

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
CONVÊNIO UFSC/UEPG**

**ECONOMIAS DE AGLOMERAÇÃO E COMPETITIVIDADE:  
O CASO DA INDÚSTRIA DO TURISMO NA CIDADE DE CURITIBA**

**Flávio Ribas Tebchirani**

**Florianópolis (SC)**

**dezembro de 2001**

**Flávio Ribas Tebchirani**

**ECONOMIAS DE AGLOMERAÇÃO E COMPETITIVIDADE:  
O CASO DA INDÚSTRIA DO TURISMO NA CIDADE DE CURITIBA**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação, curso de mestrado em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina (Convênio UFSC-UEPG)

Área de concentração: Economia Industrial.

**Orientador: Prof. Dr. Hermes Yukio Higachi.**

**Florianópolis (SC)**

**dezembro de 2001**

Ficha elaborada por Cristina Maria Botelho - CRB/8-994 - (BICEN-UEPG)

380.8  
T254e

Tebchirani, Flávio Ribas

Economias de aglomeração e competitividade: o caso da indústria do turismo na cidade de Curitiba / Flávio Ribas Tebchirani. Florianópolis, 2001.

192p.

Dissertação (mestrado )- Universidade Federal de Santa Catarina/Universidade Estadual de Ponta Grossa. Orientador Hermes Yukio Higachi.

Inclui anexos.

1-Turismo-Brasil. 2-Turismo-Curitiba. 3-Turismo-economias de aglomeração. 4-Turismo-competitividade. I.T.

**ECONOMIAS DE AGLOMERAÇÃO E COMPETITIVIDADE:  
O CASO DA INDÚSTRIA DO TURISMO NA CIDADE DE CURITIBA**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de MESTRE EM ECONOMIA e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Economia Convênio UFSC/UEPG, em dezembro de 2001.

---

Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cário  
Coordenador do Curso

**EXAMINADORES:**

---

Professor Dr. Hermes Yukio Higachi (Presidente) – UEPG

---

Professor Dr. Hoyêdo Nunes Lins – UFSC

---

Professor Dr. Fernando Seabra - UFSC

Aprovada em 18/12/2001

## **AGRADECIMENTOS**

ao Hermes, orientador e amigo, cujo brilho intelectual iluminou o caminho que percorri, esperando que suas recomendações tenham sido corretamente interpretadas.

à Lúcia, companheira de todas as horas, cuja alegria e segurança ao encarar a vida são sempre inspiradoras.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xv
RESUMO.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.3 HIPÓTESE.....	4
1.4 METODOLOGIA.....	4
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	5
<b>2 INSTITUIÇÕES, ECONOMIAS DE AGLOMERAÇÃO E COMPETITIVIDADE.....</b>	<b>6</b>
2.1 INTRODUÇÃO.....	6
2.2 O PARADIGMA DO DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	7
2.2.1 Origem e características da teoria do desenvolvimento local.....	7
2.2.2 Capacidade social de organização e instituições locais.....	13
2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: COORDENAÇÃO E ALOCAÇÃO DE RECURSOS.....	19
2.4 ECONOMIA EVOLUCIONISTA DA INOVAÇÃO INSTITUCIONAL/ ORGANIZACIONAL: COORDENAÇÃO E APRENDIZADO.....	26
2.5 COMPETITIVIDADE SOB A ÓTICA DOS <i>CLUSTERS</i> E DISTRITOS INDUSTRIAIS.....	30
2.5.1 Economias externas de Marshall.....	30
2.5.2 Economias de aglomeração, interações cooperativas e eficiência coletiva nos micro <i>clusters</i> .....	31
2.5.3 Competitividade sob a ótica dos meso <i>clusters</i> .....	37
2.6 IMPLICAÇÕES NORMATIVAS.....	43
2.7 CONCLUSÕES.....	46

<b>3</b>	<b>A INDÚSTRIA DO TURISMO NO MUNDO E NO BRASIL: TENDÊNCIAS E IMPLICAÇÕES.....</b>	<b>51</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE SERVIÇOS TURÍSTICOS.....	51
3.2	PERSPECTIVAS ATUAIS DO TURISMO.....	56
3.2.1	Determinantes.....	56
3.2.2	Turismo e geração de emprego e renda.....	59
3.2.3	As cidades como produtos turísticos.....	62
3.2.4	Turismo e desenvolvimento local.....	65
3.3	TURISMO NO BRASIL.....	68
3.3.1	Relevância econômica.....	68
3.3.2	Turismo receptivo internacional.....	73
3.3.3	Turismo interno.....	75
3.3.4	Posicionamento das cidades brasileiras.....	79
3.4	CONCLUSÕES.....	81
<b>4</b>	<b>A INDÚSTRIA DO TURISMO NA CIDADE DE CURITIBA.....</b>	<b>84</b>
4.1	A CONSTRUÇÃO DA CIDADE-MODELO.....	84
4.1.1	A estratégia do desenvolvimento local baseada na industrialização.....	84
4.1.2	Formulação e implementação dos projetos urbanísticos: capacidade social de organização e instituições locais.....	87
4.1.2.1	O primeiro plano diretor.....	87
4.1.2.2	O segundo plano diretor: a concepção humanista.....	88
4.1.3	Efeitos econômicos e sociais.....	99
4.1.3.1	Base econômica diversificada.....	99
4.1.3.2	Problemas sociais.....	101
4.2	O TURISMO NA CIDADE DE CURITIBA: IMAGEM E ATRATIVIDADE.....	104
4.2.1	Produtos turísticos primários.....	104
4.2.2	Atividades complementares.....	109
4.2.3	A estratégia de <i>city-marketing</i> .....	111
4.3	CONCLUSÕES.....	113

<b>5</b>	<b>MESO-CLUSTER DO TURISMO EM CURITIBA: COMPETIÇÃO COOPERATIVA E IMPLICAÇÕES ÀS POLÍTIICAS LOCAIS.....</b>	<b>116</b>
5.1	SOB A ÓTICA DAS PRINCIPAIS ORGANIZAÇÕES DO SISTEMA TURÍSTICO LOCAL.....	116
5.2	SOB A ÓTICA DO SEGMENTO HOTELEIRO.....	123
5.3	SOB A ÓTICA DAS OPERADORAS DE TURISMO E AGÊNCIAS DE VIAGENS.....	131
5.4	PROPOSIÇÕES DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO EM CURITIBA.....	140
5.4.1	Para o setor público.....	141
5.4.2	Para o setor privado.....	143
5.5	CONCLUSÕES.....	145
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES FINAIS.....</b>	<b>149</b>
	REFERÊNCIAS.....	154
	ANEXOS.....	163
	1. Questionário/roteiro para entrevista estruturada (Organizações públicas e associações de classe).....	164
	2. Questionário/roteiro para entrevista estruturada (Empresas do setor hoteleiro).....	170
	3. Questionário/roteiro para entrevista estruturada (Agências de viagens).....	177
	4. Questionário/roteiro para entrevista estruturada (Organizações do setor de eventos).....	184
	5. Organizações do sistema turístico em Curitiba.....	191

## LISTA DE TABELAS

N°	Título	Página
1	Turismo no mundo (1999).....	60
2	Setor de viagens e turismo (Produto e emprego mundiais).....	61
3	Turismo receptivo internacional – Mercados selecionados (1999).....	65
4	Comparativo da participação de pessoas ocupadas no turismo em relação ao total da PEA - Regiões selecionadas (1999).....	69
5	Turismo no Brasil – Dados diversos (1998 e 1999).....	71
6	Brasil: PIB e estimativa do PIB turístico.....	72
7	Brasil: Conta turismo (1990 a 1999).....	73
8	Brasil: Mercado de turismo internacional receptivo.....	80
9	Brasil: Principais cidades-destino - Mercado de turismo doméstico (2000).....	80
10	Evolução do PIB real do Paraná (1985=100).	85
11	Paraná: Produto Interno Bruto (PIB) real (Em R\$ milhões de 1995).....	86
12	Produto Interno Bruto (1975-1996) – (US\$ bilhões correntes) – CURITIBA, PARANÁ E BRASIL.....	100
13	Paraná, Curitiba e RMC: População residente (1970-1996).....	102

14	Brasil: Pobreza segundo as regiões metropolitanas (%).....	102
15	Curitiba: Unidades habitacionais e leitos na rede hoteleira (Agosto de 2001).....	107
16	Curitiba: Hotéis inaugurados a partir de 1996.....	107
17	Turistas em visita a Curitiba por residência permanente segundo o motivo da viagem (2000).....	108
18	Turismo receptivo em Curitiba.....	112

## LISTA DE QUADROS

N°	Título	Página
1	Relações básicas entre agentes dos modelos de “distritos industriais”.....	34
2	Redes de firmas: desdobramentos de política	46
3	Modelo de arranjo produtivo localizado.....	50
4	Cadeia produtiva do turismo urbano-metropolitano.....	83
5	Curitiba: Matriz de imagens urbanas.....	111
6	Organizações do sistema turístico de Curitiba e do Paraná.....	117
7	Existência de coordenação/cooperação entre firmas da cadeia turística e organizações públicas em Curitiba.....	117
8	<i>Facilitadores</i> existentes na cadeia turística em Curitiba na ótica das organizações.....	118
9	Iniciativas conjuntas e cooperativas existentes na cadeia turística em Curitiba.....	119
10	Fatores que favorecem investimentos na cadeia turística em Curitiba na ótica das organizações.....	119
11	Motivação percebida nos turistas que vêm à Curitiba na ótica das organizações.....	120
12	Serviços que poderiam ser oferecidos em caráter de ações coletivas à cadeia turística em Curitiba na ótica das organizações.....	121

13	Existência de intercâmbio de informações no sistema turístico de Curitiba na ótica das organizações.....	121
14	Avaliação da pressão concorrencial como indutora da criação/difusão de inovações no mercado turístico de Curitiba na ótica das organizações.....	122
15	A operação da cadeia turística em Curitiba e o fortalecimento da confiança mútua entre empresas na ótica das organizações.....	122
16	O papel do setor público no desenvolvimento de Curitiba na ótica das organizações.....	123
17	Crescimento demográfico como influência negativa no processo de desenvolvimento da RMC na ótica das organizações.....	123
18	Empresas hoteleiras consultadas em Curitiba	124
19	Custos dos hotéis em Curitiba relativamente a outras capitais brasileiras.....	124
20	Abastecimento local de insumos e racionalização do processo produtivo na cadeia turística em Curitiba.....	124
21	Disponibilidade de mão-de-obra especializada na hotelaria de Curitiba.....	125
22	Existência de acordos cooperativos entre hotéis e fornecedores visando gerar inovações no turismo em Curitiba .....	125
23	Existência de acordos cooperativos entre hotéis e outras firmas do ramo visando gerar inovações no turismo em Curitiba.....	126

24	O papel das organizações do sistema turístico no sentido de aprimorar os serviços da cadeia produtiva na ótica da hotelaria.....	126
25	Fluxo de informações na cadeia turística em Curitiba na ótica dos hotéis.....	127
26	Fatores existentes e que atraem investimentos na oferta de serviços turísticos em Curitiba na ótica dos hotéis.....	127
27	Motivação percebida nos turistas que vêm a Curitiba na ótica dos hotéis.....	128
28	Ações coletivas necessárias à elevação da produtividade do sistema turístico em Curitiba na ótica dos hotéis.....	128
29	<i>Facilitadores</i> da cadeia produtiva do turismo existentes em Curitiba na ótica dos hotéis.....	129
30	O papel do setor público no desenvolvimento de Curitiba na ótica dos hotéis.....	130
31	Rivalidade local e demanda exigente como fatores geradores de inovações no turismo em Curitiba na ótica dos hotéis.....	130
32	O mercado turístico em Curitiba e o fortalecimento da cultura de confiança com redução das incertezas na ótica dos hotéis...	131
33	Exclusão social, violência e comprometimento do projeto de cidade-modelo na ótica dos hotéis.....	131
34	Agências de viagens, operadoras de turismo e organizadoras de eventos consultadas em Curitiba.....	132

35	Custos do turismo em Curitiba relativamente a outras capitais brasileiras.....	132
36	Abastecimento local de insumos e racionalização do processo produtivo na cadeia turística em Curitiba.....	133
37	Disponibilidade de mão-de-obra especializada em Curitiba na ótica das operadoras.....	133
38	Existência de acordos cooperativos entre operadoras e demais empresas do <i>trade</i> visando gerar inovações no turismo em Curitiba.....	134
39	O papel das organizações do sistema turístico no sentido de aprimorar os serviços da cadeia produtiva na ótica das operadoras.	135
40	Fluxo de informações na cadeia turística em Curitiba na ótica das operadoras.....	135
41	Fatores existentes e que atraem investimentos na oferta de serviços turísticos em Curitiba, segundo as operadoras.....	136
42	Motivação percebida nos turistas que vêm a Curitiba na ótica das operadoras.....	137
43	Ações coletivas necessárias à elevação da produtividade do sistema turístico em Curitiba na ótica das operadoras.....	137
44	<i>Facilitadores</i> da cadeia produtiva do turismo existentes em Curitiba na ótica das operadoras.....	138
45	O papel do setor público no desenvolvimento de Curitiba na ótica das operadoras.....	139

46	Rivalidade local e demanda exigente como fatores geradores de inovações em Curitiba na ótica das operadoras.....	139
47	O mercado turístico em Curitiba e o fortalecimento da cultura de confiança com redução das incertezas na ótica das operadoras.....	140
48	Exclusão social, violência e comprometimento do projeto de cidade-modelo na ótica das operadoras.....	140

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABAV/PR	Associação Brasileira de Agências de Viagem
ABEOC	Associação Brasileira dos Organizadores de Congressos e Convenções
ABIH-PR	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis/Seção Paraná
ABRACE	Agências Brasileiras das Agências de Turismo Operadoras em Congressos & Eventos.
ACP	Associação Comercial do Paraná
ADEMI	Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário
APEOP	Associação Paranaense dos Empreiteiros de Obras Públicas
APPUC	Assessoria de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
BACEN	Banco Central do Brasil
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CIC	Cidade Industrial de Curitiba
URBS	Cia. de Urbanização de Curitiba
CIC	Cidade Industrial de Curitiba
DIEESE	Departamento Intersindical de Estudos Econômicos e Estatística
EMATER/PR	Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural

EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FUNGETUR	Fundo Geral de Turismo
GEs	Grandes empresas
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio-Ambiente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPPUC	Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
IDE	Investimento direto externo
OMC	Organização Mundial do Comércio
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONG	Organização não-governamental
PEA	População economicamente ativa
PIB	Produto Interno Bruto

PMEs	Pequenas e médias empresas
PNAD	Pesquisa nacional por amostra de domicílios
PNDPA	Programa Nacional de Desenvolvimento da Pesca Amadora
PNMT	Programa Nacional de Municipalização do Turismo
PRODETUR	Programa de Ação para o Desenvolvimento Integrado do Turismo
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RINTUR	Roteiro de Informações Turísticas
RMC	Região Metropolitana de Curitiba
SEBRAE	Serviço de Apoio à Pequena Empresa no Paraná
SECOVI	Sindicato da Indústria da Construção Civil
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SINDUSCON	Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis no Estado do Paraná
URBS	Cia. de Urbanização de Curitiba

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de construção das vantagens competitivas da cidade de Curitiba na indústria do turismo. Sabendo que até o início dos anos 90 a cidade era referida apenas como local de passagem, destituída de maiores atrativos, busca-se identificar de que modo a aglomeração de atividades, as políticas públicas e as interações cooperativas intra e inter-setoriais têm contribuído para atrair número crescente de visitantes, integrando a cidade como destino turístico. Hoje reconhecida nacional e internacionalmente como Cidade-modelo, a "capital ecológica do país" é referenciada como uma das melhores cidades do mundo para se viver, constituindo-se em polo de várias atividades industriais e revelando grande potencial para o turismo, apoiada em sua "marca" característica: a imagem de uma cidade limpa e organizada, que oferece grande apelo mercadológico. A pesquisa empírica, referenciada teoricamente, está calcada em entrevistas obtidas em associações da classe turística, hotéis, operadoras de turismo e agências de viagens. Procura-se demonstrar que o processo de desenvolvimento da cidade teve dimensão local, baseada em decisão política ancorada em amplo consenso social e participação de atores públicos e privados em um sistema altamente concorrencial mas onde a cooperação viabiliza a permanência de pequenas e médias empresas de forma competitiva. A ampliação do fluxo de demanda turística, amparado em um conjunto de atrações principais e complementares, requer porém firme decisão política materializada em investimentos permanentes, na divulgação da cidade e na ampliação da infraestrutura destinada a atrair eventos de grande porte. É preciso melhorar a coordenação das organizações envolvidas no sistema e reduzir a exclusão social e a precariedade que ainda caracterizam núcleos periféricos da capital paranaense e outras cidades da região metropolitana, de modo a não comprometer o que já foi construído.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the construction process of Curitiba's competitive advantages in the tourism industry. Considering that until the early 90's the city was referred just as a passage place, lacking of great attractions, we searched to identify in what way the activities agglomeration, the public policies and the intra and inter-sectors cooperative interactions have been contribute to attract a increasing number of visitors, integrating the city as a tourist destination. Known nowadays as a model-City nationally and internationally, the ecological Country's capital is indicated as one of the best cities in the world to live, making up itself in a pole of many industrial activities and revealing a great tourism potential, supported in its characteristic "brand": the image of a cleaning and organized city that offers great marketing appeal. The empirical research, theoretically supported, is substantiated in interviews obtained in tourist class associations, hotels, tourism operators and travel agencies. We tried to demonstrate that the development process of the city had local dimension, based on politic decision supported in vast social consensus and public and private actors participation inside a highly competitive system, but where the cooperation makes feasible the small and medium enterprises permanence in a competitive way. The enlargement of the tourist demand flux, sustained by a principal and complementary attractions group, requires however firm political decision materialized in permanent investments, in the city disclosure and in the enlargement of the infra-structure destined to attract large important events. It's necessary to improve the coordination of the organizations involved in the system and reduce the social exclusion and the precariousness that still characterize Paraná's capital peripheral nuclei and other metropolitan region cities, in order to not endanger what was already built.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problemática

As regiões metropolitanas, teatros privilegiados de complexas relações sociais e continentes dos mais variados recursos, materializam a grande complexidade do processo de desenvolvimento enquanto *locus* da produção material que resulta do processo do trabalho.

A organização do espaço metropolitano, que deriva dessas relações, condiciona a sociedade em um sentido econômico, político e cultural. Determinando práticas dos "atores" sociais através de incentivos, barreiras, símbolos, imagens e representações espaciais, a perspectiva das grandes cidades revela interessante foco de investigação, pela perspectiva integradora que oferece.

Com esse pano de fundo, emerge o interesse no processo de desenvolvimento da cidade de Curitiba e a indagação a respeito das condições que tornaram possíveis a formulação e a execução de um projeto de grande envergadura, assentado na coordenação de várias e complexas atividades públicas e/ou privadas.

Nessa perspectiva, considera-se que todos os atores que vêm participando da tomada de decisões (governo, empresários, organizações públicas e patronais, sindicatos, consumidores e a sociedade) são co-responsáveis em um processo produtivo onde as parcerias horizontais e verticais, intra e inter-organizacionais resultam em sinergias e em um processo institucionalmente dirigido.

Em um contexto internacional caracterizado pelo acirramento da concorrência com flexibilização do processo produtivo e onde as economias de escala deixam de ser fator decisivo da competitividade, prevalece uma organização industrial baseada na

desverticalização produtiva e na difusão territorial. Assim, assumem grande importância relações cooperativas de pequenas e médias empresas no âmbito das grandes cidades, baseadas na complementaridade e na existência de externalidades positivas, isto é, benefícios decorrentes do processo que atingem pessoas ou organizações não envolvidas diretamente na produção de um bem ou serviço específico.

Processos de desenvolvimento local de natureza endógena revelam-se promissores, na medida em que fatores locais (produtivos, sociais e culturais) tornam-se muito importantes. A competitividade passa a depender do meio em que as empresas estão inseridas, pois a eficiência individual depende não apenas de suas características organizacionais e de seu processo produtivo mas, também, da eficiência do sistema local.

Nesse ambiente e por envolver diversificado conjunto de atividades, o turismo urbano-metropolitano oferece interessante motivo de pesquisa, na medida em que exige, além da densa e articulada rede de atividades, a imagem positiva do local e um produto turístico de qualidade. Amparado em produtos principais e complementares que permitem dinamizar várias atividades, o turismo articula uma economia necessariamente diversificada e pode compor de forma integrada um projeto de desenvolvimento que potencialize efeitos positivos em termos da geração de renda e emprego.

Cabe portanto a indagação a respeito da questão central aqui definida: como foram construídas as fontes da competitividade da cidade de Curitiba no segmento do turismo?

Outras questões, norteadoras do problema principal, são relevantes: (i) de que forma a capacidade de organização social local contribuiu para o projeto de desenvolvimento regional?; (ii) qual o papel das políticas públicas (estaduais e/ou municipais) nessa questão e como foram objeto de encadeamento sócio-

institucional ? (iii) qual o grau e forma de cooperação existente entre as empresas do setor e entre essas e o setor público?

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar o processo de construção das vantagens competitivas do sistema turístico da cidade de Curitiba no sentido de identificar o quanto e de que modo as políticas públicas e a aglomeração de empresas inter-relacionadas e organizações correlatas têm contribuído no sentido de atrair número crescente de turistas à cidade.

Além disso, procura-se também atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Elaborar referencial analítico com base na revisão da literatura existente sobre conceitos de desenvolvimento local, coordenação e alocação de recursos, aprendizado institucional e aglomeração de empresas e sua aplicação ao setor de turismo.
2. Caracterizar a indústria do turismo no mundo e no Brasil e, em particular, o papel das cidades como produtos turísticos.
3. Analisar a estratégia de desenvolvimento local da cidade de Curitiba, enfatizando o papel do planejamento urbanístico e a diversificação das atividades produtivas como fator de atratividade turística.
4. Verificar o grau e forma de competição cooperativa existente entre as empresas que operam no setor de turismo em Curitiba.
5. Sugerir implicações às políticas locais para desenvolvimento do turismo.

### **1.3 Hipótese**

O processo de desenvolvimento da cidade de Curitiba resultou da capacidade de organização social local. O objetivo bem sucedido de atrair investimentos industriais gerou economias de aglomeração que, por sua vez, revelam-se fontes de competitividade na indústria do turismo.

### **1.4 Metodologia**

Inicialmente, através de revisão da literatura, buscou-se o embasamento necessário com vistas à elaboração do referencial teórico-analítico (objetivo específico 1). Posteriormente, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental através de consultas a periódicos nacionais e regionais voltados ao turismo, para coleta de dados empíricos (objetivos específicos 2 e 3). Finalmente, foram aplicados questionários para verificação empírica do grau e forma da competição cooperativa existente na indústria do turismo em Curitiba (objetivo específico 4), procurando também possibilitar o surgimento de sugestões de políticas para desenvolvimento do turismo local (objetivo específico 5). A aplicação dos questionários foi direcionada às organizações públicas e privadas sem fins lucrativos (Anexo 1); empresas hoteleiras (Anexo 2); agências de viagens (Anexo 3) e empresas organizadoras de eventos (Anexo 4), face à representatividade que exercem e a inter-relação mantida com todos os variados segmentos que compõem a cadeia produtiva. O anexo 5 apresenta a relação das organizações consultadas.

## 1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em seis capítulos além desta introdução. No segundo capítulo trata-se das questões teóricas ligadas ao desenvolvimento local, às instituições, à coordenação e alocação de recursos, à inovação institucional e à competitividade sob a ótica da aglomeração de empresas. No terceiro capítulo caracteriza-se a indústria do turismo no mundo e no Brasil e no quarto capítulo está apresentada a política de planejamento urbano de Curitiba, características da oferta turística local, bem como problemas sociais decorrentes do processo de crescimento da cidade. No quinto capítulo foi realizada análise qualitativa dos dados empíricos colhidos junto a organizações que integram a indústria do turismo em Curitiba e sugeridas algumas implicações às políticas locais para desenvolvimento destas atividades. Finalmente, no sexto capítulo, estão as considerações finais.

## 2 INSTITUIÇÕES, ECONOMIAS DE AGLOMERAÇÃO E COMPETITIVIDADE

### 2.1 Introdução

A problemática central deste capítulo é a competitividade localmente desenvolvida, tratada a partir de algumas questões fundamentais relacionadas: (1) aos fatores do êxito das estratégias de desenvolvimento baseadas na autonomia relativa local e regional; (2) às firmas como dispositivos de aprendizado e difusão de inovações; (3) à coordenação (governança) dos agentes na atividade econômica sob a ótica da aglomeração de firmas e (4) ao enquadramento do caso da indústria do turismo.

Com efeito, além desta introdução o capítulo contempla: (2.2) o paradigma do desenvolvimento local (de baixo para cima), onde pretende-se identificar uma teoria do desenvolvimento em bases locais, verificando o papel das instituições sociais e políticas; (2.3) a teoria dos custos de transação, cuja abordagem repousa na eficiência transacional através da coordenação institucionalizada dos agentes econômicos; (2.4) o enfoque evolucionista, que enfatiza o papel dinâmico das inovações e do aprendizado como determinante das transformações estruturais do capitalismo; (2.5) a competitividade, tratada sob a ótica da concentração local/regional de empresas; (2.6) implicações normativas que emergem da análise e (2.7) as conclusões.

## 2.2 O Paradigma do Desenvolvimento Local<sup>1</sup>

### 2.2.1 Origem e características da teoria do desenvolvimento local

A teoria do desenvolvimento “local” de baixo para cima, privilegia o papel de elementos locais (produtivos, sociais e culturais) na execução do planejamento regional, onde as pequenas e médias empresas dependentes da disponibilidade de economias externas no território, representam fator de dinamização, em uma perspectiva genuinamente participativa (Costa, 2001: 111). Seu caráter endógeno e multidisciplinar parte da crítica ao paradigma do desenvolvimento do “centro para baixo”, de grande influência do planejamento regional dos países periféricos e que explica o desenvolvimento como resultado da criação de estruturas urbano-industriais geograficamente centralizadas, que tenderiam a disseminar seu dinamismo para outras regiões<sup>2</sup>. O paradigma do “centro para baixo”, por sua vez, derivou das críticas às idéias do crescimento equilibrado desenvolvidas nos anos 50, que explicavam o menor desenvolvimento de uma região como função da baixa produtividade da força-de-trabalho, decorrente da escassez de capital físico. Essa escassez seria determinada pelos baixos níveis de poupança, os quais geram insuficientes investimentos e, conseqüentemente, baixa demanda efetiva que justifique

---

<sup>1</sup> Local refere-se aqui a um subespaço, isto é, a uma dada região, usualmente identificada com a idéia de “lugar” e que envolve três dimensões complementares: (1) econômica, enquanto localização de atividades produtivas; (2) sociológica, como espaço de interações de caráter social e (3) antropológica e cultural, através da identificação do sujeito com o lugar. Parte de uma “totalidade espacial”, o local é moldado a partir de condições e forças internas e externas (Albagli, 1998: 2-3).

<sup>2</sup> Enfoque predominante nos trabalhos de Hirschman (1961), Myrdal (1957) e Perroux (1977) [Andrade, 1997: 14].

investimentos concentrados. A realização de investimentos pulverizados em várias indústrias e seus efeitos-multiplicadores criariam demanda capaz de superar o problema (Andrade, 1997: 6-19).

A estratégia de Sthor (1981) *apud* Andrade (*ibid*: 19-21) para o desenvolvimento “de baixo para cima”, com caráter multidisciplinar, valoriza principalmente projetos pequenos e medianos que mobilizem integralmente os recursos disponíveis, com destaque para a organização territorial e o alcance de metas sociais com motivação endógena. A estratégia de desenvolvimento assim proposta estabelece as seguintes hipóteses:

1. As especificidades locais, de natureza cultural e institucional devem prevalecer sobre as pressões de curto prazo, subordinadas a questões de natureza mercantil ou de origem externa;
2. A formulação e a execução de um projeto de desenvolvimento deve emergir da própria comunidade, descartada a hipótese de que isso só possa ocorrer por intermédio de outras comunidades (ou países) de maior nível de desenvolvimento;
3. É fundamental a autodeterminação local/regional, sendo as disparidades regionais conseqüências negativas de uma integração de grande escala não planejada.

Boisier (1998: 326-327) e Boisier *apud* Andrade (1997: 21-25) adaptou o paradigma à realidade latino-americana, propondo o planejamento local e regional de forma a incorporar as relações entre os processos econômicos e os fatores político-institucionais. O ponto de partida na construção do novo paradigma envolve o reconhecimento da região como ator do processo de planejamento, com papel cada vez maior de sua própria comunidade na definição de políticas e com incorporação de corpo teórico multidisciplinar.

Reconhece-se também a natureza dinâmica das relações sociais e de produção em que a região está inserida.

No paradigma proposto por Boisier, o desenvolvimento da região a longo prazo, num contexto em que coexistam relações interpessoais e interinstitucionais de confiança e uma cultura do desenvolvimento<sup>3</sup>, depende da interação dos seguintes processos:

- 1) Maximização da capacidade regional de influenciar condicionantes exógenas, a saber: acumulação de capital, acumulação de progresso técnico, acumulação de capital humano, demanda externa e efeitos diferenciados da política econômica, bem como a articulação com o aparato do Estado e com o comércio internacional;
- 2) Correta avaliação do impacto das políticas macroeconômicas sobre a região, que influem positiva ou negativamente sobre o processo de desenvolvimento regional. Essa força exógena exige do planejamento regional uma dimensão técnica no sentido de avaliar seus efeitos e uma dimensão política, com vistas a gerar políticas compensatórias que anulem/reduzam possíveis efeitos deletérios na região;
- 3) Capacidade de organização social da região, que depende de sua autonomia de decisão relativamente ao entorno paramétrico; da capacidade de reter o excedente econômico; da preservação do meio-ambiente; da melhoria dos indicadores sociais; da existência de classes identificadas com a região, de tecnocracia regional eficiente e de ampla rede institucional e formal que viabilize a inclusão dos diversos setores sociais na discussão do planejamento regional.

---

<sup>3</sup> Entendida como conjunto de atitudes individuais favoráveis ao trabalho, à poupança, ao risco, à associação e à concorrência (Boisier, 1998: 324).

- 4) Articulação densa e direcionada dos fatores acima assinalados, o que pode decorrer do esforço deliberado de intervenção.

Um modelo de desenvolvimento regional (endógeno) na linha de Sthor e Boisier é adaptado à realidade brasileira por Amaral Filho (1995) *apud* Andrade (1997: 25-30). Envolvendo a idéia do desenvolvimento endógeno, o modelo de Amaral Filho ressalta o papel dos governos estaduais e dos fatores de produção locais na criação de ambiente propício à atração e manutenção dos excedentes econômicos, propondo:

- 1) Novo papel para o estado federado, cujas responsabilidades aumentam com o fim do padrão de crescimento comandado pelo estado nacional, o que exige a recuperação da capacidade de investimento e a modernização do aparelho estatal local<sup>4</sup>;
- 2) Estratégia que, além dos investimentos públicos, mobilize inversões privadas com vistas a elevar a taxa de formação de capital fixo<sup>5</sup>;
- 3) Valorização/criação de fatores de produção baseados em capital humano, pesquisa e desenvolvimento, conhecimento e informação, instituições e meio-ambiente.

O paradigma do *desenvolvimento local* (de baixo para cima) propõe estratégias de diversificação e de enriquecimento das atividades de um dado território, baseando-se na mobilização de

---

<sup>4</sup> Embora tenha seu papel modificado diante do processo de globalização, “o Estado-Nação tem suas responsabilidades ampliadas no que diz respeito à implementação de políticas nacionais orientadas para promover intervenção coordenada nos planos global, nacional e regional/local” (Albagli, 1998: 13).

<sup>5</sup> À procura de atrair investimentos diretos externos (IDE), estados e municípios brasileiros iniciaram disputa generalizada que envolve isenções fiscais, doações de terrenos, empréstimos subsidiados e obras de infra-estrutura. Comprometendo as combalidas finanças públicas, essa “guerra fiscal” predatória distorce a competição e gera desperdício generalizado de recursos públicos, recomendando a coordenação a que se refere a nota anterior (Arbix, 2001: 269).

seus recursos físicos (naturais, humanos e econômicos) e de caráter sócio-político, por oposição ao manejo de um poder central que orienta fluxos de investimento<sup>6</sup> para criar pólos de crescimento/desenvolvimento (Benko, 1999: 228).

Apoiando-se no desenvolvimento endógeno, territorial e autocentrado, o processo de desenvolvimento local refere-se a uma economia adaptável às mutantes condições concorrenciais e que viabiliza alternativa frente a economia oligopolizada e vertical das grandes unidades. Neste caso, as pequenas e médias empresas (PMEs) representam focos de vigor inovativo e desempenho tecnológico. Responsáveis por grande e crescente parcela da produção industrial, grande número de firmas, de menores tamanhos, produzem bens diferenciados, atuam em múltiplos mercados e originam novos *espaços industriais*, como decorrência da desintegração vertical dos processos produtivos e do novo regime de especialização flexível<sup>7</sup>, baseadas em relações assentadas na complementaridade e na interdependência<sup>8</sup>. O conteúdo regional exige descentralização dos níveis de decisão política e implica necessariamente em iniciativas estratégicas relativas ao contexto institucional que estimulem a interação, a

---

<sup>6</sup> Rarefeitos nos períodos de crise, tais fluxos de pesados investimentos (aplicados nos países cujas estratégias basearam-se na *substituição de importações*), apresentam elevado grau de risco e dificuldades para o nível de retorno financeiro desejável em um contexto em que se exige grande flexibilidade do sistema produtivo (Benko, 1999: 229).

<sup>7</sup> Conforme Amato Neto (2000: 33-34): novo paradigma na produção de bens e serviços assim denominado por Piore & Sabel (1984) e Schmitz (1989), em que emergem novos arranjos na organização do trabalho buscando-se integração entre concepção e execução, ampla qualificação e treinamento, cooperação no trabalho em equipe e maior autonomia na tomada de decisões. A descentralização da grande corporação verticalizada em pequenas e médias unidades de produção torna viável a obtenção não só de *economias de escala* como também de *economias de escopo*, decorrentes da possibilidade de se oferecer diversificada linha de produtos, segundo a cambiante demanda dos consumidores.

<sup>8</sup> A tendência geral de desintegração vertical dos processos produtivos geradas pelas deseconomias de escala e de escopo das grandes corporações, determina a aglomeração de grupos de empresas em certos locais ou regiões do mundo com emergência de novos espaços industriais. Associadas a essa política de descentralização surgem plantas menores desmembradas e subsidiárias, com crescimento das PMEs na forma de licenciamento, *franchising*, terceirização, subcontratação e *out-sourcing* (Galvão, 2001: 78-85).

troca de informações e a cooperação no interior dos arranjos (Galvão, 2001: 79-83).

O processo de construção regional, embora não possa ser contraditório à política macroeconômica (que orienta o perfil da indústria e o nível de atividade que se deseja para o país), apoia-se em um projeto político que deve produzir coesão e mobilização. Alicerçado em um projeto cultural que determine a percepção coletiva, deve estar baseado em forte consenso social acerca de sua necessidade e do acerto das prioridades estabelecidas. Conforme Raud (1999: 42), não se trata porém de um processo homogêneo, válido para todos os países ou regiões, mas que deve ser determinado, espacial e economicamente, pela sociedade que o suscitou.

Compete pois ao território ações próprias fundadas na maximização de sua capacidade de influenciar mecanismos de decisão e condicionantes exógenos, associadas portanto a um processo de crescimento econômico de natureza endógena e no qual os fatores locais, produtivos, sociais e culturais são fundamentais. Sensível aos segmentos industriais formados por pequenas e médias empresas, a política de melhoramento da criatividade e da competitividade deve visar o conjunto do sistema produtivo, pois a eficiência individual depende não só da capacidade de organização microeconômica e dos recursos locais mas principalmente da eficiência do conjunto local de firmas.

De acordo com Boisier (1998: 320) o território regional deixou de ser simples produto das relações sociais de produção, transformando-se modernamente em "agente" e "sujeito" de seu próprio desenvolvimento, endógeno e mais equitativo, embora plenamente inserido no mundo internacionalizado.

A região, destituída de seu caráter meramente geográfico, converte-se assim em complexa e interativa estrutura capaz de desenvolver um sistema organizacional relativamente autônomo

que desenvolve sua atuação em um espaço geográfico concreto (Costa, 2001: 125).

### **2.2.2 Capacidade social de organização e instituições locais**

Não obstante a importância de forças exógenas (disponibilidade de recursos naturais, por exemplo) para o desenvolvimento local/regional, a presença de atores públicos e/ou privados, capazes de compreender, usar e transformar atributos locais, possibilita gerar um processo de desenvolvimento a partir de um "potencial". A maioria das teorias do desenvolvimento embora condicionando o processo à existência de condições sociais e institucionais favoráveis<sup>9</sup>, supõe porém como dadas as atitudes da sociedade e neutras as ações públicas, utilizando análises de causalidade linear (Boisier, 1989: 610-611).

Uma análise interdependente do processo de desenvolvimento exige associar à tradicional racionalidade instrumental da economia fatores socioculturais e políticos tais como: (1) a racionalidade comunicativa (favorecendo o convívio harmônico e de mútua dependência embora com autonomia individual) e (2) a racionalidade do diálogo como alicerce dos vínculos de conduta, pois "... projetos são exercícios coletivos levados a cabo em redes de conversação". Ponderando o fato de que o desenvolvimento é heurístico, sugere que o projeto político regional pode ser mais facilmente operacionalizado pelo desenho de procedimentos. Embora o acúmulo de experiências seja condição para emergência do processo, torna-se importante minimizar o custo social das

---

<sup>9</sup> A teoria das vantagens comparativas, por exemplo, indica potencialidades do desenvolvimento, "sempre que estiverem presentes determinadas condições sociais e institucionais" (Boisier, 1989: 610).

provas de erros e acertos, para o que o grau de conhecimento é de grande utilidade (Boisier, 1998: 328-329).

Envolvendo múltiplas variáveis (produtos e mercados, projetos e financiamento, recursos humanos e emprego, imagem mercadológica e promoção), o processo de desenvolvimento regional estrutura-se assim politicamente em torno da idéia e da imagem futura da sociedade e de seu ambiente, isto é, a um projeto social e econômico, necessário para o percurso coletivo a ser percorrido (Dallabrida, 2000: 28).

Essa análise, que se encontra na fronteira entre a literatura de Organização Industrial<sup>10</sup> e os estudos de Economia Regional, procura captar elementos estruturais e sistêmicos que geram vantagens competitivas a partir da aglomeração, ressaltando a importância da proximidade entre os agentes, referenciada ao plano organizacional, espacial ou a diferentes estágios de determinada cadeia produtiva, bem como a importância do contexto socio-institucional subjacente<sup>11</sup> (Britto & Albuquerque, 2000: 1-2).

Conforme Dallabrida (2000: 29-34), a territorialidade regional é definida pela tomada de consciência da população em fazer parte de um território, conferindo identidade às ações regionais, o que leva à transformação, via adoção coletiva de projeto de desenvolvimento com racionalidade própria. Superando a lógica restrita e instrumental do consumismo e da acumulação capitalista permite-se o controle territorial por grupos sociais organizados autonomamente, o que pode desencadear processo de desenvolvimento gerado endogenamente e alicerçado na base da sociedade, sob sua gestão.

---

<sup>10</sup> Estudo das modalidades de relações entre atividades econômicas separadas, no cerne da análise urbana (Benko, 1999: 59).

<sup>11</sup> Segundo Boisier, 1996 *apud* Dallabrida, 2000: 29, "A derrubada do estado benfeitor (*Welfare State*) e das vastas redes sociais de apoio (sindicatos fortes, seguridade social e estabilidade do emprego), fortalecem o âmbito local como novo território da solidariedade".

O planejamento do desenvolvimento regional na estratégia aqui referida, proposta por Boisier, localiza a questão na esfera da intervenção do Estado no processo (política econômica) e nas instáveis inter-relações entre as questões econômicas e políticas (economia política).

Vínculos sociais mantêm a coesão dos sistemas locais onde o livre fluxo das informações, a descoberta de intercâmbios e transações agregadoras de valor e a disposição de alinhar agendas ou seja, o senso de interesse comum, representam pilares de sustentação. Altos níveis de "capital social", isto é, de filiação a associações voluntárias, de confiança e redes informais ricas, são princípios orientadores de estruturas sociais que favorecem a ação coletiva (Ramírez-Rangel, 2001: 166). Segundo Porter (1999: 239), a possibilidade de intensos relacionamentos entre indivíduos e empresas, facilita fortemente o acesso a recursos e informações

Organizações locais transformam em bens públicos fatores que, produzidos no âmbito de empresas privadas, somente estariam disponíveis a um custo mais alto. Assim é que a possibilidade de recrutar mão-de-obra qualificada por programas de treinamento gerados institucionalmente reduz o custo do treinamento interno, assim como o acesso a infra-estrutura especializada, assessoria técnica, feiras e eventos comerciais, *pools* de informação e tecnologia, laboratórios de testes e periódicos especializados, por exemplo, favorecem a competitividade das empresas.

Percebendo seu potencial em termos de benefícios coletivos, esses investimentos podem ser realizados por empresas privadas associadas ou não ao setor governamental, através de associações comerciais ou outros mecanismos associativos, com compartilhamento de custos. Além disso, órgãos coletivos institucionalizam elos entre as empresas proporcionando a

coordenação necessária para identificar necessidades, limitações e oportunidades comuns (Porter, 1999: 230-231).

Por definição endógeno, o processo de desenvolvimento regional, como ação coletiva consciente, está ligado ao fortalecimento da sinergia e à obtenção de mecanismos de articulação/coordenação das decisões independentes dos grupos sociais (atores), inclusive coletivos e corporativos. Como essa matriz de decisão não pode ser controlada por mecanismos estatais de planificação, nem tampouco por mecanismos de mercado, faz-se necessária a construção de redes de coordenação que levem em conta as múltiplas racionalidades do mundo real, o conhecimento do papel das instituições e organizações<sup>12</sup> e os aspectos derivados da *cultura do desenvolvimento*.

Mecanismos de decisão que determinam fatores de crescimento como a acumulação de capital, o progresso técnico, a demanda externa e efeitos diferenciado da política macroeconômica tendem a distanciar-se dos mecanismos sócio-econômicos locais, exigindo do território capacidade de ação fundada na maximização de sua influência naquelas variáveis exógenas.

A articulação efetiva dos fatores mencionados fundamenta-se no esforço deliberado de intervenção, pré-requisito do desenvolvimento e que requer geração de relações interpessoais e interinstitucionais de confiança (Boisier, 1998: 317-327).

A concretização do potencial de desenvolvimento regional envolve assim o conhecimento científico, o consenso social e o

---

<sup>12</sup> Conforme North *apud* Fushfeld (2001: 304-305), consideramos neste trabalho os seguintes conceitos: (i) organizações referem-se a grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade com vistas a determinado objetivo (firmas, partidos políticos, escolas, órgãos governamentais etc.); (ii) as instituições estão representadas pelas regras formais ou informais, bem como o sistema de incentivos e sanções que procuram garantir o cumprimento dessas regras, arcabouço socialmente imposto visando o relacionamento humano. As instituições representam assim a "regra do jogo" enquanto as organizações são os "jogadores".

poder político coletivo, necessários para intervenções com possibilidade de êxito. Apoiando-se nas capacidades endógenas da região e coerente com a política econômica geral, exige o reconhecimento de que o poder político que toda região deve acumular deriva da descentralização, traduzida em transferência de poder, e da harmonização social, convergente para uma verdadeira criação de poder baseada no consenso e na racionalidade da administração do conflito com base em uma cultura cívica (Boisier, 1998: 333-336).

Para responder às questões normativas e de controle no plano do desenvolvimento regional é necessário construir um novo paradigma do qual seja possível extrair recomendações eficazes em torno de políticas públicas. Trabalho coletivo que exige a participação de todos os grupos sociais (atores) articulados em torno da idéia comum de pertencer ao mesmo território, cujas especificações promovem diferenciação, deve subordinar-se ao ideal coletivo regional e manifestar-se em projetos reais transitórios e permanentes (Boisier, 1989: 589-595).

Nesta interpretação, o processo de desenvolvimento é essencialmente endógeno, o crescimento é internalizado e dependente do que se implementa na própria região, acentuando-se a inserção da região nos mecanismos de decisão nacionais e o papel das instituições e grupos sociais regionais.

Segundo Raud (1999: 56), "a ação das instituições é ... importante e visa, por um lado, sustentar o modelo existente e assegurar o crescimento regular do mercado e, por outro lado, reforçar a solidariedade comunitária em torno dos valores locais".

A voluntária e consciente construção do desenvolvimento a longo prazo de uma região depende assim da interação de três processos, dos quais apenas um é endógeno à própria região: (1) decisões na esfera do governo central, exógenas à região e materializadas em programas e projetos de investimento, que se

referem à participação relativa no uso dos recursos nacionais, isto é, à dotação inter-regional de recursos, bem como a eficiência com que esses recursos são utilizados; (2) o impacto das políticas macroeconômica e setoriais sobre o quadro regional, conforme decisões centralizadas no governo federal e, portanto, também exógenas à região. Nesse caso e a título de exemplo, mecanismos fiscais e a política cambial e de comércio exterior (que envolve as tarifas aduaneiras para proteção da indústria nacional e os estímulos fiscais ou financeiros às exportações), poderão ter significativa influência no desenvolvimento regional; (3) a capacidade de organização social, conjunto de elementos políticos, institucionais e sociais, endógena à região, representa condição essencial para a passagem qualitativa do crescimento ao desenvolvimento. Internalizando o crescimento, associa-se ao aumento da autonomia regional de decisão, ao aumento da capacidade para reter e reinvestir o excedente, criando permanente inclusão social e aumentando a capacidade regional de controlar variáveis exógenas, isto é, o "entorno paramétrico" da região.

Conforme já visto, essa capacidade de organização social deverá assentar-se (1) na qualidade, capacidade e identidade da classe política da região, com vistas à ampliação do controle sobre variáveis exógenas como alocação de recursos e política econômica; (2) na qualificação técnica de quem assessora as autoridades políticas, com vistas à racionalidade da gestão pública; (3) no dinamismo da classe empresarial, capaz de assumir riscos e identificada com o futuro da região; (4) na existência de instituições ampliando os canais de participação (Boisier, 1989: 610-616).

De qualquer forma, a adoção de um padrão de desenvolvimento implica na necessidade de optar entre a simples inserção no sistema hegemônico, criando oportunidades para a

reprodução ampliada do capital ou ocupar o território regional privilegiando a adoção de políticas, interesses e valores sócio-econômicos, culturais e ambientais em consonância com seus interesses a longo prazo.

Justapondo-se ao conceito de firmas inovativas faz sentido pensar em *regiões inovativas*, o que leva a dizer que o grande objetivo da política regional é o de criar ambiente favorável à atração de investimentos, o que pode ser favorecido pelo fortalecimento de instituições que originem na região maior coesão interna e integração espacial (Galvão, 2001: 84-85).

Segundo Peres (2001: 374), considerando que o capital é móvel e que recursos naturais ou a tecnologia (“exceto a mais sofisticada”) podem ser comprados, o que distingue a competitividade de cada região a longo prazo são as capacidades de sua população, sendo a qualidade de gerenciamento local componente crucial dessas capacidades.

### **2.3 Economia dos Custos de Transação: Coordenação e Alocação de Recursos**

Visualizando a organização das indústrias como área de investigação com especificidades próprias, não se limitando a determinismos tecnológicos, o conceito de custos de transação (embora estritamente filiado à ortodoxia) representa referência obrigatória para visões alternativas do perfil institucional de firmas e mercados. Abrindo amplo campo de análise, vincula a problemática de coordenação das atividades econômicas ao papel exercido alternativamente tanto pelo mercado como pelas organizações (com supressão do mecanismo de preços), nessa coordenação, no que se denomina “estruturas de governança”.

Conforme Mazzali & Costa (1997: 134-136), transita-se em um ambiente estático onde o conhecimento e a tecnologia são considerados dados. Partindo de certo nível tecnológico e de conhecimento, o problema central da organização da atividade econômica é a combinação de fatores de modo a minimizar os "custos de transação". A transação e não a empresa é o foco da análise. Esta é considerada de forma homogênea, isto é, assume-se implicitamente que todas as firmas são capazes de produzir de forma igualmente eficiente as mercadorias/serviços, analisando-se as várias alternativas de gestão: mercado, hierarquia e formas híbridas.

Integrando a explicação da teoria econômica tradicional a certas características institucionais das economias capitalistas fundamentadas em relações contratuais, em seu clássico artigo *The nature of the firm*, Coase (1937) *apud* Pondé (1993: 21-26), traduziu diferentes formas de organização das atividades econômicas em variáveis de custo, de modo a analisar a escolha baseada na eficiência relativa.

Preservando a idéia de eficiência alocativa ótima dos mecanismos privados e capitalistas de decisão, Coase propõe que a operação deste mercado apresenta custos relativos à coleta de informações com vistas ao conhecimento dos preços relevantes para as decisões mercantis e os derivados da necessidade de formalizar contratos isolados para cada transação. Assim, "formando-se uma organização e cedendo a alguma autoridade (um empresário) a direção dos recursos, certos custos vinculados à troca mercantil seriam poupados". O comando administrativo impõe determinado meio de se realizar uma tarefa, suprimindo o mecanismo de preços (Siffert Filho, 1995: 108).

Fundamentado na teoria da escolha neoclássica tradicional, Coase analisa a determinação das alternativas institucionais responsáveis pela coordenação das atividades econômicas: a

organização empresarial ou o mercado como dois extremos polares. Avaliando custos marginais de organizar cada transação através da autoridade administrativa ou, então, do mecanismo de preços via mercado, incorre-se num *trade-off* cujo resultado aponta para a forma institucional mais eficiente (Siffert Filho, 1995: 109).

Dado que a obtenção de informações no mercado por parte dos agentes econômicos envolve custos e assimetrias, não há possibilidade de maximizar completamente essas ações. Além disso, contingências que não são previstas *ex-ante* podem adicionar custos *ex-post*, o que determina renegociação futura quando da manifestação dessas contingências. O comportamento dos agentes econômicos envolve assim uma *racionalidade limitada* (Kato & Margarido, 2000: 14).

O esforço teórico desemboca na utilização da idéia de rendimentos decrescentes ao propor que as firmas apresentam custos de monitoramento interno, determinando com isso um tamanho de firma economicamente conveniente. Assim, "a firma pode expandir-se até o ponto em que o custo de se organizar internamente uma transação adicional torna-se igual ao custo de se conduzir a mesma transação através do mercado" (Coase *apud* Siffert Filho, 1995: 109). Nesta análise permanecem intactas as proposições tradicionais acerca da ótima alocação de recursos no mercado estruturado sob concorrência perfeita.

Coase privilegia o caráter institucional e hierárquico da firma, mostrando que – além da minimização dos custos de produção determinada por fatores tecnológicos – cabe questionar as razões pelas quais são internalizadas na firma as atividades maximizadoras das economias de escala e de escopo. Supera-se assim o entendimento da firma como uma função de produção, agora conceituada como uma estrutura onde é exercido o comando (Siffert Filho, 1995: 109-113).

Reelaborada por Williamson (1985) a teoria dos custos de transação, passa a focalizar a dimensão intertemporal da coordenação, destacando o papel das instituições em estabelecer mecanismos de adaptação à imprevisibilidade das relações entre agentes produtivos. A decisão estratégica quanto à coordenação das atividades econômicas apoia-se nas vantagens e desvantagens das estruturas de gestão, com vistas à máxima eficiência na alocação de recursos (Mazzali & Costa, 1997: 127; Pondé, 1993: 26-64;).

A questão central reside no exame das diferentes formas de organizar eficientemente a produção e nas “diferentes maneiras e fatores explicativos subjacentes pelos quais determinadas instituições permitem a implementação de decisões e condutas adaptativas e seqüenciais”. A organização interna estimulando movimentos de integração vertical apresenta vantagens sobre os mercados, permitindo aos agentes enfrentar incertezas e complexidades sem incorrer nos riscos do oportunismo próprios das transações mercantis. A internalização na firma de estágios da cadeia produtiva, a montante ou a jusante, cria um contexto organizacional e pode ser implementada com apoio de sistemas de incentivos e controle hierarquizados, onde o comportamento dos agentes submete-se a relações de autoridade, reduzindo a incerteza comportamental e atitudes oportunistas. Nos mercados ditos “organizados” os vínculos de confiança, as relações cooperativas, os complexos contratos jurídicos e os efeitos da reputação também criam mecanismos de controle e incentivos (Pondé, 1993: 37-44).

Embora as transações mercantis possam ser concebidas de forma abstrata para fins analíticos, é evidente que os agentes econômicos tomam decisões e atuam inter-relacionados em uma rede de relações recorrentes, construída a partir de compromissos intertemporais. Embora não se possa fixar de forma absoluta as

interações futuras, é necessário criar mecanismos sociais que ajustem esses relacionamentos a condições mutantes, compatibilizando comportamentos variantes e potencialmente divergentes.

O sistema produtivo é visto por Williamson não apenas como um conjunto de procedimentos através dos quais a produção é levada a efeito, mas como um tecido de arranjos contratuais<sup>13</sup> que regulam as interações entre os agentes econômicos. Salvaguardas contratuais e organizações sustentariam a integridade das transações, diminuindo a incerteza comportamental derivada do oportunismo e/ou diversidade cognitiva, permitindo redução nos custos por meio de estruturas hierarquizadas como as firmas ou desenvolvimento de formas mercantis onde o antagonismo entre as partes seja reduzido. “A economia dos custos de transação apresenta o problema da organização econômica como um problema contratual” (Williamson *apud* Pondé, 1993: 28-40).

Nesse sentido, a continuidade de transações recorrentes que envolvam ativos específicos<sup>14</sup> em grau significativo, dificultando seu deslocamento para usos/usuários alternativos e a efetivação de ajustes necessários, exige o desenvolvimento de certas instituições especificamente destinadas à coordenação das transações. Objetivando reduzir os custos associados através de estruturas de governança, ou seja, estruturas de gestão contratuais explícitas ou implícitas, dentro das quais a transação é realizada, três aspectos

---

<sup>13</sup> Por contrato entende-se não apenas acordos juridicamente formalizados mas modalidades tácitas e informais (culturais) que estabelecem parâmetros para a interação entre os agentes não constituindo as partes envolvidas, necessariamente, entidades empresariais distintas (Pondé, 1993: 28, nota 10).

<sup>14</sup> *Ativos específicos* estão associados a: (1) especificidade de lugar causando custos de transporte e determinando a localização geográfica do investimento; (2) especificidades físicas determinando a exigência exclusiva de um determinado bem para a produção; (3) especificidade do capital humano exigindo capacitação em determinado *know how*. Quanto maior a especificidade do ativo mais provável é a “internalização” das atividades na firma, pois as desvantagens do mercado em termos dos custos de transação superam eventuais vantagens. Quanto maior a especificidade do ativo, maior portanto o risco e maiores os custos de transação (Turmina, 1999: 17-18; Kato & Margarido, 2000: 15).

são inter-relacionados: (i) os determinantes da substituição do mecanismos de preço via mercado por formas hierarquizadas de gestão; (ii) a evolução da organização interna das firmas; (iii) a criação de padrões de interação entre os agentes que organizem sua atuação no mercado (Williamson *apud* Pondé, 1993: 31-43).

A solução de conflitos ou divergências no âmbito da organização interna pela intervenção de uma “instância superior” oferece aparato administrativo que proporciona economias de custos de transação mas que, por outro lado, acarreta novos custos inexistentes nos mercados. Fornecedores independentes auferem vantagens geradas pela agregação de demandas que geram economias de escala e de escopo. Além disso, agentes isolados podem apropriar-se de fluxos de renda cuja magnitude é determinada por seus esforços e ações, estímulos que geralmente não se encontram presentes no interior das firmas. Esses “incentivos de alta-potência” não são passíveis de plena internalização na firma, cuja coordenação administrativa visa justamente reduzir a intensidade dos antagonismos, implementando mecanismos de ajuste (Pondé, 1993: 43-49).

Os custos de transação explicam portanto o *trade-off* existente entre mercados e hierarquias em termos da eficiência transacional. A organização interna das transações acarreta custos relacionados à burocracia (incentivos alternativos e mecanismos de controle para coordenar a interação) e não elimina as dificuldades contratuais mas, apenas, as situa em novo patamar sem intermediação do mercado. Este enfoque permite conceber a empresa como “produto de inovações organizacionais que têm a intenção e o efeito de economizar em custos de transação” (Williamson, 1981 *apud* Pondé, 1993: 49-50).

Entre a organização hierárquica de um lado e a condução das transações através de simples contratos de compra e venda existe uma infinidade de “estruturas intermediárias” As firmas interagem

através de várias formas institucionalizadas desde relações sustentadas por vínculos pessoais, práticas comerciais amparadas e preservadas por tradições, diferentes modalidades de cooperação, e subcontratação entre outras. Tais arcabouços institucionais visam atenuar nestes “mercados organizados” os efeitos da incerteza comportamental amenizando simultaneamente algumas das desvantagens da integração vertical e preservando as relações de mútua confiança que favorecem a comunicação, minimizam possíveis conflitos e favorecem a adaptação a novas contingências (Williamson, 1985 *apud* Pondé, 1993: 52-55).

A teoria dos custos de transação permite concluir que o sistema de preços não é o único elemento de coordenação entre os agentes, notadamente quando o relacionamento entre as partes se inscreve no longo prazo e envolve ativos específicos. Relações com fornecedores e ativos específicos são determinantes para a natureza da transação considerada eficiente. Ativos de maior especificidade, isto é, de menor liquidez, tornam as vantagens do mercado menores face à realização das transações pelas firmas.

Destacam-se portanto das análises amparadas nos custos de transação os enfoques relativos às possibilidades de cooperação, a efetividade das ações coletivas e, também o papel coordenador do Estado. Emergem formas híbridas de governança<sup>15</sup>, destacando-se o caso das chamadas redes de firmas, *franchising* e *clusters* ou distritos industriais, em que há ganhos para os agentes que se utilizam de instituições nas relações contratuais com vistas à reduzir custos de informação/transação.

---

<sup>15</sup> Situadas entre o mercado e a hierarquia, objetivam atenuar as desvantagens da hierarquia e do mercado, combinando suas vantagens (Mazzali e Costa, 1997: 128).

## 2.4 Economia Evolucionista da Inovação Institucional /Organizacional: Coordenação e Aprendizado

Conforme Pondé (1993: 65-102), a tradição schumpeteriana<sup>16</sup> evolui em torno da idéia básica de que os avanços tecnológicos constituem o fator fundamental da dinâmica capitalista. A firma é considerada o *locus* privilegiado da criação de recursos, modo específico de introduzir mudanças. Inicialmente centrado na figura do “empresário inovador”, força exógena dotada de energia, engenhosidade e outras raras características especiais, o progresso técnico passa a ser considerado como primariamente gerado nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), que substituem a ousadia e a criatividade do empreendedor, tornando o esforço de gerar novos produtos e processos despersonalizado e automatizado.

Deixando de lado a mitológica figura do empresário inovador, bem como o equívoco de relacionar as inovações (utilização economicamente relevante de uma invenção) apenas às atividades de P&D, a teoria avança no sentido de incorporar à investigação a funcionalidade das instituições presentes nos mercados e nas firmas, considerando o fato de que os processos inovativos envolvem diversas atividades. O desenvolvimento de um novo produto requer: (1) o monitoramento das necessidades dos consumidores, identificando oportunidades não aproveitadas; (2) a combinação de capacitações das equipes de P&D com informações técnicas e científicas obtidas externamente; (3) adaptação dos processos produtivos e da mão-de-obra ao novo produto; (4) definição da estratégia de *marketing* e dos canais de distribuição;

---

<sup>16</sup> Schumpeter (1912 e 1943); Penrose (1959); Nelson & Winter (1982); Dosi, Teece & Winter (1992), entre outros [Mazzali & Costa, 1997: 128].

(5) acompanhamento do produto em condições reais de utilização, bem como serviços de pós-venda.

Em resumo, inovações tecnológicas representam ponto de convergência de processos de aprendizado<sup>17</sup> caracterizados por incertezas quanto aos resultados efetivos do esforço empreendido; necessidades de conhecimentos tácitos (*know-how* acumulado, difícil de ser repassado além do círculo restrito de indivíduos ou grupos) e capacitações disseminadas em distintos departamentos funcionais da empresa (conhecimentos sobre mercados, consumidores, mão-de-obra), derivadas do aprendizado no interior da atividade produtiva.

Dessas condições pode-se deduzir que o processo de inovação/aprendizado não deve ser vinculado à ação criadora de um único agente ou mesmo de um grupo de agentes tomados como unidade auto-suficiente, mas à conduta iterativa de vários atores, sejam eles firmas, organizações e instituições, constituindo teia de interrelações que delimitam possibilidades de trocas de informações, bem como formas de cooperação<sup>18</sup> e compartilhamento de experiências. O “aprendizado é um fenômeno social através do qual os indivíduos, a partir de capacitações acumuladas e ao interagirem em um contexto institucional

---

<sup>17</sup> a)-*Learning by doing*, processos de aprendizado que ocorrem no processo de manufatura, após encerramento das atividades de P & D, materializando-se em crescente habilidade na produção com aumento da produtividade e da qualidade, gerando também inovações incrementais mediante o envolvimento direto no processo produtivo; b)-*Learning by using*, processos de aprendizado decorrentes da utilização do produto pelo usuário final, resultando em práticas de operação/manutenção mais eficazes, bem como em informações que, repassadas para a firma produtora, também implicam em melhorias incrementais; c)-*Learning by interaction*, aprendizado resultante da interação entre usuário e produtor de uma tecnologia (Pondé, 1993: 70-71). Conforme Alemán (2001: 183), podemos considerar ainda o “aprendizado por monitoramento”, isto é a capacidade de avaliar práticas e desempenhos atuais a fim de desenvolver novos padrões, criando assim um aperfeiçoamento de caráter contínuo. Essa expressão, de autoria de Sabel, envolve a consciência de que, em uma economia com ciclos de produção cada vez mais curtos e rápidas mudanças tecnológicas, é necessário colaborar com outras empresas, aprender com elas e criar instituições com vistas a superar problemas comuns.

<sup>18</sup> A cooperação emerge da “necessidade de coordenar atividades não-similares e fortemente complementares” (Mazzali & Costa, 1997: 131).

específico, atuam de modo a gerar novas idéias, habilidades, conhecimentos e artefatos” (Pondé, 1993: 74).

A demarcação das fronteiras da firma obedece portanto às suas competências (conjunto de habilidades tecnológicas diferenciadas e de rotinas organizacionais que constituem fontes de sua vantagem competitiva), às quais devem-se adicionar “ativos complementares”, que envolvem além das atividades atreladas à produção propriamente dita, ativos associados à distribuição/comercialização. Nesse sentido é coerente pensar em “especialização” da firma e, conseqüentemente, na necessidade de recorrer às complementaridades detidas por outras firmas, como estratégia voltada à superação das insuficiências de conhecimento da firma isolada. Além disso, “turbulências” no ambiente reduzem o raio de manobra da firma no sentido de tratar de um amplo conjunto de opções e contingências, reduzindo seu grau de autonomia (Mazzali & Costa, 1997: 129-137).

Decorrente da idéia de que as atividades empresariais raramente encontram-se isoladas, integra-se esta análise das atividades produtivas e inovativas à questão do espaço<sup>19</sup> e das vantagens da proximidade. Envolvendo a concentração setorial e regional de empresas (*cluster*), que gera efeitos de aprendizado e de dinamização do processo criador de inovações em escala local ou regional, considera-se que as decisões que geram crescimento são internalizadas, isto é, que as relações cooperativas entre empresas representam vigoroso mecanismo de aprendizado e de viabilização das inovações (Mazzali & Costa, 1997: 131-134).

Arranjos inter-organizacionais devem considerar a diversidade de países e regiões, com processos históricos específicos e

---

<sup>19</sup> Espaço é o conjunto indissociável de recursos naturais (solo, fauna, flora), a infra-estrutura material (estradas, construções, equipamentos) e a organização sócio-política e cultural. A sociedade é o conteúdo do espaço que, apropriado, torna-se territorializado (Santos *apud* Dallabrida, 2000: 33).

ambientes político-institucionais particulares, envolvendo conceitos fundamentais (aprendizado, interações, competências, complementaridades, *path-dependencies*) que enfatizam de forma significativa aspectos locais e regionais, bem como a diversidade nas formas de políticas envolvidas.

As modernas formas flexíveis de organização produtiva reforçam os critérios locais, consolidando a região como unidade de produção integrada, onde elementos estruturais e sistêmicos afetam a competitividade. A desintegração vertical da produção exige elaboradas estruturas de relações transacionais, com contatos diretos, fluxos de informações estratégicas e subcontratação intensa, com constante atenção à qualidade do produto e apoio de variados serviços. Ademais, as grandes regiões urbanas favorecem maior sofisticação tecnológica face a oferta concentrada de trabalho de alta qualificação.

Assume importância estratégica a capacidade local, pois o pacto entre agentes (atores) locais públicos e privados estimula a criação de uma institucionalidade territorial que pode favorecer o fomento econômico e a capacidade inovadora (Albuquerque *apud* Iparde, 2000: 7).

Conclui-se, portanto, que organizações são dispositivos de aprendizado e de inovação. Nessa visão dinâmica, o conhecimento e a tecnologia são resultados de processos geradores de inovações onde agem e interagem os agentes econômicos. Esses emergem ao longo do tempo alicerçados em procedimentos, compromissos e normas coletivas. Logo, na perspectiva evolucionista, as novas formas flexíveis de organização da produção (redes de firmas, *clusters* e distritos industriais) constituem mecanismos de coordenação de atividades que permitem potencializar o processo de aprendizado tecnológico e, portanto, a inovação (Mazzali & Costa, 1997: 137).

## 2.5 Competitividade sob a Ótica dos *Clusters* e Distritos Industriais

### 2.5.1 Economias externas de Marshall

Diversas são as abordagens possíveis para o estudo da competitividade microeconômica, entendida como o posicionamento no mercado ao longo do tempo que possibilita a máxima remuneração do capital para as firmas ao tempo em que permite aumentar esta participação no mercado. Desta forma, podendo avaliar a competitividade sob a ótica do desempenho (*ex-post*), da eficiência (*ex-ante*), da tecnologia, do acúmulo de capacitações, da cadeia produtiva e dos fatores determinantes, privilegia-se aqui a ótica das vantagens competitivas, isto é, dos trunfos localmente utilizados pelas firmas no processo concorrencial, de forma a melhorar seu posicionamento relativo (Nascimento: 2000:20-39).

Conforme Marshall, a produção em grande escala composta pela divisão e especialização do trabalho associada à eficiência da maquinaria e da mão-de-obra proporciona o surgimento de economias de escala, isto é, economias dependentes do desenvolvimento geral da indústria (*externas*). Economias de escala também podem ser obtidas via recursos das empresas, das suas organizações e eficiência de suas administrações, determinando ganhos da produção intensiva (*internas*) [Lastres *et al.*, 1999: 55].

Ainda segundo Marshall, um grupo de firmas pode ser mais eficiente que a firma individual atuando isoladamente. As economias externas nessa situação derivam do surgimento de fornecedores especializados, de um mercado comum de trabalho e do “transbordamento” do conhecimento. A concentração geográfica e setorial foi considerada por Marshall como eficiente ilustração do capitalismo, tendo em vista que, apesar das limitadas economias

de escala individuais, apresentavam economias externas significativas e custos de transação reduzidos (Krugman & Obstfeld, 2000: 152-155).

Embora sejam importantes para explicar a aglomeração (*clustering*) de empresas industriais, economias externas locais de cunho marshalliano não oferecem base suficiente para a análise. Usualmente referindo-se apenas à produção, desconhecem que importantes economias externas locais podem estar presentes na distribuição e em outros serviços especializados. Incidentais, economias externas puras também são tratadas como imperfeições do mercado, desconhecendo-se sua tendência capacitante, sobretudo no aspecto tecnológico, bem como a possibilidade de apoio público e de cooperação, ambos atuando de forma deliberada (Suzigan *et al.*, 2000: 4).

Economias externas marshallianas não explicam assim, por si só, o crescimento e a competitividade das empresas nos *clusters*. Outro e, talvez, mais importante fator reside na ação deliberada das próprias empresas no sentido da cooperação (interempresas, com agentes comerciais e de *marketing*, associações empresariais, sindicatos, centros de pesquisa e outros) e na implementação de políticas por parte do setor público (Suzigan *et al.*, 2000: 4).

### **2.5.2 Economias de aglomeração, interações cooperativas e eficiência coletiva nos micro *clusters***

Conforme Benko (1999: 174-175), as economias de aglomeração que trazem nova dinâmica às firmas facilitando a realização de experiências, o conhecimento de novas técnicas, novos produtos e que geram centro catalisador de inovações, promovem a concentração geográfica da indústria e podem ser decompostas em três elementos que agem em conjunto:

- 1) Economias de escala internas à firma decorrentes do aumento da dimensão da empresa e que se referem à diminuição dos custos unitários por razões tecnológicas ou da redução dos custos de fatores de produção comprados em grande quantidade. Nem sempre é possível, porém, distinguir empiricamente entre os rendimentos de escala, aqueles provenientes exclusivamente da tecnologia e da dimensão das firmas e as economias externas decorrentes do lugar em que as empresas estão localizadas;
- 2) Economias de localização externas às firmas mas internas à indústria relacionados à proximidade com outras indústrias e fatores produtivos (concentração geográfica e setorial). Referem-se à redução de custos de transporte, informação e de transação decorrentes da localização da empresa em torno de um aglomerado de firmas, permitindo a circulação de informações e o surgimento de atividades subsidiárias e complementares. A sinergia local aumenta também a capacidade de inovação via processo de difusão tecnológica;
- 3) Economias de urbanização externas à indústria pela oferta de serviços em geral (inclusive entre centros de pesquisa e instituições locais) e de manutenção, bem como à existência de mão-de-obra qualificada. Função até certo ponto da dimensão de uma cidade, geram efeitos qualitativos (maior variedade) e quantitativo (menores custos de produção) nos serviços disponíveis. Entretanto, a partir de certa dimensão, o tamanho das cidades pode gerar deseconomias urbanas, traduzidas em problemas de ordem física (poluição ambiental e dificuldades de movimentação determinadas por congestionamentos), econômica (elevação no custos de terrenos e na gestão urbana), social (organização dos

trabalhadores<sup>20</sup> e menor qualidade de vida). Todavia, as deseconomias de aglomeração podem ser atenuadas pela boa prática de manejo urbano, afetando de forma diversa cada indústria, em virtude de suas exigências particulares.

Segundo Schmitz (1989: 176), as aglomerações de indústrias ofereceria poucas vantagens se consistissem simplesmente em indústrias que produzem artigos similares. Economias de aglomeração surgem quando se desenvolve uma rede de fornecedores propiciando materiais, ferramentas, maquinaria nova e de segunda mão, peças sobressalentes e serviços diversos. Pequenas firmas não podem atingir individualmente a especialização flexível (ver nota 7). A aglomeração setorial lhes dá força, possibilitando inclusive a superação com maior facilidade das descontinuidades surgidas de crises temporárias ou do estado de subdesenvolvimento da economia.

Nesse sentido, atualmente vem se fortalecendo análises sobre desenvolvimento regional que levam em conta como primordial elemento de consideração a dinâmica industrial e, principalmente, a atuação das PMEs setorialmente especializadas e geograficamente concentradas (*cluster*), associadas à competitividade, ao desempenho e à situação sócio-econômica de regiões no "modelo comunitário"<sup>21</sup> (Sabadini, 1998: 15-19).

Nesse modelo a existência de acirrada competição não exclui a ação cooperativa conjunta que pode assumir diferentes formas (Quadro 1): *vínculos verticais* a montante e a jusante

---

<sup>20</sup> Tratando-se de uma economia capitalista, há que se considerar o grau e a possibilidades de conflitos de natureza trabalhista. Inovações organizacionais e de processo, com incorporação de tecnologias redutoras da utilização de mão-de-obra podem gerar clima conflituoso, tanto maior quanto maior for o grau de organização dos trabalhadores.

<sup>21</sup> Conforme Altenburg & Meyer-Stamer (1999: 1694) *apud* Suzigan *et al.* (2000: 4), "um *cluster* é uma aglomeração de tamanho considerável de firmas numa área espacialmente delimitada com claro perfil de especialização e na qual o comércio e a especialização interfirmas é substancial".

(fornecedores-compradores); *horizontais* (*marketing* conjunto, aquisições coletivas de insumos, utilização conjunta de equipamentos e instalações) e *multilaterais* (colaboração institucional público-privada<sup>22</sup>), o que leva à evolução do *cluster* para a forma de "distrito industrial": redes locais de negócios onde um denso tecido social baseado em normas e valores culturais compartilhados e uma elaborada rede de instituições facilitam a disseminação de conhecimento e inovação, constituindo um tipo específico de *cluster* (Altenburg & Meyer-Stamer *apud* Suzigan *et al.*, 2000: 4-5).

Quadro 1 - Relações básicas entre agentes dos modelos de "distritos industriais"

<b>Ligações para trás</b>	Fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços	Fornecedores de equipamentos	Firmas especializadas em etapas do processo
<b>Ligações horizontais</b>	Outras firmas produtoras	<b>Produtores principais</b>	Associações empresariais
<b>Ligações para frente</b>	Agentes de distribuição e comercialização ( <i>dealers</i> )	Compradores diretos	Consórcios de vendas

FONTE: Britto, 1999: 195.

Essas interações cooperativas ocorrem na produção, comércio, distribuição, *marketing*, suprimento de insumos, atividades de P&D e outras. As ações conjuntas e cooperativas<sup>23</sup>, com apoio em instituições locais, mantém saudável equilíbrio entre

<sup>22</sup> Estas externalidades referem-se à infra-estrutura e aos serviços públicos, investimentos em educação, treinamento e P&D, articulação de empresa e instituições de pesquisa em torno de sistemas locais/regionais de inovação, parcerias entre o sistema financeiro e as empresas inovadoras (Coutinho, 1997: 104).

<sup>23</sup> Aquisição coletiva de insumos, utilização conjunta de equipamentos e instalações, presença de instituições promotoras da modernização produtiva para o conjunto do aglomerado.

cooperação e competição. Além disso, formas de identidade social, política ou cultural constituem alicerces para a confiança e o compartilhamento de informações (Suzigan *et al.*, 2000: 5).

Elementos coletivos facilitam as sinergias locais traduzindo-se na divisão do trabalho e especialização entre os pequenos produtores da região; na emergência da oferta de insumos e de equipamentos; no surgimento de agentes vendedores e prestadores de serviços técnicos especializados e na evolução dos serviços financeiros. Quanto mais esses elementos estão presentes mais real a noção de eficiência coletiva, que condiciona o desempenho individual das firmas.

Segundo Lins (2001: 59), a “eficiência coletiva” refere-se a vantagens competitivas derivadas de externalidades incidentais decorrentes da proximidade entre agentes (aspecto passivo) e de ações conjuntas e deliberadas, de caráter coletivo (aspecto ativo), promovidas pelas empresas presentes nos distritos industriais, com vistas a encontrar soluções para problemas comuns. Essas ações derivam das condições sócio-culturais que vigoram localmente e das instituições que organizam e intensificam medidas coletivas com vistas ao aumento da produtividade (as chamadas “instituições *self-help*”).

Ramírez-Rangel (2001: 155) considera que a questão da cooperação nas PMEs é complexa e multifacetada. Envolve formas descentralizadas e informais como a troca de informações entre técnicos, um contrato de curto prazo para compra de matéria-prima ou o treinamento oferecido a determinados trabalhadores. Enfatiza o autor porém a cooperação formalizada que resulta da atuação das próprias empresas, quase sempre com a ajuda das organizações de classe e dos governos regionais/locais, criando instituições que geram benefícios coletivos e que compartilham as seguintes características: (i) representação de parcerias público-privadas; (ii) estatuto sem fins lucrativos; (iii) exigência da coordenação de vários atores para operar com eficácia. Desta

forma, “o problema da cooperação é principalmente o de organizar com credibilidade o apoio à ação coletiva e de monitorá-la com o passar do tempo, o que representa a construção de instituições”.

Essas ações conjuntas e coordenadas entre os agentes está associada a processo dinâmico que permite a redução dos custos de transação<sup>24</sup>, aumentando as possibilidades de diferenciação do produto ao longo do tempo, face ao intercâmbio de informações e do fortalecimento do laço cooperativo entre os agentes<sup>25</sup>. As inovações tecnológicas e organizacionais tendem à difusão e o desenvolvimento comercial e mercadológico permite antecipar tendências comportamentais do mercado, viabilizando a rápida introdução de novos produtos (Britto & Albuquerque, 2000: 3).

O sucesso dos *distritos industriais* é interpretado como caso particular dentro de uma tendência geral. Sucedendo à produção de massa fordista rigidamente estruturada, o *distrito* conforma espacialmente a *especialização flexível*, com base na divisão do trabalho, na inovação descentralizada e na coordenação entre as firmas, representando em seu modo de ver o formato mais favorável de desenvolvimento industrial [Piore & Sabel (1984) *apud* Benko, 1999: 57-58; Lastres *et al.*, 1999: 57].

Desta maneira, em que pesem as assimetrias existentes entre as GEs e as PMEs, advindas das economias de escala presentes nas grandes empresas, dos fatores de mercado como a formação de oligopólios e, também, da facilidade daquelas em obter crédito a custo mais baixo ou influenciar fornecedores e clientes, pequenas empresas concentradas geograficamente podem adquirir ganhos de

---

<sup>24</sup> O *cluster* é entendido como uma forma híbrida de governança configurada em ampla rede de contratos formais e informais estabelecidas entre os agentes econômicos e instituições de apoio (Turmina, 1999: 18).

<sup>25</sup> Conforme Raud (1999: 45), a informação é fundamental na atualidade. Referindo-se a mercados, fornecimento de insumos, tecnologias, técnicas de produção ou financeiras, a informação está na base do processo inovador e circula com mais fluidez e rapidez de pessoa a pessoa do que pelos canais formais.

eficiência gerados pelas economias de aglomeração. Conforme Galvão (2001: 84), surge assim o conceito de *economias de escala de cluster*, indicando que as firmas (principalmente PMEs) têm mais chance de sucesso se fizerem parte de um *cluster*. As PMEs não podem manter estruturas internas (jurídica, de *marketing*, de contabilidade, planejamento ou pesquisa ou programas de publicidade e vendas por exemplo), apresentando dificuldades para crescer até um nível em que tais problemas deixem de ser fundamentais. As iniciativas coletivas desta forma se impõem mas, por envolverem vários atores, implicam no oportunismo, o que gera custos no sentido de alcançar, controlar e cumprir acordos (Ramírez-Rangel, 2001: 152-153).

### **2.5.3 Competitividade sob a ótica dos meso *clusters***

O pano de fundo da discussão sobre competitividade deve considerar a noção de que, no plano nacional, o principal objetivo é proporcionar um padrão-de-vida relativamente elevado e ascendente para os cidadãos. Essa meta exige necessariamente a capacidade de níveis relativamente altos e crescentes de produtividade microeconômica, traduzidos em vantagens competitivas na forma de custos menores ou diferenciação de produtos com preços elevados. Importa determinar assim os determinantes da produtividade e o ritmo de crescimento dessa produtividade, o que exige focalizar não a economia como um todo mas segmentos industriais ou regiões específicas, pois freqüentemente os principais competidores estão localizados na mesma cidade ou região de cada país (Porter, 1998: 1-11).

Com esse enfoque, o amplo leque da discussão sobre a dimensão local do desenvolvimento econômico envolve a posição

de alguns autores<sup>26</sup> a respeito das formas de arranjos geograficamente descentralizados voltadas para maior cooperação entre empresas na busca de eficiência coletiva: (1) arranjos locais de PMEs que interagem entre si, tratados no subitem acima, (2) PMEs estabelecidas em rede em torno de uma grande empresa-líder; (3) redes relacionais entre organizações, operando em determinada cadeia produtiva<sup>27</sup>; (4) concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas que competem mas também cooperam entre si (Lastres *et al.*, 1999: 62-63; Amato Neto, 2000: 17-18; Porter, 1999: 209-210).

O conceito de aglomerado inter-setorial de Porter<sup>28</sup> analisa as economias urbanas com base na última das possibilidades acima. Nessa abordagem, a ênfase da vantagem competitiva também está situada na localização das firmas, mas fora do setor, apontando para novas e importantes funções das empresas, dos governos e de outras instituições na busca da competitividade, com importantes efeitos em termos da geração de aprendizado e da dinamização do processo inovativo em escala regional.

Segundo Porter (1998: 189-190), embora a globalização torne o acesso aos fatores clássicos de produção cada vez mais facilitado, a vantagem competitiva é determinada pelo conhecimento diferenciado, habilitações desenvolvidas e ritmo de inovação, o que depende por sua vez de pessoal habilitado e do

---

<sup>26</sup> Schmitz (1989, 1991, 1992), Pyke (1992), Pyke e Sengenberger (1992) Lastres (1993), Lemos (1996), Maldonado (1996), Cassiolato (1996), Bianchi (1996), Lastres *et al.* (1997) e Porter (1998).

<sup>27</sup> O conceito de redes de firmas refere-se a arranjos inter-organizacionais baseados em vínculos cooperativos sistemáticos entre firmas formalmente independentes (Britto, 1999: ii, nota 1).

<sup>28</sup> " ... agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares" (Porter, 1999: 211).

ambiente sócio-institucional. Essas condições sofrem grande influência da localização pois "... é a combinação das condições nacionais com as condições intensamente locais que estimula a vantagem competitiva".

Os aglomerados possibilitam desta forma conexões fundamentais para a competição, para a produtividade e, sobretudo, para o surgimento de inovações e de novas empresas, captando elos, complementaridades e efeitos colaterais em termos de tecnologia, qualificações, informação, *marketing* e necessidades dos clientes que ultrapassam limites das empresas e dos setores. Todavia, como suas partes componentes quase sempre se enquadram em diferentes setores ou atividades, podem permanecer na obscuridade sem reconhecimento de seu contorno. Assim, embora diversas firmas compartilhem limitações, problemas e oportunidades comuns, as possibilidades de cooperação e o enfrentamento conjunto de dificuldades não são adequadamente exploradas (Porter, 1999: 216-217).

É importante, portanto, o reconhecimento e a delimitação das fronteiras do aglomerado, suscetível de análise em vários níveis de agregação e abrangendo empresas, setores e instituições com vínculos verticais, horizontais e institucionais. Identificado o grupo de empresas que produz produtos ou serviços complementares, verifica-se a cadeia vertical de firmas e instituições a montante e a jusante. A seguir, a análise deve procurar a identificação de elos com fornecedores e distribuidores comuns que caracterizam a cadeia horizontal. Após a identificação das empresas e setores, isolam-se as instituições que oferecem qualificação especializada, tecnologias, informações, financiamento ou infra-estrutura, bem como órgãos coletivos que envolvam os participantes do aglomerado. Finalmente, é importante a busca de agências governamentais e outros órgãos reguladores que possam exercer

influências sobre os participantes do aglomerado (Porter, 1999: 212-218).

A determinação das fronteiras do aglomerado é, portanto, uma questão de grau que envolve processo criativo de compreensão, fundamentado nos elos e nas complementaridades existentes entre as empresas, setores e instituições. Essas conexões e a visualização do aglomerado facilitam as oportunidades de coordenação e aprimoramento mútuo, pois muitas necessidades e oportunidades comuns são compartilhadas, o que favorece a solução de limitações e obstáculos coletivos ao aumento da produtividade. Deve-se ressaltar o fato de que investimentos públicos e privados, nesse caso, geram efeitos multiplicadores para todo o aglomerado, beneficiando muitas empresas.

As múltiplas influências do ambiente sobre a produtividade estão descritas no modelo de Porter (1998: cap. 3 e 5; 1999: cap. 7), que inter-relaciona quatro condições como fontes da vantagem competitiva da localização:

- Condições de fatores (Insumos): Envolvendo recursos naturais, humanos, de capital e de conhecimentos, bem como a infraestrutura física, administrativa, de informação e científico-tecnológica, exigem aprimoramento em termos da eficiência, qualidade e, principalmente, grau de especialização relativamente ao aglomerado. Fatores *especializados*, sobretudo aqueles voltados para as inovações, não são herdados mas criados localmente. Fomentam níveis mais altos de produtividade e são de difícil obtenção em outras fontes da indústria. O abastecimento “local” de insumos resulta geralmente em custos de transação mais baixos do que no caso de fornecedores afastados, minimizando estoques, esperas e, principalmente, custos. Igualmente, a proximidade com fornecedores equivale a

uma eficiente integração vertical preservando poderosos incentivos ao desempenho.

- Condições de demanda: Representam vigoroso determinante da vantagem competitiva em serviços. O tamanho do mercado interno favorece economias de escala e promove a eficiência estática, mas a *qualidade* da demanda favorece a eficiência dinâmica e determina o rumo e o caráter da melhoria e das inovações das empresas, na medida em que os compradores *pressionam* as empresas locais a inovar. Consumidores exigentes e sofisticados proporcionam campo de prova para a melhoria de um serviço e estimulam a introdução de novos serviços<sup>29</sup>.
- Acirrada rivalidade local: Baseada não em salários baixos mas em custos totais baixos, exige eficiência na fabricação e na prestação de serviços. Os aglomerados também favorecem a transição para além dos aspectos meramente de custos para incluir a diferenciação, evoluindo ainda da imitação para a inovação e de baixos para altos investimentos não só na infraestrutura física mas também em habilidades e conhecimento. A região favorece a competitividade na medida em que possa concentrar rivais internos que atendem clientes sofisticados e exigentes, atraindo fornecedores especializados. Esse contexto favorece a visibilidade, o fluxo de informações (que representam a base das inovações) e o fortalecimento mútuo.
- A quarta condição é o próprio aglomerado (item 3 da nota 30), favorecendo a competitividade por facilitar a complementaridade entre atividades diversas. No turismo, por exemplo, a satisfação do visitante depende não apenas do conjunto de atrações

---

<sup>29</sup> Países líderes mundiais em determinados serviços refletem a disponibilidade de uma ampla base de indústrias competitivas derivadas de exigências particulares de seu mercado interno: a Dinamarca em serviços de limpeza, em parte porque a demanda de limpeza industrial no país evoluiu de limpeza para administração ambiental total; os EUA em contabilidade, face à importância atribuída aos relatórios financeiros pelos mercados americanos de capital; a Itália, líder mundial em *design* (moda, móveis, jóias), refletindo a sofisticada demanda interna (Porter, 1998: 303-308).

principais, mas do conforto propiciado pelos vários serviços complementares (hotéis, restaurantes, comércio, aeroporto e meios de transporte, entretenimento e lazer). Fornecedores capazes e setores correlatos competitivos favorecem a interação entre as quatro facetas. Os aglomerados influenciam a competição pelo aumento da produtividade das empresas ou setores componentes face às externalidades positivas, pelo fortalecimento da capacidade de inovação e pelo estímulo à formação/atração de novas empresas que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado.

A aglomeração geográfica de empresas favorece pois a competitividade estática, promovendo especialização e eficiência. O efeito mais importante, porém, é dinâmico e consiste nas fortes influências exercidas sobre a busca de melhorias e de inovações.<sup>30</sup>

A teoria dos aglomerados fundamenta-se em visão ampla e dinâmica da competição entre empresas e entre localidades, com amparo na produtividade. Mais do que a escala das empresas individuais, a competitividade é positivamente influenciada pelas

---

<sup>30</sup> Conforme Sánchez (1993: 295-296), as áreas urbanas constituem lugares sócio-territoriais em que se favorece a criação de inovações, face às economias de escala e de aglomeração que possibilitam, bem como à favorável situação nos circuitos de informação para criar/difundir inovações e impor liderança. O prestígio passa a ter caráter territorial: a moda de Paris, a tecnologia alemã, a cultura norte-americana, os relógios suíços, a qualidade de vida em Curitiba. A *modernidade* pode assim ser considerada um fato cultural, porquanto se trata de modificações nas normas de pensar, comportar-se ou agir, que acontece essencialmente através de um processo tecnológico e espacial.

Esquemáticamente, as seguintes condições sócio-territoriais das metrópoles favorecem o processo:

1. Meio sócio-cultural propício, voltado para: (i) gerar processo sinérgico intraterritorial de criação de inovações e com capacidade de gerar/receber/assimilar informações inovadoras; (ii) gerar processo de difusão interterritorial; (iii) assumir posição sócio-cultural de agente a ser imitado e que incorpora *modernidade*;
2. Infra-estrutura capaz de gerar processo dinâmico e sinérgico de produção/difusão de inovações e com possibilidades de transferir intraterritorialmente as inovações, gerando economias de escala capazes de suportar o custo dessas inovações;
3. A própria metrópole como produto, configurando por si mesma uma economia de aglomeração, enquanto espaço produtivo global, isto é, a própria cidade como mercadoria em si mesma.

inter-relações e pelo fortalecimento mútuo gerados pela proximidade geográfica. A rivalidade local estimula a competição; as universidades localizadas proximamente reagirão de acordo e os competidores provavelmente apoiarão a atividade universitária local. Fornecedores locais estarão posicionados para o intercâmbio e a cooperação regular para o desenvolvimento da indústria, bem como clientes sofisticados exigirão serviços e desempenhos extraordinários. Além disso, a concentração geográfica atrai fatores especializados e tem efeitos importantes sobre a reputação, o que limita comportamentos oportunistas (Porter, 1998: 186).

## 2.6 Implicações Normativas

É importante reconhecer a relevância da grande diversidade nas características dos processos de aglomeração, no que diz respeito à história, estrutura organizacional, existência de instituições de apoio, contexto sociocultural e de políticas públicas. Entretanto, alguns princípios gerais são aplicáveis a qualquer caso podendo favorecer aglomerações existentes e que poderiam ser objeto de políticas públicas e ações cooperativas privadas. Entre esses sobressaem o fortalecimento das instituições locais e o estímulo às formas de ações cooperativas inter-empresas, a constituição de fóruns locais de discussão e decisões estratégicas e, de forma geral, conciliação de ações privadas com políticas públicas (Suzigan *et al.*, 2000: 13-16).

A política industrial não deve atuar no sentido de *criar* aglomerados, pois estes relacionam-se às condições culturais e sócio-políticas específicas e que não são passíveis de criação deliberada por políticas. Todavia, o desenvolvimento dos aglomerados pode ser institucionalmente estimulado desde que

ancorado em forte consenso social a respeito dessa necessidade e do acerto das prioridades escolhidas (Botelho, 1998: 114-115).

Com base em Britto (1999: 300-315), são delineadas a seguir medidas de política, visando estimular a consolidação e o fortalecimento dos arranjos baseados em redes de firmas, como conformações inter-organizacionais capazes de induzir maior competitividade.

Tais medidas envolvem intervenções de natureza (i) “estruturante”, no sentido de estimular a consolidação das redes; (ii) “otimizante”, visando obter maiores níveis de eficiência a partir do aprofundamento das interações entre agentes.

I Medidas de natureza estruturante desdobram-se em diversas linhas de ação, haja vista a complexidade morfológica dos arranjos:

1. Criação de um “núcleo” indutor do fortalecimento da estrutura da rede, que pode mobilizar duas alternativas:
  - Apoio direto a agentes ou atividades que operam como aglutinadoras das ligações e interações intra-rede, como núcleos integradores de competências diversas que viabilizem o surgimento das estruturas em rede atraindo agentes para a sua órbita. No caso das redes de produtos tradicionais estruturadas na forma de “distritos industriais”, é provável que o núcleo resulte de prévia capacitação acumulada por firmas de determinada região.
  - Criação de estímulos à montagem de projetos cooperativos onde múltiplos agentes buscam objetivos comuns. Procurar-se-á nesse caso criar arcabouço institucional capaz de “formalizar” as interações, sendo o governo responsável pelos investimentos na infra-estrutura básica necessária para viabilizar o processo, cujos requerimentos em termos de custos não são geralmente acessíveis a firmas isoladas.

2. Reforço à estrutura interna do arranjo através da compatibilização e integração das competências de agentes heterogêneos, ancorando atividades aparentemente mais frágeis mas que desempenham papel relevante para o fortalecimento do conjunto, o que requer a montagem de “organizações-ponte” que favoreçam a interação.
3. Adensamento da rede através de estímulos à aglomeração espacial, na suposição de que a proximidade geográfica favorece as relações inter-organizacionais; estímulos à interpenetração patrimonial entre agentes para favorecer a coordenação das ações; monitoramento do arcabouço contratual com vistas ao aprofundamento da cooperação; estímulos à adoção de ações coletivas, fortalecedoras da coesão interna do arranjo, inclusive no que diz respeito a sistemas de normalização para fortalecer a interconectividade técnica entre diversas atividades.

II Medidas de natureza “otimizante” que dizem respeito à logística interna das estruturas em rede referem-se (1) ao aspecto técnico-produtivo, associado ao intercâmbio de bens, serviços e fatores no interior da rede e (2) ao intercâmbio de informações, como desdobramento das inter-relações estabelecidas.

Relacionadas ao primeiro aspecto, diversas medidas podem ser ativadas visando obter maiores níveis de competitividade relacionadas ao manejo adequado de instrumentos de política, com disseminação de modernas técnicas organizacionais e de normalização, bem como através de estímulos à aglomeração espacial de agentes.

O intercâmbio de informações pode ser facilitado por uma série de medidas de política: a montagem de infra-estrutura de telecomunicações; a compatibilização de protocolos de comunicação e de códigos de linguagem; regulamentação do processo de transferência de informações (especificação dos

direitos de propriedade) e criação de organizações específicas que facilitem o processo.

As principais ações de política com vistas à montagem e o fortalecimento dos arranjos estão dispostas no quadro a seguir:

Quadro 2 - Redes de firmas: desdobramentos de política

Objetivo básico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reestruturação e dinamização de indústrias tradicionais, a partir de princípios de “especialização flexível”</li> </ul>
Justificativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externalidades associadas à dotação de recursos locais, indutoras de maior competitividade</li> </ul>
Arranjo institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estímulo à formação de distritos industriais cujas interações geram eficiência coletiva</li> </ul>
Dimensões estruturantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Montagem de centros de prestação de serviços em escala local</li> <li>▪ Suporte local à qualificação de recursos humanos</li> <li>▪ Apoio à aglomeração espacial de empresas aproveitando “massa crítica” local</li> <li>▪ Suporte à adoção de ações coletivas</li> </ul>
Dimensões otimizadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difusão de informações mercadológicas e tecnológicas</li> <li>▪ Suporte a atividades de projeto e de comercialização</li> <li>▪ Suporte ao <i>upgrade</i> de produtos visando elevar a rentabilidade dos produtores</li> <li>▪ Apoio à modernização organizacional de empresas locais</li> </ul>
Requisitos para implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descentralização de instrumentos em escala regional ou local</li> <li>▪ Suporte tecnológico e mercadológico para empresas locais</li> </ul>

FONTE: Britto, 1999: 304-305.

## 2.7 CONCLUSÕES

O êxito das estratégias locais/regionais de desenvolvimento fundamenta-se em um processo endógeno e não genérico, em que se valorizam as especificidades locais dentro de um marco político de autodeterminação. Caracterizado por um projeto coletivo socialmente organizado e construído, suas bases assentam-se em

conhecimento técnico-científico, dinamismo das classes empresarial e política e sólidas instituições. O “local” apresenta grande potencialidade como *locus* privilegiado para novas formas de solidariedade e de parcerias em que a competição coexiste com a cooperação, configurando elemento de transformação social, política e econômica, baseado em decisões políticas de agentes públicos e privados e onde as pequenas e médias empresas representam fator de dinamização.

A passagem qualitativa do crescimento ao desenvolvimento requer como condição essencial capacidade de organização social, conjunto de elementos políticos, institucionais e sociais endógenos à região. Internalizando o crescimento, essa capacidade associa-se ao aumento de autonomia regional de decisão, ao aumento da capacidade para reter e reinvestir o excedente, criando permanente inclusão social e aumentando a capacidade regional de controlar variáveis exógenas, isto é, o “entorno paramétrico” da região.

Numa perspectiva de longo prazo, possibilidades de cooperação/coordenação inter-firmas permitem a redução dos custos transacionais, como forma híbrida de governança, revelando-se fator de competitividade dinâmica na medida em que induzem a efeitos de *feed-back* no ambiente institucional, construído a partir de compromissos intertemporais.

As novas formas flexíveis de organização da produção (micros e mesos *clusters*) favorecem respostas ao contexto de rápidas mudanças no sentido de criar novos produtos cujo ciclo de vida é mais curto. A intensificação do processo concorrencial exige continuamente novos processos, novos métodos de produção e novos critérios locacionais, os quais devem conjugar-se a aceleradas taxas de inovação e de progresso técnico. Ações conjuntas (*joint-actions*) bilaterais ou multilaterais, horizontais ou verticais, facilitam a divisão do trabalho, a especialização e o

enfrentamento coordenado das incertezas, representando vigoroso mecanismo de aprendizado para viabilizar inovações.

A concentração de firmas permite que às economias de *escala* decorrentes do aumento da dimensão e internas às firmas sejam agregadas economias de aglomeração que resultam: (i) da *localização*, que geram economias externas às firmas mas internas à indústria, derivadas da possibilidade de adquirir insumos a custos mais baixos, da economia de transportes, do acesso favorecido às informações, do efeitos do aprendizado do tipo *spill-over* e de menores custos de transação decorrentes da proximidade das firmas que transacionam mutuamente bens intermediários e trocam informações; (ii) da *urbanização*, a qual gera economias externas às firmas e à indústria, resultantes da disponibilidade de infraestrutura, de equipamentos indivisíveis e de variada gama de serviços (manutenção, transportes, comunicações, finanças, entre outros) a preços mais baixos nas metrópoles do que em outros lugares. Além disso, a aglomeração favorece economias externas que não são acessíveis a firmas isoladas, associadas à disseminação de padrões de qualidade.

Outra conclusão mostra que no modelo comunitário a eficiência coletiva deriva das economias de aglomeração e sobretudo da ação cooperativa conjunta, a qual não exclui a acirrada competição podendo assumir diferentes formas: *vínculos verticais* a montante e a jusante (fornecedores-compradores); *horizontais* (*marketing* conjunto, utilização conjunta de equipamentos e instalações) e *multilaterais* (colaboração institucional público-privada), o que leva à evolução do *cluster* para a forma de "distrito industrial".

Na perspectiva dos *meso-clusters*, a produtividade e a capacidade de inovação dependem das externalidades positivas (condições de fatores, condições de demanda, acirrada rivalidade local e complementaridades de diversas atividades) e das redes de

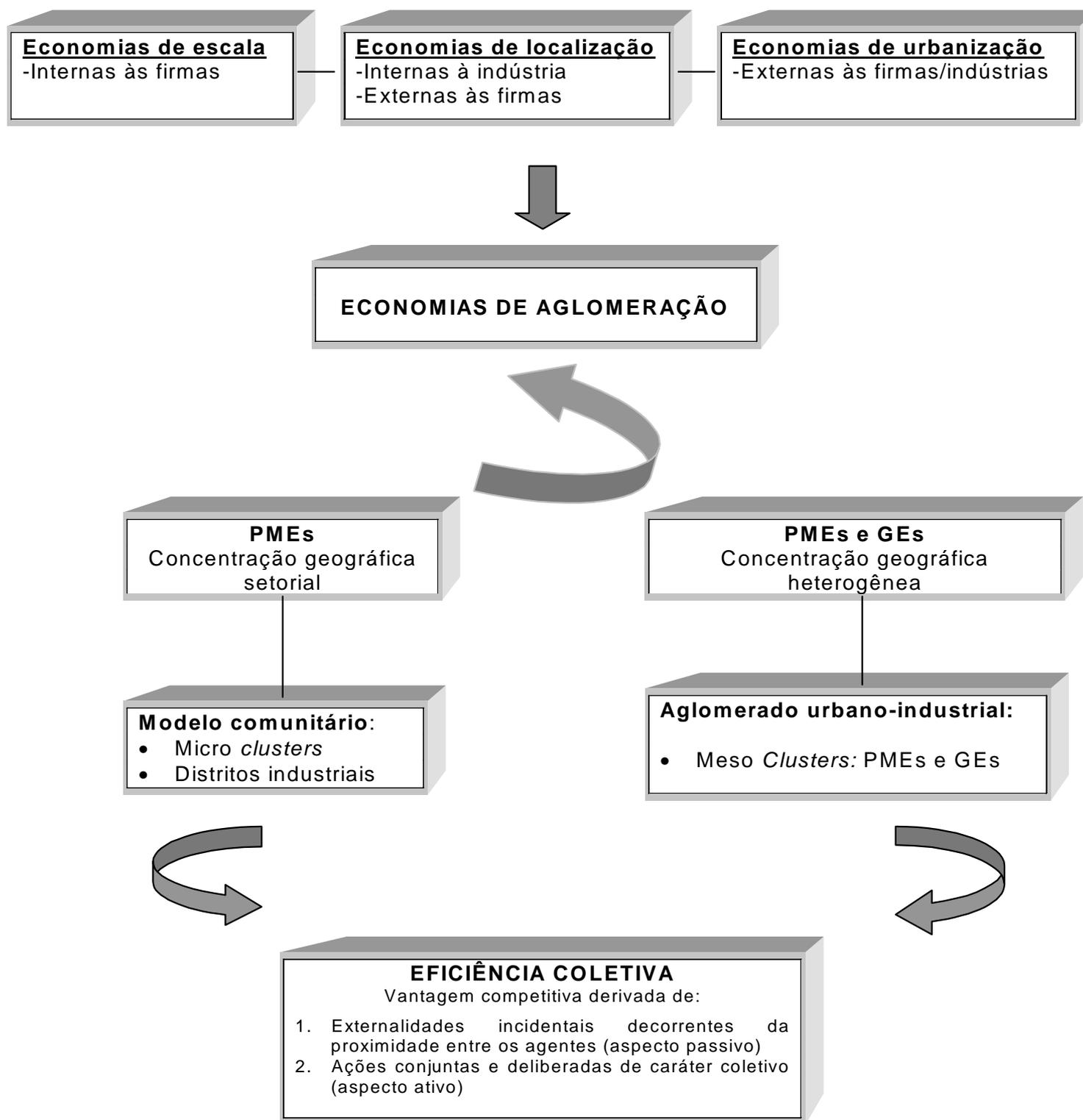
cooperação entre firmas, setores e outras organizações locais, ancoradas em sólidas instituições.

Conclui-se ainda que a aglomeração em redes de firmas pode reforçar a competitividade pois (i) favorece a complementaridade de diversas atividades aumentando a eficiência técnico-produtiva devido à especialização funcional dos agentes, (ii) fortalece a coordenação inter-firmas através de ações coletivas que reduzem as incertezas e facilitam o enfrentamento de incertezas e turbulências; (iii) estimula a geração/difusão de inovações através do recurso às complementaridades detidas por diversas firmas.

Finalmente, a aglomeração de atividades ou setores complementares é especialmente favorável no caso da indústria do turismo, pois a satisfação do viajante depende de um conjunto de produtos primários e de serviços complementares. Os atributos de um modelo de arranjo produtivo com essas características estão indicados no quadro 3.

## QUADRO 3

## MODELO DE ARRANJO PRODUTIVO LOCALIZADO



Fonte: Elaboração própria.

### 3 A INDÚSTRIA DO TURISMO NO MUNDO E NO BRASIL: TENDÊNCIAS E IMPLICAÇÕES

#### 3.1 Caracterização do Mercado de Serviços Turísticos

O turismo é uma atividade sócio-econômica cuja definição específica é de difícil delimitação. Classificado no setor terciário da economia, que corresponde aos "Serviços", visa a satisfação de variadas necessidades humanas, derivadas do deslocamento temporário das pessoas para destinações fora de seu local de residência e que tornam indispensáveis serviços como transporte, alojamento, alimentação e entretenimento (Lage e Milone, 2000: 26).

Em sua complexidade, o turismo apresenta áreas de dispersão, caracterizadas pelo aspecto *emissivo* (demanda de residentes por serviços turísticos ofertados em outro local) e áreas de atração, caracterizadas pelo aspecto *receptivo* (oferta local de serviços turísticos demandados por não-residentes).

Os diversos produtos turísticos, embora sejam substitutos próximos, são diferenciados, não-homogêneos<sup>31</sup>. Cada lugar ou roteiro, cada hotel e cada restaurante têm características únicas. Assim, mesmo existindo um número elevado de empresas, o mercado turístico apresenta *concorrência imperfeita* [monopolista] (Beni, 1998: 145-146).

---

<sup>31</sup> Além da impossibilidade de padronização, são características dos serviços: (i) a inseparabilidade: a produção e o consumo acontecem simultaneamente e (ii) a perecibilidade: caso não consumidos no momento da produção são automaticamente perdidos (Andrade, 1999: 81).

O mercado turístico apresenta elasticidade-renda da demanda positiva<sup>32</sup>, admitindo-se multiplicador de renda estimado em 1,88<sup>33</sup> para o turismo interno (FIPE *in* BRASIL, Min. do Esporte e Turismo, EMBRATUR, 09/02/2001).

A oferta reveste-se de caráter fundamental no espaço turístico, representando em seu sentido amplo o conjunto de recursos (naturais, humanos e a infra/super estrutura) e os equipamentos turísticos com que conta a região. Os atrativos turísticos podem ser naturais, históricos, culturais, espontâneos ou totalmente fabricados, reconstruídos a partir de estímulos captados no contexto da demanda. "Espaços naturais" podem corresponder a perfeitos ecossistemas induzidos (florestas e lagos habitados por jacarés, por exemplo), bem como espaços construídos (Las Vegas, Cancún, Aruba, Las Leñas, Curitiba) ou recursos históricos (espaços medievais, coloniais ou futuristas). Nesse espaços construídos tudo é autenticamente artificial exigindo porém volumosos fluxos de capital. Planificados de forma altamente especializada, esses locais turísticos lançam mão de tecnologia sofisticada e são sustentados por poderosas campanhas de publicidade e de *marketing*.

A captação da demanda turística, circunscrita principalmente aos centros urbanos metropolitanos, divide-se entre a procedente do exterior, a proveniente de outras regiões do país e a gerada dentro da própria região. O perfil da demanda é estabelecido por nível sócio-econômico ou cultural, idade, sexo, preferências, natureza, período e duração da viagem. Os promotores do espaço turístico procuram captar a imagem que se forma na mente dos indivíduos em virtude de suas necessidades e fantasias, sutilmente

---

<sup>32</sup> O que indica que a demanda por serviços turísticos aumenta mais do que proporcionalmente às variações positivas ocorridas na renda dos consumidores (Montoro Filho, 1998: 128).

<sup>33</sup> Índice que indica que cada R\$1,00 despendido em serviços de turismo gera aumento de R\$1.88 na renda nacional face aos gastos indiretos resultantes, realizados pelos produtores desses serviços (Mankiw, 1999: 722-723).

envoltas no imaginário coletivo, procurando mercantilizar seu tempo livre e também o tempo destinado ao aprimoramento profissional mediante a participação em convenções, feiras, exposições, treinamentos ou congressos, através da adequação das instalações a essas necessidades, bem como à eficiência dos serviços prestados.

O espaço turístico é assim composto de uma estrutura física revestida de “sonhos ou arquétipos culturais subliminares”, convidando a uma multiplicidade de opções e induzindo a produção dos mais variados serviços turísticos (Rodrigues, 1999: 87-90).

Ainda segundo Rodrigues (2000: 58), “... o turismo vive das especificidades dos lugares”. A valorização destes favorece a microescala e as relações intraregionais, amparadas na capacidade das comunidades locais de identificar seus problemas e propor soluções originais com base na sua própria experiência e aprendizado, existindo íntima relação entre as atividades vinculadas ao turismo e o desenvolvimento dos aglomerados urbanos (Burger, 1975: 2).

Conforme Berg *et al.* (1995) *apud* Meléndez U. & Rojas (2000: 21), o produto turístico representa a disponibilidade integral dos atrativos do lugar e das facilidades e atividades programadas no destino turístico. Compreendendo um conjunto de bens e serviços a serem oferecidos ao turista de modo a permitir o desfrute da experiência da viagem, pode ser subdividido em:

- Produtos principais: constituindo a razão primordial para visitar uma cidade, estão representados pelos serviços oferecidos, instalações, imagem, recursos naturais (paisagem, clima), culturais (folclore, patrimônio histórico e arquitetônico), equipamentos (parques temáticos, zoológicos, museus), bem como a programação de eventos de natureza produtiva ou profissional, rural, científica e cultural, desportiva e de aventura.

- Produtos complementares: representados pelas facilidades oferecidas como hotéis, restaurantes, salas de exposição, centros de exposição e complexos para congressos e encontros de qualquer natureza. Neste sentido, o sistema de transporte público, os aeroportos, a limpeza e a segurança são importantes elementos para consolidar a reputação e a imagem competitiva da cidade.

Considerando que o produto turístico tem um ciclo de vida, tendendo a declinar com o tempo, a garantia do êxito de um local turístico exige a capacidade de inovação para gerar novos produtos e mudanças organizacionais para adaptação contínua às dinâmicas condições da demanda. Considerando-se ainda a intervenção de profissionais de várias áreas, é necessária a coordenação em diversos momentos, desde o planejamento até a fase de operação/comercialização do produto turístico (Meléndez U. & Rojas, 2000: 21-22).

Nesse sentido, surgem novas formas organizacionais que mercantilizam fragmentos geográficos para o consumo turístico: (i) roteiros (pedaços do espaço destinados à circulação turística em função de suas características técnicas ou naturais, ensejando disputa dos lugares de menor hierarquia para inclusão), (ii) pacotes turísticos (organização compacta de vários serviços) e (iii) *resorts*<sup>34</sup> entre outros (Silveira, 1999: 40-41).

De qualquer modo, o sucesso do turismo urbano-metropolitano, objeto de investigação deste trabalho, pressupõe conforme Meléndez U. & Rojas (2000: 22-23) algumas pré-condições tangíveis e intangíveis intimamente integradas, pois o

---

<sup>34</sup> Moderna forma organizacional de hotel situado fora das áreas metropolitanas, especialmente aprazíveis, com atividades especiais para hóspedes de lazer que podem incluir balneários que aproveitam as paisagens e os recursos naturais da região ou centros de férias construídos, totalmente artificiais, como *Disneyland* ou *Disney World* (Turismo-Glossário, 2000: 49).

desempenho em cada um dos elementos a seguir afeta todo o conjunto (*trade* turístico<sup>35</sup>) e, conseqüentemente, a escolha do produto turístico por parte do consumidor (Andrade, 1999: 84):

- A imagem da cidade, sugerindo que a permanência do turista no local possibilitará utilizar o tempo de forma ideal. A imagem da cidade, mais eficiente até do que a própria realidade, é definida pela percepção dos visitantes relativamente à acessibilidade, qualidade de vida dos residentes e manejo da política de turismo, representando aspecto de vital interesse pois define a tomada de decisão relativamente à viagem.
- Qualidade do produto turístico local<sup>36</sup>. A grande concorrência entre as cidades para atrair a demanda turística exige produtos originais, acessíveis e altamente competitivos, capazes de proporcionar satisfação ao turista, justificando o investimento feito na viagem. Além da existência de atrativos naturais (paisagem, patrimônio histórico e cultural) e não-naturais (arquitetura, teatros, comércio, parques, eventos de quaisquer natureza), são necessários serviços de apoio diversos (informações, transportes, hospedagem, alimentação) e infraestrutura (acessos viários, comunicações, saneamento).

A concorrência entre cidades gera a necessidade de investimentos nos equipamentos urbanos, na infra-estrutura e na ampliação da oferta de serviços incorporados à planificação estratégica. Desta maneira são reforçadas as vantagens

---

<sup>35</sup> Operadores, agentes, hoteleiros, transportadores e prestadores de demais serviços turísticos (Turismo – Glossário, 2000: 25).

<sup>36</sup> A criação da norma ISO 9002, específica para o setor de serviços e que define qualidade como “a totalidade das características de um produto ou serviço que satisfazem as necessidades explícitas ou implícitas desse produto”, reflete a exigência de padrões de qualidade cada vez mais altos por parte do público consumidor de serviços. Efetivamente, qualidade em serviços representa o atendimento das “reais necessidades dos clientes, sejam elas explícitas ou implícitas, dentro do prazo que o cliente deseja e a um valor justo” (Lickfeld, 2000: 69).

comparativas existentes, dinamizando-se as vantagens competitivas. Essa abordagem desconsidera a idéia de vantagens comparativas nacionais, enfatizando a especialização parcial que destaca vantagens competitivas específicas baseadas em capital humano, inovações e serviços variados: produtivos, financeiros e de comunicação entre outros (Meléndez U. & Rojas, 2000: 12-13).

A aceleração do processo de produção de paisagens urbanas alimenta a construção do conceito de meio-ambiente, tão valorizado nas aspirações turísticas, que se transforma no mito que o mercado de turismo vende, as cidades incorporam e os diferentes grupos sociais consomem (Luchiari, 2000: 35).

## **3.2 Perspectivas Atuais do Turismo**

### **3.2.1 Determinantes**

A essência do turismo – fenômeno econômico, social, político e cultural - repousa em seu caráter geográfico, não pela ocupação do solo, mas pela utilização dos espaços naturais<sup>37</sup> ou fabricados, com importantes impactos no meio-ambiente (Burger, 1975: 13).

Apoiando-se na maior mobilidade das pessoas em longas distâncias, haja vista principalmente a produção em massa de veículos e o desenvolvimento do transporte aéreo, a ampliação das atividades ligadas ao turismo está ligada à disseminação de novos hábitos, valores culturais e costumes<sup>38</sup>, dependendo da instalação

---

<sup>37</sup> "O espaço, uno e múltiplo, por suas diversas parcelas, e através do seu uso, é um conjunto de mercadorias, cujo valor individual é função do valor que a sociedade, em um dado momento, atribui a cada pedaço da matéria, isto é, a cada fração da paisagem" (Santos, 1999: 83).

<sup>38</sup> O envelhecimento da população dos países desenvolvidos, cujas aposentadorias e pensões favorecem o movimento turístico doméstico e estrangeiro e o aumento na quantidade de mulheres independentes participando sozinhas de viagens de lazer e de negócios, entre outros (Meléndez, 2000: 74-75).

de ampla e diversificada base de hospedagem, entretenimento e serviços que atraem fluxos de visitantes, constituindo a partir do séc. XX componente fundamental no consumo dos países desenvolvidos (Meléndez, 2000: 72-75).

Ao mesmo tempo em que os movimentos sociais da classe trabalhadora nos países desenvolvidos conquistam maior tempo livre, a sociedade de consumo cria novas e ilimitadas necessidades. A flexibilização do mercado de trabalho, com ampliação do trabalho autônomo ou temporário, cria pausas surgidas entre oportunidades de trabalho, fragmentando o período de férias e disponibilizando tempos improdutivos que representam base produtiva dos serviços turísticos. A imperiosa necessidade de viajar, socialmente determinada, é incorporada de forma mercadológica às necessidades humanas básicas e submetida à lógica do mercado. Os progressos na biologia, o aumento da longevidade, os casamentos mais tardios e o adiamento dos nascimentos dos filhos para idades mais maduras modificam os padrões demográficos e sociais da população mundial, permitindo também maiores recursos financeiros e mais tempo para viajar (Rodrigues, 1999: 17-26).

Na vida moderna, em que a insatisfação cotidiana gerada no dia-a-dia das grandes cidades é exacerbada, consideram-se inclusive as novas necessidades para o tempo livre, seja o do cotidiano ou o dos fins-de-semana. Vende-se o espaço turístico como o paraíso, difundindo-se a imagem de um modo de vida e de uma ideologia inspirada por formadores de opinião aos quais convém imitar pelas suas atitudes, comportamentos e hábitos de consumo<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Psicologicamente, viajar é partir do conhecido ao desconhecido, transitando entre a experiência do conhecido e as experiências por conhecer, na busca constante da renovação e da própria superação. "O importante não é o percurso mas as experiências vivenciadas no caminho" (Rodrigues, 1999: 27-28).

De acordo com Benevides & Garcia (2000: 66-79), contrariamente à idéia de que potencialidades baseadas no valor intrínseco de recursos naturais e paisagísticos criam vocação turística natural para certos lugares, há consenso razoável de que a atratividade resulta da produção/socialização de imagens disseminadoras de valores culturalmente compartilhados por uma sociedade ou por alguns grupos sociais. A atração decorre também de certas práticas sociais que teriam como espaço privilegiado "territórios do lazer", nos quais se desenvolveriam formas de sociabilidade diferente daquelas conformadas habitualmente, condicionadas pela redução e deterioração dos espaços públicos, distância, trânsito, estresse, cansaço, falta de tempo para outras atividades não-ligadas ao trabalho, violência e restrições orçamentárias.

A eficácia social da produção dessas imagens e, logo, seu consumo, dependem da possibilidade de que realizem desejos, necessidades e expectativas diversos daqueles realizados nos ambientes de trabalho, identificando-as com o *locus* de práticas sociais não conformadas com a rotina diária. A produção/veiculação superdimensionada de paisagens construídas e naturais, valores e hábitos de convivência significativamente diferentes dos territórios do trabalho, típicos das grandes metrópoles, objetiva a grande massa de potenciais turistas, consumidores dessas imagens.

Modernamente, as estratégias de *marketing* e propaganda estabelecem processo de depuração de imagens prontas para um consumo estereotipado, aplicáveis às típicas necessidades secundárias, nas quais enquadra-se o turismo. A vida diária nas sociedades do trabalho contemporâneas, conformada pela burocracia e pela crescente competição, criam necessidades insatisfeitas, tendendo aquelas imagens a constituir veículos e simulacros de sublimação/compensação.

Lógicas diferentes organizam a vida cotidiana para visitantes e para habitantes. Todavia, ambos podem encontrar espaços, modalidades de consumo e práticas sociais que ensejem interação convergentes de valores e de interesses, não se perdendo de vista que a própria população local é também importante atrativo turístico.

Concretamente, as condições econômicas e políticas para viabilizar o processo/projeto, envolvem as dimensões espaciais e demográficas com vistas à escala mínima, economicamente viável, para certas modalidades de consumo de massa, presentes e intensificadas com o turismo, bem como a base de sustentação e de legitimação sociais associadas à recriação do lugar com a afirmação/valorização de seus gestores, o que proporciona visibilidade nacional e internacional de suas imagens políticas (Benevides & Garcia, 2000: 71-77).

Finalmente é importante lembrar a importância do turismo de negócios como determinante das viagens, resultantes do deslocamento de pessoas como reflexo de sua atividade econômica, o que garante inclusive a ocupação dos hotéis em períodos de baixa temporada. Em 1995, o turismo de negócios e a participação em congressos e seminários foram responsáveis por 52,1% do total das viagens realizadas no mundo. No Brasil, o turismo resultante de viagens da espécie cresceu 13% entre 1991 e 1995, enquanto o turismo de lazer teve redução de 10% (Ayres *et al.*, 1998: 196).

### **3.2.2 Turismo e geração de emprego e renda**

Ocupando crescente importância na geração de renda e na definição do nível e composição da ocupação na economia

mundial<sup>40</sup>, o turismo atende vários fins: atividades destinadas à atração de visitantes, transporte, hospedagem, agenciamento, locação de automóveis, alimentação, entretenimento e quaisquer outras manifestações produtivas que atendam às necessidades dos consumidores desses produtos, os turistas. Incide também de forma indireta na construção civil através da criação de hotéis, motéis, obras de urbanização e de infra-estrutura, bem como na reativação de vários serviços: bancários, médicos, telefônicos e postais entre outros. O desenvolvimento dessas atividades torna-se assim muito relevante numa conjuntura em que a dinâmica do mercado de trabalho apresenta menor sensibilidade aos demais investimentos industriais, apresentando números expressivos:

1. Faturamento	US\$ 4,5 trilhões
2. Impostos gerados	US\$ 792,4 bilhões
3. Chegadas de turistas	656,9 milhões
4. Ingressos de divisas	US\$ 455,5 bilhões

FONTE: 1 e 2 *World Travel and Tourism Council-WTTC*; 3 e 4 Organização Mundial do Turismo-OMT in BRASIL-EMBRATUR, 17/02/2001.

Transformado em uma das mais importantes atividades contemporâneas, o turismo exige onerosas infra-estruturas de apoio (transportes, saneamento, energia, comunicações) que requerem grande volume de investimentos, sucedidos posteriormente por novos empreendimentos em complexos hoteleiros, de entretenimento e os equipamentos de lazer. O papel do Estado é decisivo, devendo manifestar-se em uma política nacional de turismo e programas regionais em todos os níveis da

<sup>40</sup> "...um em cada nove empregos é gerado pelas viagens e pelo turismo por meio de micros, pequenas e médias empresas estabelecidas em áreas onde os níveis de desocupação são bastante elevados". (Teixeira, 1999).

administração pública, com vistas a fixar objetivos, definir linhas de ação e alocar recursos necessários.

Segundo previsões da Organização Mundial do Turismo (OMT) ocorrerá enorme expansão do turismo nos próximos 20 anos. As estimativas apontam que no ano 2020 aproximadamente 1,56 bilhão de pessoas estarão viajando pelo mundo, mais do que o dobro dos turistas que viajam no início do século, com grande pressão portanto sobre o ambiente e a base logística das atividades. Os maiores focos emissores de turistas serão Alemanha (153 milhões) e Japão (142 milhões) e o maior receptor a China, com 130 milhões de turistas que para lá deverão ir (Número de turistas..., FSP, 11/07/2000).

Assim, o turismo vem apresentando significativa evolução em todo o mundo, tendo crescido 42% na última década em termos reais, antecipando para os próximos anos excelentes perspectivas, conforme demonstram os dados estimados na Tabela 2.

Tabela 2 - Setor de viagens e turismo  
(Produto e emprego mundiais)

ANO →	1999	2007 <sub>(Previsão)</sub>
Produto bruto	US\$ 3,8 trilhões	US\$ 7,1 trilhões
Pessoas empregadas	262 milhões	383 milhões

FONTE: Conselho Mundial de Turismo *in* Teixeira, 1999.

As atividades ligadas ao turismo representam, portanto, foco de grande interesse na economia de um país ou de uma região, merecendo análise pormenorizada. Seu funcionamento abrange diversos agentes econômicos: os consumidores de bens/serviços (turistas), as empresas ou produtores destes bens e serviços altamente diversificados, bem como o setor governamental, cuja atuação influencia sobremaneira este mercado, que representa hoje cerca de 10/11% do produto mundial bruto, representando uma das maiores indústrias do mundo (juntamente com a indústria

do petróleo e de armas), em crescente consolidação (Carvalho, 1998: 26; Lins, 2000: 1).

Devido à sua natureza heterogênea o consumo turístico gera, desta maneira, muitas atividades simultâneas, diversificando seus efeitos sobre vários ramos da economia, desde áreas de alta tecnologia como transportes e comunicação até as de menor qualificação como construção civil e hospedagem, formais e informais, gerando vagas em áreas com desemprego estrutural (centros de cidades e áreas rurais). Segundo a matriz de produtos do IBGE (BRASIL, MINISTÉRIO DO ESPORTE E TURISMO. EMBRATUR –INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 31/05/2001), o turismo impacta 52 segmentos diferentes da economia, gerando importante soma de tributos (imposto sobre serviços). Pode exercer ainda efeito estratégico como fonte de divisas, tradicional fonte de preocupação para os países periféricos, haja vista os desequilíbrios externos a que estão tradicionalmente sujeitos. Além disso, contribui para melhor redistribuição espacial da renda, pois os gastos dedicados ao turismo são efetivados em locais distintos daqueles em que foram gerados.

### **3.2.3 As cidades como produtos turísticos**

Diversas pesquisas na década de 90 (Meléndez U. & Rojas, 2000: 14) dão ênfase ao tema das cidades como um produto turístico, distinguindo várias modalidades: turismo de lazer, cultural, religioso, de negócios, de eventos e desportivo, entre outros, que constituem uma oferta urbana. Desta maneira há crescente interesse no estudo das cidades como espaços de destino turístico apoiado em três aspectos primordiais: (i) as diversas motivações da demanda turística; (ii) a dinâmica diversificação dos níveis de formação profissional dos recursos humanos existentes

nas cidades e (iii) a maior responsabilidade das autoridades públicas nas transformações urbanas apoiadas na descentralização e municipalização das decisões.

A produção local do turismo e a tendência geral de revitalização das áreas urbanas envolve com força crescente, normas diversas de caráter local como zonificações urbanas e prescrições arquitetônicas com vistas à recuperação e valorização dos espaços urbanos livres e periféricos; calendários e pacotes turísticos em que se desenvolve discurso próprio do lugar manifestando-se no que se conhece como *city-marketing*: mecanismo institucional de promoção e venda da cidade como lugar, mosaico de culturas e de tradições, costumes e formas de viver regionais, reafirmando sua singularidade diante da homogeneização da economia global (Silveira, 1999: 43-44).

Segundo Beni (1996: 68-69), a concorrência internacional nos mercados turísticos não ocorre por nações mas por áreas geográficas específicas. Não se trata de países competitivos em turismo mas de produtos turísticos competitivos, o que dependerá sempre da capacidade de inovar e melhorar permanentemente a qualidade da oferta. Os diferentes níveis de competitividade materializam-se nos aglomerados ("*clusters*") de vários atrativos, infra-estruturas compatíveis, equipamentos e serviços receptivos, concentradas em âmbito geográfico delimitado. A diversidade das cidades permite desta maneira inúmeras formatações, de conformidade com a necessidade do turismo em ser constantemente alimentado com novos produtos.

As cidades turísticas geram efetivamente poder de atração que se propaga em círculos concêntricos na medida em que se constituem de elementos variados, cuja identidade – desde que bem concebida - é percebida sem ambigüidades pelos visitantes, consolidando uma "*trade mark*" (Wainberg, 2000: 11-18).

Efetivamente, conforme Meléndez U. & Rojas (2000: 14-15), o turismo urbano encontra-se em franco desenvolvimento, destacando-se exemplos de cidades consideradas “atrativas”: Rio de Janeiro, São Paulo, Roma, Madrid, Roma, Amsterdam e Tokyo, entre outras. Barcelona, Los Angeles, Sevilla, Munich e Seúl buscaram identificação em escala mundial sediando grandes eventos esportivos ou exposições internacionais. Além desses, são clássicos os exemplos de New York [35 milhões de turistas/ano em 1998] e Paris [20 milhões de turistas/ano] (Gastal, 2000: 40; Wainberg, 2000: 13).

A propósito, conforme Vieira (27/09/2000): “Toronto é um exemplo de cidade que fez do turismo um negócio”. Com 4 milhões de habitantes e quinta maior cidade da América do Norte, atrai 21 milhões de turistas/ano (1997), editando 400 jornais de negócios, 79 publicações étnicas e 4 jornais diários em língua inglesa. Oferecendo espaços adequados para grandes feiras e exposições, conta com o “excelente” *Toronto Convention Center*, sede da maior feira do mundo, a *2000 Canadian National Exhibition*. Em Stratford (cidade a uma hora e meia de Toronto), um festival anual de teatro, com orçamento de US\$36 milhões, gera 150 mil pernites na rede hoteleira e US\$110 milhões em salários diretos e indiretos. A exemplo da pequena cidade de Stratford, “há muitas outras ... repletas de restaurantes, cafés, *pubs*, hotéis, pousadas, clubes de golfe, marinas, além de diversificado comércio”.

Nesse contexto, para atender à significativa demanda mundial pelos serviços de turismo, ocorre “verdadeira explosão de projetos e construções de hotéis, aeroportos, parques, supermercados, aviões, navios, trens, linhas de produção e de distribuição”, com amplo domínio de três grandes espaços geográficos considerados como de recepção turística no âmbito internacional, todos identificados com recursos litorâneos (Tabela 3): (1)

Europa/Mediterrâneo; (2) América do Norte/Antilhas-América Central e (3) Ásia Oriental/Pacífico (Meléndez, 2000: 76).

Tabela 3 - Turismo Receptivo Internacional  
Mercados selecionados (1999)

País	Milhões de pessoas
França	73,0
Espanha	51,7
Estados Unidos da América	48,4
Malásia	7,9
Brasil	5,0

FONTE: Número de turistas...FSP (11/07/2000), dados da OMT.

Definindo-se de forma dinâmica no processo de capitalização da paisagem, as cidades representam portanto construções físicas e imaginárias. É sempre possível descobrir novos atrativos turísticos urbanos, pois a cidade é aquilo que é visto mas, principalmente, aquilo que é sentido: um restaurante acolhedor ou um simples café com cenário romântico pode atrair mais do que um sofisticado jardim botânico dotado de tecnologia moderna. Enfim, a atratividade da cidade depende também do próprio turista, isto é, de seu "preparo para sentir e perceber" (Castrogiovanni 2000: 25/27).

### 3.2.4 Turismo e desenvolvimento local

A longo prazo, a exploração sustentada do turismo vincula-se à capacidade dos atores de se aglutinar em torno de objetivos comuns, coordenando as organizações e fortalecendo as instituições de modo a não comprometer o meio-ambiente (Barbosa & Zamboni, 2000: 7).

Por outro lado, conforme conclusões de várias convenções internacionais relacionadas com o meio-ambiente [Estocolmo (1972), Vancouver (1976), Rio de Janeiro (1992), Banco Mundial, Agenda para os anos 90 (1991)], o mundo será crescentemente urbanizado. A cidade será portanto um tema cada vez mais

estudado e seu melhoramento e suas inter-relações assuntos prioritários em diversos níveis (Meléndez U. e Rojas, 2000: 10-11).

Como o capital em busca de sua valorização desloca-se continuamente para aplicações mais rentáveis, assim como os recursos humanos de maior qualificação em busca de melhores oportunidades, aumenta a concorrência entre cidades. A não-consolidação dos serviços urbanos gera, portanto, descontentamento geral dos residentes, empobrecimento e queda da qualidade de vida e, em consequência, diminui sua atratividade para visitantes e investidores.

A competitividade dinâmica da cidade no mercado turístico exige, portanto, estabilidade sócio-política para estruturar as bases da sociedade local e um processo coerente de planejamento em que se harmonizem os interesses dos setores público e privado permitindo estabelecer estratégias e capacidade para vender a "imagem" da cidade. Esse contexto requer projetos de curto, médio e longo prazo imunes a constantes modificações do quadro político decorrentes da alternância de governantes em que se privilegiem mudanças significativas no ambiente físico e, também, na atitude e no comportamento relativamente ao espaço urbano específico. Aumentando a oferta de equipamentos turísticos, as cidades podem criar condições para aprimorar a qualidade de vida da comunidade receptora e, assim, criar ambiente favorável à atratividade de investimentos e à concentração de outras atividades econômicas (Meléndez U. & Rojas, 2000: 8-15).

Destacando-se entre diversos estudos prospectivos sobre o futuro do turismo mundial, 90 especialistas de 21 países do *International Tourism Institute*, em simpósio realizado no início dos anos 90 na Universidade George Washington, EUA, identificaram tendências de natureza tecnológica, organizacionais e de mercado que deverão marcar a indústria do turismo nos próximos anos (Milone e Milone, 2000: 354-356):

- o ambiente físico passa a ocupar posição de destaque no desenvolvimento e administração do turismo;
- existem limitações na capacidade física e social dos destinos turísticos;
- as opiniões dos residentes e a participação das comunidades não podem ser ignoradas na definição da política do turismo;
- o turismo exige ações proativas socialmente responsáveis;
- há crescente necessidade de recursos humanos qualificados;
- diferentes estilos de vida criam novos padrões de turismo;
- a integração/cooperação regional, política e econômica, predominarão;
- a indústria do turismo sofrerá pressões financeiras haja vista o aumento da demanda pelo capital de custo elevado e a necessidade de investimentos de vulto na infra-estrutura;
- preocupações com as condições de saúde e segurança constituem entraves às viagens turísticas.

A intensificação do turismo não traz reflexos positivos automáticos na sociedade em termos do desenvolvimento local/regional. Dinamizando várias atividades, exige consciência local que identifique e incorpore socialmente os benefícios decorrentes, minimizando efeitos desestruturantes de caráter social e no meio-ambiente pela busca da rentabilidade no menor espaço de tempo possível, o que caracteriza atitude autofágica. O planejamento e a política do turismo exige judiciosa relação entre sua exploração e o potencial dos recursos locais, sobretudo quando se trata de recursos naturais. Áreas de turismo sem controle e planejamento evidentemente não podem competir com destinações turísticas planejadas (Lins, 2000: 18-19).

A exploração sustentada do turismo nessa concepção deve articular-se à uma economia diversificada, integrando a política e a estratégia de um projeto de desenvolvimento de caráter

abrangente, onde a harmonização dos setores público e privado apoiados em coerente processo de planificação permitem a adoção de novas estratégias e a venda da imagem positiva da cidade. Potencializando seus efeitos positivos em termos de geração de renda e emprego, cabe minimizar impactos negativos no que diz respeito à decomposição das estruturas sociais e naturais locais, criando adequadas oportunidades de trabalho, fortalecendo as finanças locais (inclusive pela criação de fundos regionais com parceria do setor público e dos empresários do setor) e ampliando a base de serviços e de infra-estrutura destinada indistintamente aos residentes e aos visitantes, o que cria ambiente favorável à tomada de decisão no que se refere a novos investimentos industriais (Lins, 2000: 19-21).

### **3.3 Turismo no Brasil**

#### **3.3.1 Relevância econômica**

Segundo Caixeta (2001), durante muito tempo a EMBRATUR investiu recursos para vender o produto "Brasil", sem saber ao certo como garantir a "entrega". Recentemente vem se cristalizando a noção de que o turismo exige planejamento e estratégias claras, o que implica em investir na infra-estrutura básica, qualificar a mão-de-obra, identificar e explorar novos roteiros e desenvolver o setor nos municípios com potencial.

O turismo depende de recursos locais e requer tecnologia menos sofisticada do que a indústria de transformação, o que determina, por sua vez, que a utilização do trabalho não exija profunda qualificação. Pode-se gerar desta maneira formas de desenvolvimento que são, nessas condições, menos dependentes desse requisito do que outras indústrias tradicionais, o que poderia

minimizar a instabilidade e a precarização vigentes no mundo do trabalho brasileiro, sujeito a elevadas taxas de desemprego<sup>41</sup>.

A propósito, a primeira pesquisa formal sobre profissionais do turismo no Brasil realizada pelo Instituto de Hospitalidade, organização não-governamental liderada pela Fundação Odebrecht com apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento–BID e do SEBRAE, indica dados surpreendentes. Intitulada “Perfil dos profissionais no mercado de trabalho do setor de turismo no Brasil”, a pesquisa foi realizada a partir de dados levantados na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do IBGE (PNAD) e revela que entre 1992 e 1999, o número de pessoas empregadas no setor aumentou 24% ante os 10% verificados no conjunto da economia brasileira, abrangendo 4,4 milhões de pessoas que atuam de forma direta no turismo, o que equivale a 6,1% da população economicamente ativa (PEA). Este percentual, todavia, está muito aquém do que ocorre em regiões onde o setor é mais desenvolvido:

Tabela 4 - Comparativo da participação de pessoas ocupadas no turismo em relação ao total da PEA - Regiões selecionadas (1999)

País/região	%
Brasil	6,1
Estados Unidos da América	12,6
União Européia	13,2
Caribe	13,4
Oceania	14,0

FONTE: WTTC/PNAD *in* Emprego no turismo ...GM, 06/03/2001, p. A-9.

<sup>41</sup> Mercado de trabalho - Taxas de desemprego aberto\*  
(Média anual 1999)

Brasil	7,6 %
Setor industrial	8,2 %
Grande São Paulo **	12,1 %

(\*) Pessoas que procuraram trabalho de maneira efetiva nos últimos 30 dias anteriores ao da entrevista e não exerceram nenhum trabalho nos últimos 7 dias.

(\*\*) DIEESE.

FONTES: Fiesp, IBGE e Dieese *in* Conjuntura Econômica (2000).

A pesquisa revela ainda que a grande maioria dos estabelecimentos do setor de turismo (97%) é formada por pequenas empresas com menos de 50 empregados, predominando o segmento de agências de viagens e operadoras de turismo (46%), seguido pelas empresas de entretenimento e lazer (41%). Além disso, é nas agências de viagens onde se encontra o pessoal com mais alto nível de escolaridade (27% têm 12 anos ou mais de estudo), ao passo que nos bares e restaurantes estão os de escolaridade mais baixa (39,6% não têm o primeiro grau completo e 21,4% freqüentaram a escola por período inferior a quatro anos). Segundo o coordenador da pesquisa, Luiz Carlos Barboza, fica evidente que o setor é intensivo em mão-de-obra, oferecendo oportunidades a todas as faixas de capacitação, o que não reduz a necessidade de melhorar a capacitação com vistas a "atrair o turista de renda alta" (Emprego no turismo...., GM 06/03/2001).

Apesar de insignificantes diante do enorme potencial de recursos naturais e culturais do país<sup>42</sup>, a indústria de viagens e turismo no Brasil apresenta números relevantes (Tabela 5). Essa pequena representatividade relativa, inclusive face a economias vizinhas como a Argentina (nota 43) e Uruguai, é devida segundo Lins (2000: 1-2) "ao elevado preço das tarifas aéreas internas comparativamente ao plano internacional, à difusão de uma imagem externa desfavorável por conta da insegurança e da criminalidade nos grandes centros urbanos, das agressões ambientais e, também, pela insuficiente promoção turística aliada aos escassos investimentos em infra-estrutura".

---

<sup>42</sup> Segundo Saab (1999: 287), o fluxo turístico para o Brasil representou em 1997 aproximadamente 0,47% do fluxo turístico mundial.

Tabela 5 - Turismo no Brasil – Dados diversos (1998 e 1999)

1 Renda gerada (1998)	US\$ 31,9 bilhões
2 Fluxo de turistas domésticos (1998)	38,2 milhões
3 Receitas diretas geradas (1998)*	US\$ 13,2 bilhões
4 Fluxo de turistas estrangeiros (1999)	5,1 milhões
5 Ingresso de divisas (1999)	US\$ 3,9 bilhões

(\*) Turismo interno.

FONTE: 1, 2 e 3 Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas-FIPE; 4 e 5 EMBRATUR *in* BRASIL-EMBRATUR, 17/02/2001.

O turismo no Brasil representou 56% do faturamento direto e indireto do segmento na América Latina em 1995, empregando cerca de 5,8 milhões de pessoas, tendo arrecadado US\$ 7,8 bilhões de impostos. Em 1998, entre 40 países indicados, o país atingiu o 29º lugar no *ranking* da Organização Mundial de Turismo (OMT), tendo recebido 4,818 milhões de turistas estrangeiros, com 26,4 milhões de desembarques em vôos domésticos<sup>43</sup>. (BRASIL-EMBRATUR, 16/02/2001).

“Ao contrário do que ocorre com as exportações de produtos, a indústria do turismo se defronta com demanda internacional em rápida expansão, com taxa de crescimento anual superior a 4,4% na última década” (Fendt, 1999).

O turismo de eventos, que apresenta excelentes possibilidades, movimentava 40 milhões de pessoas, envolvendo 70 mil eventos internacionais por ano, segundo estimativa do *International Association of Convention & Visitors Bureau*. No Brasil são realizados pouco mais de 2 mil congressos/ano, propiciando gastos *per capita* da ordem de US\$ 240,00, quase três vezes maior do que os gastos

<sup>43</sup> Em 1994 o Brasil ocupava o 43º lugar no ranking da OMT, com ingresso de 1.853 mil turistas estrangeiros. Em 1998, embora tenha havido sensível evolução, permanecemos atrás da Argentina [28º lugar no *ranking*, com ingresso de 4.859 mil turistas estrangeiros] (BRASIL-EMBRATUR, 17/02/2001).

realizados pelo turista de lazer num período médio de cinco dias. No *ranking* da *International Meetings Association (ICCA)*, o Brasil ocupou a 21<sup>a</sup> posição em 1997 e a 20<sup>a</sup> em 1998, entre os países que realizaram congressos e convenções internacionais, desconsideradas as inúmeras feiras e eventos nacionais realizados, que movimentam áreas como hospedagem, alimentação, gráfica, serviços de recepção e demonstração de produtos, montagem de estandes e transportes (Oliveira, Valmir M., 2000: 62).

A evolução do turismo no Brasil é demonstrada também pelos números relativos ao Produto Interno Bruto (PIB) turístico e sua relação com o PIB total (Tabela 6).

Tabela 6 – Brasil: PIB e estimativa do PIB turístico (1980 a 1995)

ANOS	PIB	PIB turístico	PIB turístico/PIB total
	(R\$ milhões) A preços de 1995	(R\$ milhões) A preços de 1995	(Em %)
1980	492.628	12.907	2,62
1987	584.206	38.685	6,62
1988	583.574	40.431	6,93
1989	601.890	50.972	8,47
1990	575.995	52.419	9,10
1991	577.890	42.938	7,43
1992	572.838	39.610	6,91
1993	596.837	ND	ND
1994	631.574	48.740	7,72
1995	658.100	52.670	8,00

FONTE: MICT/EMBRATUR-Fade/UFPE apud Saab (1999: 288)

Embora apresentando descontinuidade nos anos iniciais da década de 90, caracterizados por redução do turismo interno doméstico e internacional, consequência da própria estagnação econômica e instabilidade política verificada no Brasil, o segmento volta a apresentar indicadores positivos a partir de 1994 (Saab, 1999: 288).

### 3.3.2 Turismo receptivo internacional

Conforme informações divulgadas pela EMBRATUR (Tabela 7) o desempenho do turismo receptivo internacional, que representa área de grande interesse para o país face o potencial para geração de divisas, apresenta notável reversão em 1999 relativamente aos saldos deficitários verificados a partir de 1993. Esse resultado reflete não só o efeito da desvalorização da moeda brasileira após a mudança no regime cambial em janeiro de 1999 reduzindo os gastos de brasileiros com turismo no exterior, mas também o crescimento da receita, que já vinha ocorrendo antes da desvalorização (24,14% ao ano entre 1993 e 1999).

Tabela 7 - Brasil: Conta Turismo<sup>44</sup> (1990 a 1999)

ANO	RECEITA			DESPESA US\$ 1.000	SALDO US\$ 1.000
	VALOR US\$ 1.000	ÍNDICE Base: 1980=100	VARIAÇÃO (%) Base: ano anterior		
1990 <sup>1</sup>	1.444.171	80,5	-	1.559.079	(114.908)
1991 <sup>1</sup>	1.558.800	86,9	7,9	1.223.569	335.231
1992 <sup>2</sup>	1.307.065	72,8	-16,2	ND	ND
1993 <sup>1</sup>	1.091.419	60,8	-16,5	1.892.027	(800.608)
1994 <sup>1</sup>	1.924.800	107,3	76,4	2.930.900	(1.006.100)
1995 <sup>3</sup>	2.097.100	116,9	9,0	3.411.900	(1.314.800)
1996 <sup>3</sup>	2.469.146	137,6	17,7	5.825.498	(3.356.352)
1997 <sup>3</sup>	2.594.884	144,6	5,1	6.582.508	(3.987.624)
1998 <sup>3</sup>	3.678.029	205,0	41,7	5.731.000	(2.052.971)
1999 <sup>3</sup>	3.994.144	222,6	8,6	3.059.345	934.799

FONTE: BRASIL-EMBRATUR, 16/02/2001:

1/Dados fornecidos pelo Banco Central do Brasil;

2/Dados estimados através de pesquisas;

3/Banco Central/EMBRATUR.

<sup>44</sup> Conforme a BRASIL-EMBRATUR (17/02/2001), a conta "Viagens Internacionais e Serviços" do Banco Central do Brasil não reflete plenamente a realidade do turismo receptivo internacional pois não considera o câmbio manual (moeda estrangeira em espécie e *travellers checks* adquirida pelos bancos que operam com câmbio) no ingresso de divisas e inclui como despesas turísticas, entre diversas outras, todas as compras feitas com cartão de crédito pela *Internet*.

Apesar de insignificante em termos absolutos face aos recursos naturais e culturais de que dispõe o país, a receita de turismo em 1999 (US\$ 3.994 mil) apresenta relevante incremento relativamente às décadas de 80 e 90 (médias anuais de US\$ 1.556 mil e US\$ 2.216 mil, respectivamente), representando um dos principais itens e aquele que mais tem crescido na pauta de exportações do Brasil, perdendo apenas para o "complexo soja". O crescimento da receita de divisas com turismo contrapõe-se ao fraco desempenho das exportações brasileira de bens, concentradas em produtos cuja demanda cresce lentamente no mercado internacional (Fendt, 1999).

Não obstante, o principal alvo das campanhas de promoção internacional do turismo no Brasil é representado pelos países do Mercosul, principalmente a Argentina, esperando-se com isso que o país chegue a receber 8 milhões de turistas nos próximos anos. Conforme Meléndez (2000: 77), um trabalho efetivo para gestão e benefício do turismo envolve a cooperação e relações intra-regionais na América Latina, face à existência de uma base cultural comum e, também, de ecossistemas compartilhados.

Conforme Saab (1999: 291), os seguintes fatores podem ser apontados como óbices do crescimento do turismo receptivo internacional no Brasil:

- Carência da infra-estrutura de serviços (ausência de ampla e adequada rede hoteleira, inadequação dos serviços prestados por agências de viagens e operadoras de turismo e pouca oferta de serviços complementares principalmente no que se refere a entretenimento e lazer);
- Nível de segurança insatisfatório, com intensificação da criminalidade nos grandes centros urbanos, notadamente Rio de Janeiro e São Paulo;
- Carência na infra-estrutura de transportes (insignificante aproveitamento dos transportes ferroviário, marítimo e fluvial,

necessidade de ampliação, reforma e modernização dos aeroportos) e preços ainda elevados das passagens aéreas domésticas restringindo a flexibilidade de circulação em mais de uma região do país;

- Insuficiente divulgação interna e externa, cujos investimentos se fazem em níveis inferiores ao mínimo recomendado pela OMT, isto é, pelo menos 2% das receitas turísticas auferidas.

### 3.3.3 Turismo interno

Apesar das favoráveis perspectivas do turismo receptivo internacional, grande ênfase está sendo dada pela EMBRATUR ao turismo interno, como forma de promover o crescimento do setor<sup>45</sup>, revertendo inclusive a tendência anterior em que predominavam os "pacotes" comprados para o exterior. Ações que dinamizem e incentivem o turismo interno são consideradas fundamentais, haja vista que o mesmo representa "a âncora atual do fluxo turístico do país" (Saab, 1999: 286).

Essa estratégia (Mercosul e turismo interno) está baseada em pesquisas da OMT apontando para a regionalização do turismo nos próximos 20 anos e mostrando que 76% das viagens feitas no mundo são feitas num raio de 100 km do pólo emissor (Lickfeld, 2000: 76).

Cientes de que a dotação de recursos naturais, embora exuberante, não é suficiente para a competitividade do turismo brasileiro, o governo federal, estados e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) investiram nos últimos quatro anos US\$ 8

---

<sup>45</sup> Conforme dados da OMT (1996), na década de 90, 80% das chegadas correspondem ao turismo interno (Meléndez, 2000: 77). No caso específico de Curitiba, 94,2% dos turistas que visitaram a cidade em 2000 têm residência permanente no Brasil, sendo 31,5% oriundos do próprio estado do Paraná e 28,5% do estado de São Paulo (Paraná Turismo: 2001, tabela 01).

bilhões na infra-estrutura de estradas, aeroportos, saneamento básico de áreas turísticas e restauração do patrimônio histórico. A EMBRATUR e o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) investiram em 1998 R\$ 56 milhões na qualificação de 240 mil pessoas que trabalhavam com turismo, estimando-se para 1999 118 mil pessoas treinadas. A contrapartida estimada para a participação do setor privado é de US\$6 bilhões em investimentos (BRASIL-EMBRATUR: 15/02/2001: 1-3).

Estimativas da EMBRATUR indicam que existem hoje em construção no Brasil 300 hotéis e pousadas, sendo que US\$ 6 bilhões serão aplicados em obras turísticas por empresas privadas no período 1998-2002. Isso representa 140 mil empregos diretos e 420 mil indiretos, que agregar-se-ão ao milhão de pessoas vinculadas ao setor hoteleiro, refletindo ainda em inúmeras oportunidades para empreendedores de vários ramos de atividade, de fabricantes de móveis e utensílios a construtores e fornecedores de alimentos e transportes (Caixeta, 2001).

Vários programas institucionais também são mantidos pela EMBRATUR, para apoio do desenvolvimento do turismo no Brasil (BRASIL-EMBRATUR: 16/02/2001):

- ◆ FUNGETUR – Fundo Geral de Turismo: Linha de crédito para financiamento da implantação, melhoria, conservação e manutenção de empreendimentos e serviços turísticos.
- ◆ PNMT – Programa Nacional de Municipalização do Turismo: Usando metodologia da OMT adaptada à realidade brasileira, procura implementar modelo de gestão da atividade turística, descentralizando as ações de planejamento, coordenação, execução, acompanhamento e avaliação, motivando os segmentos organizados do município a participar da formulação e da co-gestão do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Turismo Municipal. Procura também disponibilizar, aos Municípios brasileiros com potencial turístico, condições

técnicas, organizacionais e gerenciais para o desenvolvimento da atividade turística, estimulando o fortalecimento das relações dos diferentes níveis do poder público com a iniciativa privada, visando ao estabelecimento de parcerias para discutir os problemas e buscar soluções em benefício da comunidade.

- ◆ PRODETUR – Programa de Ação para o Desenvolvimento Integrado do Turismo: Programa global de desenvolvimento turístico regional, que financia a implantação de infra-estrutura de suporte, estimulando investimentos privados na implantação de equipamentos turísticos, representa a primeira experiência no campo do desenvolvimento turístico regional. Conta com financiamento externo (BID) e está sendo implementado inicialmente no Nordeste brasileiro (PRODETUR/NE), contemplando nove estados, sendo que as regiões Sul e Norte, integradas ao Programa, estão com seus projetos em fase adiantada de desenvolvimento.
- ◆ RINTUR – Roteiro de Informações Turísticas: Programa que procura identificar municípios prioritários para o desenvolvimento do turismo no país, priorizando-os para fins de alocação estratégica de recursos públicos no financiamento de empreendimentos turísticos.
- ◆ INICIAÇÃO ESCOLAR: Programa para conscientização dos alunos da 6/8ª série, da importância sócio-econômica do turismo enquanto fator gerador de emprego e renda, visando capacitar e utilizar os estudantes como agentes multiplicadores na sociedade.
- ◆ PNDPA – PROGRAMA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA PESCA AMADORA: Programa desenvolvido em parceria com o Ministério do Esporte e do Turismo/EMBRAPA e Ministério do Meio Ambiente/IBAMA, procura transformar a pesca amadora, atividade de lazer das mais praticadas em todo o mundo, em

instrumento de desenvolvimento social, econômico e de conservação ambiental.

- ◆ MELHOR IDADE: Ação setorial prioritária do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo coordenada pela EMBRATUR e que procura propiciar melhor qualidade de vida pelo lazer e turismo, a brasileiros com mais de 50 anos. Os "Clubes da "Melhor Idade", sociedades civis sem fins lucrativos, procuram programar atividades culturais, de lazer e viagens a custos reduzidos, com vistas ao melhor aproveitamento da oferta de equipamentos e serviços turísticos nas baixas temporadas (março a junho/ agosto a dezembro).
- ◆ ECOTURISMO: Ação conjunta da EMBRATUR e do Ministério do Meio Ambiente e Recursos Hídricos e Amazônia Legal através da Secretaria de Coordenação da Amazônia e do IBAMA, que objetiva implementar diretrizes para uma política nacional de ecoturismo ("segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e incentiva sua conservação, buscando a formação de uma consciência ambientalista e a interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas").
- ◆ TURISMO NÁUTICO: Conjunto de projetos distintos mas afins com o propósito do aproveitamento turístico dos 7.480 km de nosso litoral, 32.550 km de vias navegáveis internas, além das represas hidroelétricas.
- ◆ BOLSA DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS: Banco de dados disponibilizado via *Internet* contendo informações de empreendimentos turísticos referentes a linhas de financiamento, dados econômicos e financeiros, cadastro de empresas prestadoras de serviços e fornecedores de produtos, matriz de classificação hoteleira e outras. Objetiva criar ambiente favorável para a realização de negócios, identificando e divulgando oportunidades de investimento.

### 3.3.4 Posicionamento das cidades brasileiras

Estudo da demanda turística internacional em 1999 realizada pela EMBRATUR (09/02/2001) a partir dos principais portões de entrada e saída de turistas<sup>46</sup> aponta que 78% dos estrangeiros que visitaram o Brasil em 1999 foram motivados pelos atrativos turísticos naturais, enquanto 18% viajaram a negócios. Com renda média anual em torno de US\$ 38 mil, permaneceram em média 14 dias no país, dividindo-se em três grandes grupos quanto à procedência: sul-americanos do Cone-Sul (argentinos, paraguaios, chilenos e uruguaios), europeus (alemães, ingleses, franceses, italianos, espanhóis e portugueses) e norte-americanos.

Conforme Saab (1999: 298), 60% do fluxo de entrada de turistas estrangeiros em 1997 refere-se a apenas quatro países, três deles integrantes do Mercosul: Argentina (34%), Uruguai (7%), Paraguai (5%) e Estados Unidos (14%). Essa concentração denota a necessidade de maior pulverização para ampliar a base de captação da clientela turística estrangeira que atualmente não aponta o Brasil como destino turístico preferencial.

Como destinos turísticos, existe grande predomínio das cidades que são tradicionalmente referenciadas aos atrativos do clima tropical e aos recursos litorâneos abundantemente disponíveis no país. Há nítida preferência do turista estrangeiro por cidades do litoral, pois as praias representam ancoragem natural e fator decisivo na decisão de viajar ao Brasil (Tabela 8).

---

<sup>46</sup> Aeroportos do Rio de Janeiro, São Paulo, Recife, Salvador, Manaus, Fortaleza, Porto Alegre e Florianópolis e fronteiras terrestres em Sant' Ana do Livramento, Uruguiana, Chuí e Foz do Iguaçu (BRASIL-EMBRATUR: 09/02/2001).

Tabela 8 - Brasil: Mercado de turismo internacional receptivo  
CIDADES VISITADAS – 1999 (%)

01. Rio de Janeiro	32,54%	10. Búzios	4,56%
02. Florianópolis	17,69%	11. Torres	2,95%
03. São Paulo	13,74%	12. Curitiba	2,78%
04. Salvador	12,67%	13. Natal	2,78%
05. Foz do Iguaçu	11,78%	14. Belo Horizonte	2,35%
06. Recife	6,44%	15. Porto Seguro	2,35%
07. Porto Alegre	6,05%	16. Maceió	2,31%
08. Baln. Camboriu	4,88%	17. Manaus	2,17%
09. Fortaleza	4,70%	18. Brasília	1,78%

Fonte: BRASIL-EMBRATUR, 09/02/2001

No âmbito do turismo interno, estudo da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas-FIPE<sup>47</sup> (BRASIL-EMBRATUR: 09/02/2001) indica as principais cidades-destino (Tabela 9), com grande pulverização dos destinos, confirmando a regionalização das viagens domésticas. Destaca-se na 5ª posição a cidade de Curitiba, incluída no grupo dos tradicionais destinos domésticos mercê a imagem de “campeã brasileira do bem-viver” e a 1ª colocação entre as 100 melhores cidades brasileiras para negócios (Caixeta, maio/2000: 79), aspectos que serão tratados no próximo capítulo.

Tabela 9 – Brasil: Principais cidades-destino  
Mercado de turismo doméstico (2000)

CIDADES DESTINO	%
1. São Paulo	4,1
2. Rio de Janeiro	3,5
3. Fortaleza	2,5
4. Recife	1,9
5. Curitiba	1,6
6. Salvador	1,6
7. Porto Seguro	1,5
8. Brasília	1,2

Fonte: FIPE, EMBRATUR in Curitiba, Pref. Municipal, Dept. de Turismo/Gerência de Informações: agosto de 2001.

<sup>47</sup> Com base em dados levantados em 71 municípios representativos de todos os estados, selecionados por caracterizarem os principais centros emissores do país, no período de abril a julho de 1998 (BRASIL-EMBRATUR: 09/02/2001).

### 3.4 Conclusões

Representando importante segmento do setor de Serviços, responsável por ponderável parcela do Produto Mundial (10/11%), o turismo gera emprego, renda, tributos e divisas, podendo contribuir de forma significativa para o desenvolvimento sócio-econômico.

O sucesso do turismo urbano-metropolitano, objeto de investigação deste trabalho, exige a coordenação de várias atividades (quadro 4), pois o desempenho em cada um dos produtos, primários ou complementares, afeta todo o conjunto e, conseqüentemente, a escolha do produto turístico por parte do consumidor. Nesse sentido, a capacidade de organização social permite estabelecer vínculos que reforçam a coesão dos sistemas locais, favorecendo o livre fluxo de informações, a descoberta de intercâmbios e de transações agregadoras de valor, bem como a possibilidade de alinhar objetivos cujo senso de interesse comum reforça e ampara a competitividade do setor.

A garantia do êxito exige, da mesma forma, capacidade de inovação para gerar novos produtos e novos critérios organizacionais, adaptados continuamente às voláteis e rigorosas exigências da demanda.

Refletindo tendência mundial de urbanização e crescimento das grandes cidades, o turismo urbano-metropolitano permite associar essas possibilidades com a qualidade-de-vida dos residentes, desde que baseado no planejamento e na cooperação dos setores público e privado, com amparo na identificação das necessidades e decisões das comunidades locais. A utilização do espaço urbano para lazer deve harmonizar-se portanto com o uso residencial, produtivo e de recreação dos residentes.

A viabilidade do turismo urbano-metropolitano depende não só do seu incremento quantitativo mas, também das condições

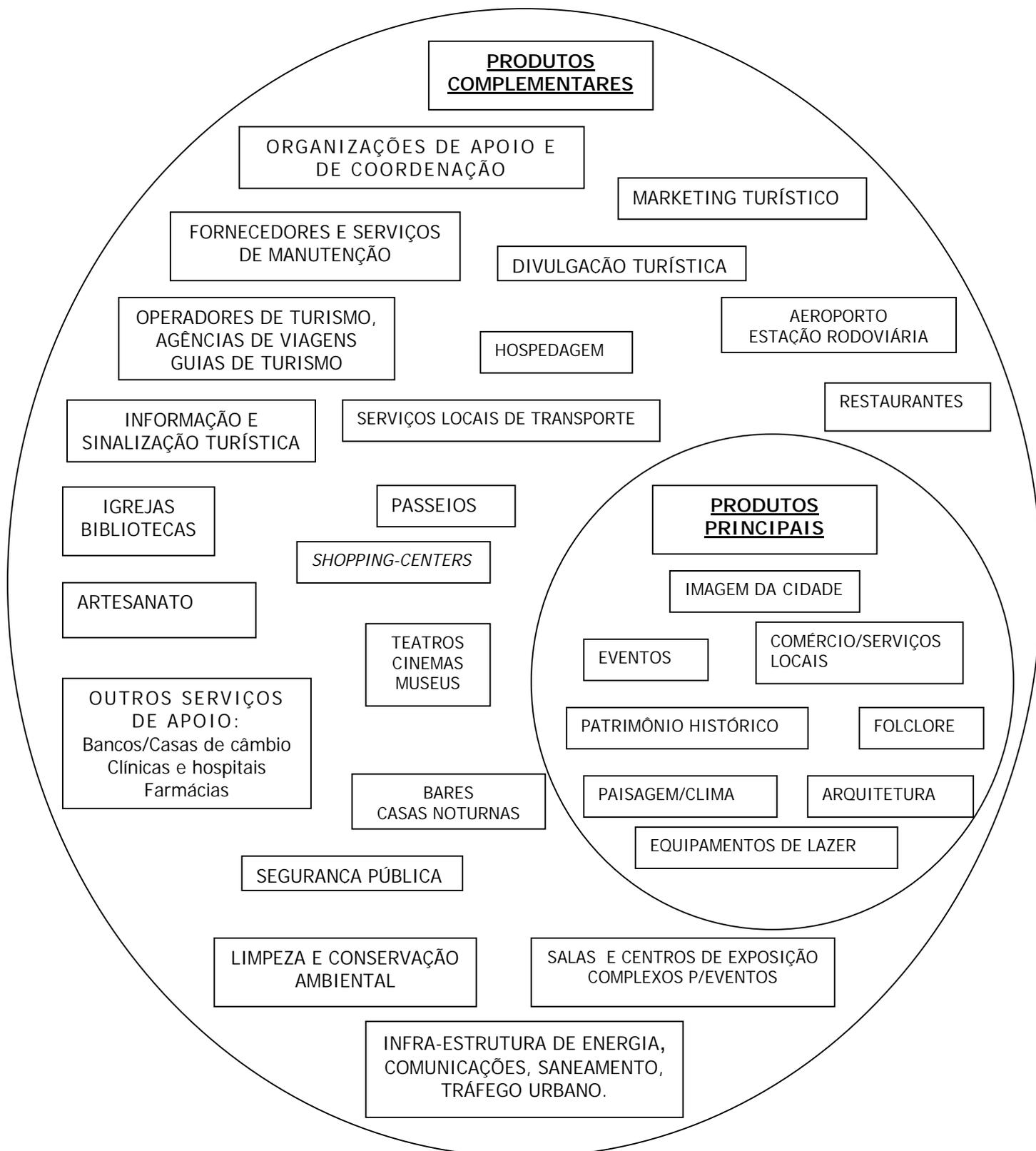
qualitativas do destino turístico o que implica na proteção, conservação e desenvolvimento dos recursos locais. O desempenho em cada um dos segmentos que produzem bens e serviços destinados aos turistas afeta todo o conjunto, influenciando desta maneira a escolha do local, cujas singularidades são reafirmadas diante da homogeneização da economia global, definindo a *imagem* e a percepção dos visitantes a respeito da cidade e determinando em consequência a tomada de decisão relativamente à viagem.

Os aglomerados urbanos apresentam alternativas para o desenvolvimento de diversas modalidades de turismo (de lazer, de negócios, científico-cultural, desportivo e de eventos, entre outros). Reunindo a disponibilidade dos atrativos locais à diversificada oferta de serviços, captam significativa parcela da crescente demanda por serviços de turismo, incorporada modernamente às necessidades humanas.

No Brasil, apesar de números relevantes em termos absolutos, o turismo não reflete o efetivo potencial do país, exigindo política ampla e coordenada, envolvendo a preservação do meio-ambiente, investimentos na infra-estrutura e na promoção turística, formação de mão-de-obra, financiamento e cuidados com a imagem do país. Essas medidas devem ser compatibilizadas com a melhoria das condições de vida dos residentes nas grandes cidades brasileiras, com inevitáveis reflexos no aumento da segurança e, conseqüentemente, na atratividade externa (baseada fundamentalmente nos atrativos do amplo litoral brasileiro) e no aumento do turismo interno, este considerado a “âncora” do fluxo turístico nacional em virtude da tendência mundial de regionalização das viagens.

## QUADRO 4

## CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO URBANO-METROPOLITANO



FONTE: Elaboração própria.

## 4 A INDÚSTRIA DO TURISMO NA CIDADE DE CURITIBA

### 4.1 A Construção da Cidade-modelo<sup>48</sup>

#### 4.1.1 A estratégia do desenvolvimento local baseado na industrialização

O estado do Paraná vem despertando grande interesse em âmbito nacional face às transformações que nele ocorrem a partir dos anos 70 e que impõem grandes mudanças à sua base produtiva. Ao adensamento da cadeia industrial, centrada na Região Metropolitana de Curitiba (RMC)<sup>49</sup>, sucede o “esvaziamento de extensas áreas rurais e o direcionamento de fluxos migratórios para diversos centros urbanos”.

Essas mudanças reforçaram as áreas de aglomeração, concentrando as inversões. Em 1999, 59,18% dos investimentos previstos, a grande maioria na linha metal-mecânica, destinaram-se à RMC. Algumas atividades localizaram-se na periferia da capital do estado, absorvendo vantagens da proximidade do aglomerado metropolitano e, ao mesmo tempo, de custos mais baixos por operar em municípios nos quais se acreditava estarem esgotadas as possibilidades de atração de novas plantas industriais. Nesse caso, incorporam vantagens decorrentes dos menores preços do solo sem incorrer em eventuais deseconomias de aglomeração na metrópole (Moura & Kleinke, 1999: 4-6).

Resumidamente, a existência de três fatores de ordem regional explicam o dinamismo da indústria paranaense:

1. Disponibilidade de infra-estrutura básica: rede rodoviária, ferrovias, porto marítimo e energia elétrica.

---

<sup>48</sup> O item 4.1 está baseado fundamentalmente em Oliveira, Dennison de (2000).

<sup>49</sup> A capital do estado e mais 24 municípios constituem a RMC (Paraná, Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo – Curitiba, 24/02/2001).

2. Mecanismos institucionais de apoio e várias organizações públicas voltadas à atração de indústrias.<sup>50</sup>
3. Agricultura dinâmica e moderna viabilizando a instalação /ampliação de empreendimentos agroindustriais.

Nos anos 80, em que a economia brasileira apresenta poucos segmentos dinâmicos, a estrutura produtiva do estado do Paraná ganha densidade consolidando os setores agropecuário e agroindustrial. Outros modernos segmentos industriais localizados no estado (material elétrico, equipamentos eletrônicos, mecânica leve e máquinas agrícolas, papel e papelão, química e material de transporte) inserem-se de forma crescente na economia brasileira e internacional. Todavia, da mesma forma que o país, o estado recebe o impacto da inflação, da instabilidade e da recessão econômica que marcaram o período e que se refletem em altos e baixos no crescimento do PIB:

Tabela 10 - Evolução do PIB real do Paraná (1985 = 100)

ANOS	ÍNDICE	ANOS	ÍNDICE
1986	106,9	1991	99,2
1987	113,2	1992	94,6
1988	98,7	1993	111,6
1989	104,6	1994	105,7
1990	98,4	1995	104,7

FONTE: SILVA *et al.*, Brasília, IPEA, 1996 *apud* Vasconcelos & Castro, 1999, tabela 2.

A partir de 1993 a economia paranaense ingressa em novo período de crescimento, confirmando a menor participação relativa do setor primário (I) e a ampliação da participação dos setores secundário (II) e terciário (III) no PIB regional (Tabela 11).

<sup>50</sup> Banco de Desenvolvimento do Estado do Paraná (BADEP), Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), Associação Comercial do Paraná (ACP), Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) e Cidade Industrial de Curitiba (CIC) entre outras.

Tabela 11 - Paraná: Produto Interno Bruto\* (PIB) real  
(Em R\$ milhões de 1995)

Setor	1985		1988		1992		1995	
	R\$	(%)	R\$	(%)	R\$	(%)	R\$	(%)
I	5.755	19	5.683	16	5.207	15	5.903	14
II	11.036	36	14.586	40	13.413	38	17.225	39
III	13.806	45	16.293	45	16.704	47	20.495	47
TOTAL	30.597	100	36.562	100	35.324	100	43.622	100

(\*) Com imputação dos serviços de intermediação financeira.

FONTE: SILVA *et al.*, Brasília, IPEA, 1996 in Vasconcelos & Castro, 1999, tabela 1.

Desde meados da década de 60 forjou-se em Curitiba, entre as elites locais, estratégia de desenvolvimento baseada na execução de agressivas políticas de atração de investimentos industriais. Tal atitude derivou da necessidade de o poder político obter a chancela da sociedade, pois o nível de bem-estar/emprego em uma sociedade capitalista depende do investimento privado, capaz de ampliar a oferta de bens/serviços. Além disso, o volume de arrecadação tributária depende diretamente do desempenho da atividade econômica, o que condiciona por sua vez a realização das obras de infra-estrutura necessárias ao bom desempenho do setor privado, bem como a produção da ampla gama de serviços requeridos pela população (saúde, educação, saneamento, transportes, entre outros).

Cabe assim ao governo, em uma economia de mercado, antecipar e antever medidas que podem incentivar a iniciativa privada a investir na atividade produtiva, do que depende o crescimento econômico e o nível de emprego. A existência de um ambiente sócio-institucional que estimule e sustente o investimento privado passa a ser encarada como de interesse geral.

Os projetos urbanísticos ficam, assim, sujeitos às influências positivas (demandas particulares) ou negativas (veto ou

obstaculização de iniciativas entendidas como prejudiciais aos interesses capitalistas). Um ponto de fundamental importância é o fato de que os planos diretores são pensados e realizados não para o conjunto da economia urbana mas apenas para os segmentos formais, pois os setores informais relacionam-se com o urbanismo de maneira hostil. Por outro lado, é vasto e profundamente heterogêneo o conjunto dos empresários cujos interesses podem vir a ser afetados pela reforma urbana.

#### **4.1.2 Formulação e implementação dos projetos urbanísticos: capacidade social de organização e instituições locais**

##### **4.1.2.1 O primeiro plano diretor**

O projeto urbanístico da cidade de Curitiba diferenciou-se dos planos diretores das demais cidades brasileiras pois foi efetivamente executado. Isto revela méritos de natureza política e o comprometimento da sociedade, consciente de que o equacionamento dos grandes problemas urbanos, competência dos governos locais, determina a competitividade sistêmica das cidades e das regiões.

O primeiro plano diretor para a cidade foi formulado em 1942 pelo arquiteto francês Alfred Agache, contratado pela empresa paulista Coimbra Bueno & Cia., escolhida pela prefeitura de Curitiba para realizar a tarefa. Típico representante da escola modernista (cujos princípios foram reunidos na Carta de Atenas, em 1933), o plano previa a divisão da cidade em áreas ou regiões funcionais especializadas nas funções essenciais de trabalho, habitação e circulação ligadas por vias expressas, privilegiando o transporte por automóveis particulares.

Agache, cujas propostas foram implementadas parcialmente, dividiu a cidade em zonas funcionais: um centro comercial (o centro tradicional), um centro administrativo (o Centro Cívico), uma cidade universitária (O Centro Politécnico), um setor militar (onde hoje está localizada a base aérea do Bacacheri e várias instalações do exército), um centro industrial (bairros do Capanema e Rebouças) e um centro de abastecimento (o Mercado Municipal, construído na década de 50). Em seguida idealizou vias de circulação em círculos sucessivos que se propagavam a partir do centro. Finalmente desenhou uma série de modelos de prédios públicos (o Centro Cívico) e privados (as galerias térreas em alguns edifícios na Rua 15 de novembro).

O plano rapidamente começou a ficar obsoleto, em função de seus parâmetros excessivamente rígidos e, também, pelo rápido e imprevisível crescimento da cidade<sup>51</sup>. Foi recolocada de forma inquestionável a necessidade de se reorientar o crescimento da cidade, cujos problemas mais prementes envolviam loteamentos clandestinos, inundações frequentes, déficit de unidades habitacionais, mau estado da rede viária e deterioração do centro da cidade, cuja circulação tornava-se congestionada nas vias estreitas e cercadas de prédios decadentes.

#### **4.1.2.2 O segundo plano diretor: a concepção humanista**

O debate sobre o plano diretor da cidade de Curitiba, impulsionado pelo grupo de engenheiros lotados nos órgãos municipais egressos da Faculdade de Engenharia da Universidade Federal do Paraná, foi encorpado pelos profissionais que passaram

---

<sup>51</sup> Entre os anos de 1940 a 1960, a população de Curitiba passou de 140 mil para 350 mil habitantes, demandando crescentes investimentos públicos e constante oferta de novas moradias (Hladczuk *et al.*, 2001: 4)

a ser formados pelo curso de Arquitetura e Urbanismo na década de 60, os quais assumiam nova postura frente às questões urbanas.

O fator catalisador no processo de elaboração de novo plano diretor ocorreu no início da década de 60. A Cia. de Desenvolvimento Econômico do Paraná (CODEPAR) exigiu que pedido de financiamento para obras de recuperação do centro da cidade e instalação de um distrito industrial fosse acompanhado de plano geral de urbanização, o que acabou sendo realizado pela empresa paulista Serete Engenharia S/A, de São Paulo, associada a Jorge Whilhelm Arquitetos Associados.

Submetido a intenso debate entre as elites econômicas e intelectuais da cidade, o plano foi transformado em lei pela Câmara Municipal em 1966, sendo seu detalhamento e execução confiado à nova agência tecnoburocrática criada em 1965: o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC).

A observação do projeto de reforma urbana levado a efeito em Curitiba permite observar que o grande mérito não se limitou às questões urbanísticas, cujas soluções exigiram evidentemente competência técnica e criatividade. Observando além do ponto de vista estritamente técnico, sobressaem as questões de natureza política e institucional, que viabilizam de forma coerente a trajetória do plano em termos de sua elaboração, legitimação e implementação.

Como mencionado, o surgimento do atual plano diretor da Cidade de Curitiba remonta ao ano de 1965, sendo que a exigência da participação de profissionais locais na sua elaboração garantiu sua continuidade e coerência técnica. Da composição do grupo de acompanhamento participaram técnicos de vários departamentos da Prefeitura de Curitiba e desse grupo surgiu a Assessoria de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (APPUC), a qual no mesmo ano de 1965 deu origem ao IPPUC.

Com abordagem de cunho modernista mas incorporando o conceito de revitalização ao invés da destruição dos espaços públicos tradicionais, o plano propunha criar novos pontos de encontro para os habitantes da cidade. Também foi dada ênfase ao transporte coletivo em detrimento ao uso do automóvel particular, prevalecendo a convicção de que a cidade deveria ser feita para o homem e não para o automóvel<sup>52</sup>.

Com vistas ao equacionamento das disputas entre o corpo técnico e também para dar legitimidade ao plano, a prefeitura convocou em julho de 1965 uma série de seminários que foram realizados em entidades representativas da sociedade civil e nos quais as idéias foram expostas às elites econômicas e profissionais, bem como aos segmentos organizados das classes populares locais, sujeitas a críticas e sugestões. Esses seminários atingiram plenamente o objetivo, angariando a mais ampla gama de apoios e simpatias para o plano Serete que, enviado à Câmara Municipal, foi aprovado sem dificuldades.

O sucesso da implementação do plano baseou-se em seu arranjo institucional. Cabendo ao IPPUC a elaboração e o detalhamento de projetos, como órgão de assessoria vinculado diretamente ao prefeito, a composição e o funcionamento de seu conselho deliberativo, presidido pelo prefeito, garantia eficiente sistema de comunicação entre as demais agências relacionadas ao planejamento urbano. Envolvendo representantes da Câmara Municipal e dos Departamentos de Urbanismo, de Obras, Rodoviário Municipal, de Serviços de Utilidade Pública, de Concessões e Permissões, do Bem-estar Social, o diretor-presidente da Companhia de Urbanização de Curitiba (URBS), um representante da COHAB de Curitiba e todos os (4) membros da diretoria-executiva

---

<sup>52</sup> Urbanismo humanista, em contraponto com o modernismo tradicional, contrastando com a filosofia que inspirou a construção de Brasília (Oliveira, Dennison de, 2000: 52).

do instituto, representou um compromisso político em suas decisões, a co-responsabilidade da administração municipal e um mecanismo de *feed-back* pela presença de pessoas estranhas ao corpo do IPPUC e, ainda, órgão de apelo e de recursos em última instância.

O controle do crescimento urbano foi induzido e baseado no sistema viário<sup>53</sup>, acompanhado da aplicação de normas de uso do solo. Somente as vias estruturais deveriam conter prédios de maior altura (torres residenciais) e as vias prioritárias de ligação deveriam ter uso residencial com proibição do funcionamento de atividades comerciais, tidas como geradoras de tráfego intenso. Surgiu também a idéia de tombar os prédios do centro tradicional que constituíssem referências para a história da cidade. Regiões com características próprias receberam legislação específica com vistas à preservação de suas feições peculiares<sup>54</sup>.

A implantação de infra-estrutura adequada à circulação dos ônibus (vias exclusivas para tráfego rápido e confortável) foi acompanhada da concepção de modelo específico de veículo facilitando o embarque/desembarque dos passageiros, com portas de entrada na frente e portas de saída no meio e na traseira, com motor traseiro para diminuir o nível de ruído e maior torque para viabilizar médias superiores de velocidade, entre outras características.

Áreas de várzeas de rios, impróprias para quaisquer tipos de construção face ao risco de enchentes, foram levantadas e desapropriadas com vistas à construção de parques e áreas verdes,

---

<sup>53</sup> A criação de vias lineares de circulação (estruturais) com concentração de meios de transporte coletivos incentivou o adensamento populacional. A ligação das vias estruturais foi feita através de um anel central de tráfego lento e vias prioritárias de ligação. O centro tradicional foi interdito ao tráfego de veículos e reservado ao uso de pedestres (Oliveira, Dennison de, 2000: 50).

<sup>54</sup> O Centro Cívico, por exemplo, que concentra os principais prédios administrativos dos governos municipal e estadual (Oliveira, Dennison de, 2000: 51).

considerado que a cidade possuía baixíssimos índices de área verde por habitante<sup>55</sup>.

Visando configurar paisagem urbana própria, típica de Curitiba, o planejamento estabeleceu limites à construção de torres residenciais em cada quadra, com grandes recuos em relação ao terreno e cujos espaços livres seriam preenchidos com parques, jardins e áreas de lazer. Visando estrutura policêntrica cogitou-se da formação de subcentros, desconcentrando o centro único, tradicional.

Colocado à margem durante a gestão Omar Sabbag (1966-1971) o plano diretor e o IPPUC deram lugar nesse período à ênfase administrativa baseada em projetos rotineiros no setor de obras públicas, evitando-se o compromisso com um plano novo e de conseqüências imprevisíveis. Entretanto, a escolha do novo prefeito Jaime Lerner<sup>56</sup> para o período 1971-1975, quebrou a inércia. Nomeando seus antigos companheiros do IPPUC para todas as funções relevantes na administração municipal, o novo prefeito possibilitou que o plano diretor fosse definitiva e irreversivelmente implementado em uma década, sem que qualquer das administrações municipais subsequentes (mesmo da oposição), alterasse de forma substancial suas propostas<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> Hoje "o visitante que sobrevoa Curitiba ... surpreende-se com o cinturão verde que cerca a cidade. Lá embaixo estão os 26 parques e bosques que dão a 1,6 milhão de curitibanos 55 m<sup>2</sup> de área verde por habitante, três vezes superior ao índice considerado ideal pelas Nações Unidas" (Caixeta, maio/2000: 79).

<sup>56</sup> Ex-diretor-presidente do IPPUC, ex-membro do grupo de acompanhamento da Serete e totalmente identificado com o plano e o propósito de implementá-lo (Oliveira, Dennison de, 2000: 100).

<sup>57</sup> Resistências às mudanças como a implantação do primeiro "calçadão" no Brasil, vista como iniciativa que poderia prejudicar o comércio no centro tradicional exigiram contraataque criativo. Ante a frota de tratores contratada pelos comerciantes para "reabrir" a rua, a prefeitura da cidade convidou grupo de crianças para desenhar e pintar bem no meio do calçadão. A corajosa e inocente resistência passou a fazer parte das tradições da cidade (Wilk, 1998).

Vários setores empresariais desde logo mostraram sua capacidade de organização na defesa de seus interesses no processo de implementação do plano diretor da cidade de Curitiba: a centenária Associação Comercial do Paraná (ACP), a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) e o Sindicato da Indústria da Construção Civil (Sinduscon) fundados em 1944; o sindicato dos donos das empresas de transporte coletivo fundado em meados da década de 50; a Associação Paranaense dos Empreiteiros de Obras Públicas (Apeop) fundada em 1960, bem como em tempos mais recentes (1980) a Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário (Ademi) e o Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis no Estado do Paraná (Secovi), são organizações que em mais de uma vez reivindicaram o direito à participação formal na elaboração das políticas de planejamento urbano em Curitiba.

Desde os anos sessenta, em decorrência da consistente atuação das entidades de classe e da importância atribuída pelas elites dirigentes do estado à contribuição do setor industrial para o desenvolvimento do Paraná, sedimentou-se posição excepcional do empresariado industrial para influenciar o poder público visando o atendimento de suas demandas<sup>58</sup>. A preocupação com projeto de desenvolvimento baseado na industrialização ocorre paradoxalmente quando o estado do Paraná transformava-se no maior exportador de café do Brasil. Ocorre que o setor agrícola de exportação mantinha conexões não com o próprio estado mas sim com o estado de São Paulo, de onde provinham os produtos

---

<sup>58</sup> A criação de várias agências voltadas para o desenvolvimento econômico e o comprometimento do governo do estado com a mística do planejamento abriram grandes oportunidades para a proliferação de técnicos em planejamento que passaram a ocupar posições de destaque nas administrações estadual e federal e que interagiam constantemente com o empresariado industrial (Oliveira, Dennison de, 2000: 127).

industrializados e cujo porto de Santos era o escoadouro do café exportado.

O quadro político favorável à industrialização fez surgir como parte integrante do plano diretor da cidade de Curitiba um projeto de desenvolvimento industrial, institucionalizando o relacionamento com as elites dirigentes locais<sup>59</sup> e definindo a Cidade Industrial de Curitiba (CIC) através da Lei Municipal n° 4.199/1972. A fusão de iniciativas profissionais e empresariais em várias entidades de classe tem importância muito grande, na medida em que essas entidades (Ademi, ACP, Secovi e Fiep) se reúnem para elaborar pareceres e estudos técnicos. Existem alguns casos em que os próprios empresários assumem cargos de alto escalão na administração pública, com evidentes influências na condução do planejamento urbano.

A implantação da CIC exigiu pesados investimentos públicos na infra-estrutura de urbanização, saneamento, comunicação e desapropriação de áreas, cujos custos não foram repassados ao preço quando da venda dos terrenos às empresas que ali se instalavam<sup>60</sup>. Além disso concederam-se generosos incentivos fiscais (isenção total de impostos por até dez anos) e integralização por parte do Banco de Desenvolvimento do Estado do Paraná (BADEP) de participações no capital necessário para a implantação de novas fábricas.

---

<sup>59</sup> Assim como os empresários obtiveram representação formal no interior da administração pública, também os planejadores acabaram obtendo formas de representação no interior de grandes empreendimentos industriais. Saul Raiz (ex-presidente do IPPUC), Cássio Taniguchi e o ex-ministro Karlos Rischbieter, por exemplo, figuram na composição dos conselhos administrativos de importantes empresas nacionais e estrangeiras instaladas na CIC. Materializou-se a aliança entre setores empresariais e a elite do planejamento urbano de Curitiba que vem dominando a política estadual (Oliveira, Dennison de, 2000: 132).

<sup>60</sup> Coube à Prefeitura Municipal através da URBS, "elaborar os projetos de urbanização inclusive terraplanagem e pavimentação, além da desapropriação, liberação e venda das áreas tidas como de utilidade pública para o projeto. Ao governo do Estado competia o atendimento das necessidades de infraestrutura de água e esgoto (através da Sanepar), energia elétrica (Copel), telefone e telex (Telepar), além da concessão de financiamento para implantação ou expansão das indústrias (Badep)" (Oliveira, Dennison, 2000: 129).

Número substancial de indústrias instalou-se na CIC (inclusive cobiçadas indústrias de bens de capital) e, segundo Luiz Antonio Fayet, ex-presidente do BADEP, a participação do Paraná no Produto Interno Bruto (PIB) industrial do país saltou de 2,3% para cerca de 7% nos dez anos que sucederam sua criação.

No período 1971-1983 (administrações dos prefeitos Jaime Lerner [1971-1975] e Saul Raiz [1975-1979]) foi implementada desta forma vigorosa política de atração de investimentos industriais. A criação da Cidade Industrial de Curitiba objetivou aproveitar as vantagens comparativas da cidade de Curitiba nas áreas de transporte, comunicação e infra-estrutura, concedendo-se vigorosos subsídios com vistas a atrair investimentos industriais que assegurassem o desenvolvimento da capital paranaense<sup>61</sup>.

A área cultural da cidade, desenvolvida desde 1971 com a reciclagem de espaços tradicionais da cidade convertidos em salas de espetáculo e centros comunitários, foi ainda mais beneficiada na segunda gestão do governador Jaime Lerner (1979-1982). A inspiração humanista do projeto visava mudar a mentalidade do indivíduo frente a sua cidade, promovendo o objetivo de "integrar o homem à cidade", procurando fazer com que "o cidadão tivesse orgulho de sua cidade". Fazendo de "cada curitibano um urbanista", facilitava também a criação de uma "cidade humana". Oportunidades de cultura e lazer utilizando ao máximo os equipamentos disponibilizados, além da política de preservação do

---

<sup>61</sup> Foram também incorporadas ao planejamento original modificações fundamentais com vistas à sua implementação: o Sistema Trinário (realização técnica da maior importância que alterou o projeto inicial de vias estruturais); o Plano Massa (reorientando o conceito de eixos estruturais, abandonando a concepção de torres residenciais isoladas em meios a parques e áreas de lazer e incentivando a instalação de lojas e estabelecimentos prestadores de serviços nos andares mais baixos dos edifícios) e a Rede Integrada de Transportes, com criativas e inovadoras propostas de transporte de massa (Oliveira, Dennison, 2000: 54-55).

patrimônio histórico, foram instrumentos acionados com frequência na busca desses objetivos<sup>62</sup>.

A parte essencial do plano (vias estruturais com o sistema trinário, criação da Cidade Industrial, pedestrianização do centro, criação do setor histórico, parques e áreas verdes, ônibus-expresso) teve sua implementação imposta na primeira gestão do prefeito Jaime Lerner (1971-1975), garantindo sua irreversibilidade. A administração Saul Raiz deu continuidade e consolidou as intervenções precedentes, confirmadas na segunda gestão Jaime Lerner (1979-1982). No período 1982-1988 a temática da eficiência técnica do planejamento urbano foi relegada a segundo plano e até abertamente condenada, prevalecendo políticas setoriais de apelo "social"<sup>63</sup>: programa de creches, mercados populares, recuperação de menores abandonados etc.

A espetacular vitória de Jaime Lerner em 1988 em apenas doze dias de campanha retomou a valorização da experiência política e do sucesso no campo administrativo, retomando-se a mística da tecnocracia como instrumento de uma administração científica e pretensamente apolítica.

Causando amplo impacto nacional e internacional, a terceira administração Jaime Lerner (1988/1992) enfatizou realizações de ordem estética<sup>64</sup> e uma política de caráter setorial voltada para o

---

<sup>62</sup> A veiculação da imagem da cidade como "européia", de "primeiro mundo" etc. baseou-se na constante associação feita na cultura nacional entre progresso e imigração européia. "Sem transformar a *ética do trabalho* em exagero ideológico, ... é preciso reconhecer que, ao ser menos exposta à herança exclusionista da escravidão, a integração econômico-social da população se fez e se faz em Curitiba, com menos dificuldades, facilitando uma maior valorização da educação e da qualificação por parte da população..." (Souza, 2000: 303).

<sup>63</sup> Substituindo as administrações da Arena/PDS, as gestões do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB) vinculavam-se à conjuntura ideológica vigente que privilegiava temas como o resgate da dívida social, a participação popular na administração e a condenação à tecnoburocracia. A apertada vitória de Roberto Requião em 1985 representou a vitória de um "representante do povo" contra um candidato "tecnocrata" (Jaime Lerner) que nunca havia ocupado cargos através de eleição direta (Oliveira, Dennison de, 2000: 57-58).

<sup>64</sup> É notório o grande destaque dado pela imprensa ao caso da Ópera de Arame, construída em dois meses numa pedreira cercada de árvores e que pode receber 2 mil espectadores (Oliveira, Dennison de, 2000: 59, nota 83).

meio ambiente. Espetáculos também não faltaram à última gestão Jaime Lerner: além da Ópera de Arame, o Jardim Botânico, a “reforma” do tradicional Mercado Municipal, a Rua 24 horas e o ônibus Linha Direta (o popular Ligeirinho), que recebeu grande destaque na imprensa mais em função da concepção estilística de suas estações tubulares e do visual futurista dos ônibus do que dos supostos ganhos de eficiência na operação.

A espetacularização do urbanismo foi animadora, pois a cidade reatualizou seu mito de vanguarda urbanística e construiu sua “vocação turística”, passando de forma crescente a integrar roteiros de viagens.

Ocupando a questão ambiental lugar de destaque no debate contemporâneo é compreensível o êxito alcançado por tais iniciativas, que passaram a ocupar lugar central nas preocupações concretas dessa administração e das gestões que a sucederam (1993-1996 – Rafael Greca e 1997-2000, 2001-2004– Cássio Taniguchi), continuadoras da obra de Jaime Lerner.

As cidades brasileiras destacam-se pelo caos imperante, com deterioração dos grandes centros, obsolescência dos equipamentos urbanos, generalizadas carências infra-estruturais e extraordinária concentração da propriedade fundiária, que reforçam o *apartheid* social vigente no país. No verão vemos catástrofes provocadas por enchentes, desmoronamento de encostas ocupadas por favelas e alagamentos desastrosos na periferia. No inverno as grandes capitais são assoladas por processos de inversão térmica, que restringem a capacidade atmosférica de dispersar agentes poluentes. Contrariamente, Curitiba representa a exceção bem sucedida no planejamento urbano brasileiro, sendo que a origem e o desenvolvimento desse projeto hegemônico, que vem sendo construído desde os anos 60, estão assentados em três elementos:

1. Acomodação de ampla gama de interesses em torno de um planejamento urbano extraordinariamente compatível com

- propósitos de acumulação capitalista, orbitando interesses dominantes em torno de uma mesma proposta política;
2. Disseminação massiva da imagem construída da cidade;
  3. Alguma retribuição material às classes populares, como por exemplo as melhores características do sistema de transporte coletivo e a troca promovida pela prefeitura de lixo reciclável por hortigranjeiros<sup>65</sup> e/ou vales-transporte, o que consegue fazer com que amplos setores da população de renda mais baixa sintam-se participantes de um mesmo projeto comum de cidade.

Curitiba é, assim, um caso de “aplicação do desenvolvimento urbano sustentável *avant la lettre*, pois não esperou pela década de 90 e pelos trabalhos sobre desenvolvimento urbano sustentável para colocar em prática componentes do modelo”. Neste, o local atua como elemento de transformação social, política e econômica, onde intervenções coordenadas por políticas públicas permitem o enfrentamento de questões de âmbito global. Referência internacional nesse campo, Curitiba representa a aplicação de um planejamento e de uma gestão urbana “ecológicos”, exemplo vivo de que “quando o poder público se faz presente as coisas podem dar certo mesmo num país subdesenvolvido” (Souza, Marcelo L.: 2000: 297; Figueiredo & Lamounier, 1997 *in* Souza, Marcelo L.: 2000: 297).

---

<sup>65</sup> O programa “Compra do Lixo”, iniciado em 1989 atenuou o problema da coleta do lixo em áreas de difícil acesso para os caminhões da companhia de limpeza pública e minimizou o risco de proliferação de vetores de doenças gerando pequeno complemento para a renda familiar. Além disso, uma vez que muitas favelas localizam-se à margem de cursos d’água, teve o efeito adicional de reduzir o risco ambiental derivado do acúmulo de lixo e detritos em rios e canais. Em 1991, as experiências acumuladas desse programa e de outro também implantado em 1989 (“Lixo que não é lixo”, voltado para a seleção prévia do lixo a ser coletado em *recicláveis* e *não-recicláveis*), resultaram no programa “Câmbio Verde”, onde o lixo doméstico reciclável é trocado por produtos hortigranjeiros da estação” (Souza, Marcelo L.: 2000: 133).

### 4.1.3 Efeitos econômicos e sociais

#### 4.1.3.1 Base econômica diversificada

A metamorfose da cidade de Curitiba tornou-a excelente chamariz para novos investimentos<sup>66</sup>. Segundo estudo de Simonsen Associados Consultoria em parceria com a revista Exame *apud* Caixeta (2000b: 214), nos últimos quatro anos a cidade atraiu R\$8 bilhões dos R\$12 bilhões investidos no Paraná e hoje é o segundo maior parque automobilístico do país e um pólo em expansão de setores de alta tecnologia<sup>67</sup>. A Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná desenvolve atualmente projeto para constituir em uma área de 360 hectares na região central de Curitiba, vizinha do Jardim Botânico, um parque tecnológico (Tecnoparque), concentrando as principais organizações de formação de recursos humanos, pesquisa e prestação de serviços tecnológicos do estado. Entre outras, ali estão instalados o Centro Politécnico da Universidade Federal do Paraná, o parque tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC, a Universidade Eletrônica do Paraná e o Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET (Caixeta, setembro/2000: 216).

Curitiba tem potencial de consumo estimado em US\$7,5 bilhões/ano, proporcionalmente superior, considerando a população, ao de São Paulo (US\$42,7 bilhões). O consumo *per capita* é de US\$4.768,00 contra US\$4.293,00 do paulistano, sendo que a média

---

<sup>66</sup> Atualmente com 1,6 milhão de habitantes, a capital do Paraná ostenta o primeiro lugar em qualidade de vida no país, o que representa inegavelmente forte diferencial estratégico para atração de investimentos. Uma cidade eficiente representa custos menores para contratar funcionários, alugar imóveis ou negociar serviços (Caixeta, maio/2000, p.79-84).

<sup>67</sup> Firmando-se como pólo de excelência em indústrias de ponta e serviços especializados (urbanismo, medicina cirúrgica, tecnologia ambiental, biotecnologia, mecânica de precisão, telemática, automação industrial, informática, biomedicina e metalmeccânica), Curitiba apresenta desde 1973 taxa de crescimento médio de 7,1% contra média nacional de 4,2%. A região metropolitana responde por 59,8% do PIB industrial do estado e sua renda *per capita* é de US\$ 7.827 contra US\$ 5.253 da média estadual e US\$ 4.742 da média nacional (Paraná-Paraná Turismo, 22/08/2000).

nacional corresponde a aproximadamente US\$ 2.800,00. 42% dos domicílios concentram-se nas classes de renda mais alta (A/B) estimulando o comércio<sup>68</sup> (Caixeta, maio/2000: 81).

A Tabela 12 mostra que, a exemplo do Brasil, Curitiba e o Paraná apresentam desaceleração no desempenho econômico (PIB) nos anos iniciais da década de 90. Entretanto, na grande maioria dos períodos considerados, o índice de crescimento anual da produção em Curitiba apresenta resultados mais elevados do que o estado e o país. No período 1975/1996, as taxas média de crescimento anual do PIB são as seguintes: Brasil: 8,6%; Paraná: 8,2% e Curitiba: 10,8.

Tabela 12 - Produto Interno Bruto (1975-1996)  
(US\$ bilhões correntes)

ANO	CURITIBA		PARANÁ		BRASIL	
	Índice		Índice		Índice	
	Valor	(Base = Período anterior)	Valor	(Base = Período anterior)	Valor	(Base = Período anterior)
1975	1,2	-	8,3	-	122,5	-
1980	2,2	183	15,3	184	228,5	187
1985	3,5	159	20,2	132	310,9	136
1990	5,9	169	26,3	130	445,9	143
1991	5,4	92	23,2	88	386,2	87
1992	5,4	100	22,8	98	374,3	97
1993	6,5	120	27,1	119	430,3	115
1994	8,7	134	36,5	135	561,3	130
1995*	10,6	122	44,5	122	718,5	128
1996*	11,5	108	47,2	106	749,1	104

(\*) Estimativas preliminares

FONTE: BACEN/IPARDES/SICT in Paraná-Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo – Curitiba, 2000.

<sup>68</sup> "Em 1995 havia em Curitiba dez *shopping centers* e pequenos centros comerciais. Hoje são 32. Só em 1999 três grandes cadeias de hipermercados (Extra, do grupo Pão de Açúcar, Big, do grupo Sonae e a americana Wal-Mart) abriram quatro lojas na cidade" (Caixeta, maio/2000: 81).

#### 4.1.3.2 Problemas sociais

O êxito do planejamento urbano de Curitiba refletiu-se na instalação de diversificada base econômica, associando a reforma urbana ao sucesso das atividades produtivas privadas bem como à conversão da cidade em uma das melhores do mundo para se viver. Entretanto, aos municípios vizinhos da cidade de Curitiba e componentes da RMC dirigiram-se mazelas e problemas cujo ingresso foi obstaculizado na capital<sup>69</sup>. A rigidez das posturas urbanísticas em Curitiba criou cidades-dormitórios que localizam não só atividades industriais perigosas ou poluentes<sup>70</sup> mas também loteamentos clandestinos e irregulares com todos os problemas decorrentes, entre os quais merecem destaque a perda dos mananciais e das reservas de água pela contaminação de esgotos e do lixo doméstico. “A imagem de Curitiba só existe tal qual ela é precisamente devido aos serviços que os municípios vizinhos prestam à causa da sua manutenção” (Oliveira, Dennison de, 2000: 177-180).

A propósito, a Tabela 13 permite notar que ao grande crescimento da população de Curitiba (142% no período 1970/1996), contrapõe-se sua menor participação relativa na RMC (60,7% em 1996 contra 74,2% em 1970), enquanto a RMC passa de 11,9% para 27% da população do estado no mesmo período.

---

<sup>69</sup> Segundo previsões do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social-IPARDES *apud* Caixeta (setembro/2000: 214), até 2010, 3,7 milhões de pessoas estarão vivendo em Curitiba e em seu entorno, o que significa necessidades de moradia, transporte, educação, saúde, emprego e renda para mais de 1 milhão de pessoas.

<sup>70</sup> Em 1991 constatou-se que 120 pequenas empresas em Colombo, Almirante Tamandaré e Rio Branco do Sul despejavam na atmosfera enormes quantidades de partículas sólidas. Em Colombo, 70% dos pacientes atendidos pelos órgãos de saúde sofriam de complicações respiratórias causadas pela poluição (Oliveira, Dennison de, 2000: 181, nota 8).

Tabela 13-Paraná, Curitiba e RMC: População residente(1970-1996)  
(1.000 habitantes)

Localidade	1970	1980	1991	1996
Curitiba	609	1.025	1.315	1.476
RMC	821	1.441	2.001	2.432
Paraná	6.929	7.929	8.449	9.004
Curitiba/RMC (%)	74,2	71,1	65,7	60,7
RMC/Paraná (%)	11,9	18,2	23,7	27,0

FONTE: IBGE *in* Paraná-Secretaria Municipal da Indústria e Comércio – Curitiba, 22/08/2000.

Embora apresente privilegiada situação como uma das regiões metropolitanas brasileiras com menor pobreza (Tabela 14), qualidade de vida não é uma conquista definitiva, tratando-se de bem público perecível e que deve ser oferecido à toda a população. Desta maneira, o privilegiado processo de desenvolvimento de Curitiba e de seu projeto urbanístico que se constitui em paradigma bem sucedido, exige resolver as fissuras que ainda dividem a sociedade curitibana, excluindo grandes parcelas da população dos benefícios do desenvolvimento. Esta “modernidade excludente” poderá levar ao rompimento dos vínculos de solidariedade social face ao recrudescimento da violência urbana, tão presente nas metrópoles brasileiras, o que poderá comprometer o futuro (Samek, 1996: 185-198).

Tabela 14 – Brasil: Pobreza segundo as regiões metropolitanas (%)

	1981	1990
Recife	55,6	47,4
Salvador	43,1	38,0
Rio de Janeiro	27,2	32,2
São Paulo	22,0	21,6
Porto Alegre	17,9	12,2
Curitiba	17,4	12,2

FONTE: IPEA/IBGE apud Oliveira, Dennison de, 2000: 185.

A partir dos anos 70, confirmando-se na década de 80 e consolidando o processo nos anos 90, toda a Região Sul apresenta urbanização intensa e concentração populacional em aglomerações urbanas<sup>71</sup>, “espaços qualificados como áreas de concentração tanto populacional como da atividade econômica”. Efetivamente, Curitiba aumenta sua participação na população total do estado de 18,88% em 1980 para 26,23% em 1996<sup>72</sup> (Moura & Kleinke, 1999: 7).

Pobreza e desigualdade acompanharam esse quadro, por força dos intensos fluxos migratórios. O contorno urbano-industrial conformado ao longo dos anos 80 gerou significativo número de migrantes para a capital<sup>73</sup> e cidades de porte médio do estado, cujas periferias incharam acumulando bolsões de pobreza sem qualquer chance de mobilidade ascendente pois o emprego formal apresenta baixo dinamismo e as políticas sociais do estado não são compatíveis com a magnitude dos problemas a enfrentar (Vasconcelos & Castro, 1999: 11-12).

Na década de 90 a expansão dos investimentos industriais acentuou o caráter desigual da reestruturação industrial, pois não apresentaram impactos geradores de emprego a exemplo de alguns anos atrás. Conforme dados da contagem populacional do IBGE de 1996, o Paraná apresentava população residente de 9.004 mil habitantes, sendo 7.012 mil nas zonas urbanas e 1.992 mil na zona rural. Embora os números mostrem a predominância urbana, é

---

<sup>71</sup> Fazenda Rio Grande, cidade-dormitório da RMC a 19 km da capital, criada há dez anos e que conta atualmente 65,9 mil habitantes, terá mais de 155 mil habitantes em 2010 conforme projeção do IBGE/IPARDES. Segundo o prefeito local, o maior índice de crescimento populacional do estado, “é apavorante”, eliminando qualquer chance de dotar a cidade de infraestrutura adequada (O crescimento que assusta. *Gazeta Mercantil*, 01/09/2000).

<sup>72</sup> Dados preliminares do censo 2000, divulgados pelo IBGE indicam que Curitiba ficou entre as cidades de maior crescimento populacional no país, com taxa acima de 3% ao ano, praticamente o dobro da média nacional (Censo mostra concentração de desenvolvimento no Paraná, *Gazeta Mercantil*, 10/05/2001).

<sup>73</sup> A aglomeração metropolitana de Curitiba atinge em 1996 população de 2.381 mil habitantes, com taxa anual de crescimento no período 1991/1996 de 3,44% (IPARDES *apud* Moura & Kleinke, 1999: tabela 1, p. 14).

elevado o contingente rural, com maiores dificuldades de acesso a políticas sociais e cujas ocupações mais precárias reforçam as possibilidades de aumentar os fluxos migratórios, aumentando a precarização do mercado de trabalho nas zonas urbanas (Vasconcelos & Castro, 1999: 14-16).

Em suma, Curitiba recebe volumoso fluxo de migrantes do interior do estado, em busca de emprego e de melhor qualidade de vida. Assim, de 1991 a 1996 a cidade cresceu a uma taxa superior a 3% ao ano, contra 1,28% do estado do Paraná, resultando na ampliação dos bolsões de pobreza (e violência) que fazem com que atualmente 10% de sua população (cerca de 160 mil pessoas) morem em favelas. Desta forma, aclamada interna e externamente por suas idéias arrojadas de gestão urbana, a cidade vive um paradoxo: o seu crescimento gera disparidades sociais que ameaçam seu projeto de desenvolvimento (Caixeta, setembro 2000: 204).

## **4.2 O Turismo na Cidade de Curitiba: Imagem e Atratividade**

### **4.2.1 Produtos turísticos primários**

A imagem e a atratividade de Curitiba estão indissoluvelmente ligadas ao seu projeto urbanístico cuja continuidade é a espinha dorsal do projeto de desenvolvimento da cidade.

Com 1,6 milhão de habitantes, a capital do Paraná ostenta o primeiro lugar em qualidade de vida no país, o que representa inegavelmente forte diferencial estratégico para atração de investimentos. Uma cidade eficiente representa custos menores para contratar funcionários, alugar imóveis ou negociar serviços (Caixeta, maio/2000: 79-84).

Poucos lugares no mundo são privilegiados como a cidade do Rio de Janeiro, por exemplo, com extraordinário conjunto de belezas naturais cuja atratividade decorre principalmente dos aspectos paisagísticos. Da mesma forma, poucos são os lugares que ousaram consolidar imagem de beleza e de qualidade de vida através de um intensivo processo de reciclagem de seus recursos, impondo soluções inovadoras e criativas, as vezes transplantando e adaptando idéias já consagradas em outras cidades.

Conforme Wilk (1998), Curitiba é uma delas. Através de sua *beleza fabricada*, Curitiba "causa inveja aos moradores de outras cidades brasileiras". Uma forte classe média, maioria entre seus 1,6 milhões de moradores, torna o mercado de Curitiba objeto de pesquisas e plataforma para o lançamento de vários produtos. Seu sistema de transporte público é eficiente e inovador; o centro da cidade, deteriorado na maior parte das cidades brasileiras, aqui é lugar de passeio. Primeira cidade brasileira a ter um "calçadão", rua exclusiva para trânsito de pedestres criada em 1972, inovou também ao criar a Rua 24 horas, onde o comércio nunca fecha.

Segundo o arquiteto norte-americano Allan Jacobs, Curitiba é uma das três melhores cidades do mundo para se viver, juntamente com São Francisco e Roma:

*"Esta ciudad no tiene playas, palmeras ni lindas mujeres desfilando biquinis sensuales. El clima también no es de los mejores. Lluve, sale el sol, vuelve a llover, después hace frío, todo, em un intervalo de apenas 24 horas, o menos. Y sin embargo a cada ano llegan a este lugar más y más turistas que salen siempre encantados y queriendo volver. El encanto de Curitiba está exactamente em aquell que es uma de las mejores cualidades del urbanismo: planeamiento. La ciudad seduce por las soluciones simples y creativas que encuentra para resolver los problemas comunes a todas las metrópolis."*

(Paraná, Sec. de Estado da Indústria, do Comércio e do Turismo-Paraná Turismo, Reportagens Turísticas, 05/07/2000).

Curitiba é bonita pelo próprio esforço pois não se conformou em ser o “patinho feio” das capitais sulistas. Não contando com o esplendor das praias de Florianópolis nem tampouco com a beleza de um rio generoso como Porto Alegre, fez surgir cirurgicamente inúmeros parques e bosques que lhe outorgaram o título de “Capital Ecológica” do país e a inclusão também pela ONU como uma das três cidades do mundo com melhor qualidade de vida.

Em Curitiba nada se derruba e tudo se recicla adaptando-se aos tempos modernos. O Teatro Paiol, antigo paiol de pólvora em estilo romano do começo do século transformado em instigante teatro de arena; a Estação *Plaza Show*, centenária estação ferroviária transformada em gigantesco centro de lazer e entretenimento; o Parque Tanguá cujo ponto alto é uma cascata que despenca de rocha escarpada, construída em pedreira abandonada e cuja queda d’água resulta da potente bomba hidráulica, bem como o Jardim Botânico inaugurado em 1991 à semelhança dos jardins franceses, com um jardim de flores na entrada do local (Wilk: 1998).

Em 28/08/2000 foi inaugurado o *Curitiba Convention and Visitor Bureau*, entidade privada cujo objetivo é vender a imagem e as vantagens da cidade pelo mundo para captar eventos como congressos e feiras, que proporcionam melhor distribuição do fluxo turístico<sup>74</sup>. A rede hoteleira de Curitiba, que vem apresentando considerável evolução (Tabelas 15/16), apresenta taxa de ocupação de 60% durante a semana e de 30% nos finais de semana. Para tentar equilibrar esses percentuais procura-se atrair

---

<sup>74</sup> Na mesma ocasião (de 28 a 31/08/2000), como exemplo, a 4ª Conferência Internacional em Política Tecnológica e Inovação (ICTPI) reuniu 400 participantes, 150 deles estrangeiros, tratando das últimas inovações da tecnologia e suas aplicações no desenvolvimento sócio-econômico do país. Nesse evento foi estruturado acordo de cooperação com a cidade de Austin, capital do estado do Texas, Estados Unidos da América, para uso compartilhado de estruturas físicas e apoio para parcerias comerciais com vistas ao desenvolvimento de tecnologias (Curitiba terá irmã tecnológica nos EUA..., Gazeta Mercantil, 29/08/2000).

o turista de negócios, que, além de favorecer a taxa de ocupação média, gasta em média R\$ 300,00/dia, contra os R\$ 80,00 gastos pelo turista de lazer<sup>75</sup>. (Curitiba terá política de captação de eventos..., Gazeta Mercantil, 14/08/2000).

Tabela 15 – Curitiba: Unidades habitacionais e leitos na rede hoteleira (Agosto de 2001)

Hotéis/categoria	Unidades habitacionais	Leitos
5 *	312	434
4 *	3.730	5.065
3 *	2.525	4.487
2 *	1.253	2.379
Demais	664	1.090
Total	8.484	13.476

FONTE: Curitiba-CIC-Cia. de Desenv.de Curitiba, Diretoria de Turismo, agosto/2001.

Tabela 16 – Curitiba: Hotéis inaugurados a partir de 1996

Ano	Hotéis	Unidades habitacionais	Leitos
1996	06	299	463
1997	03	174	211
1998	03	252	357
1999	09	604	967
2000	02	140	223
2001(*)	04	197	881
Total	27	1.666	3.102

(\*) Até agosto

FONTE: Curitiba-CIC-Cia. de Desenv.de Curitiba, Diretoria de Turismo, agosto/2001.

Curitiba aposta também na construção de sua "vocação" para o turismo ecológico e de lazer. O prefeito reeleito, Cássio Taniguchi, está propondo a cria o de um novo centro de diversão no bairro Rebouças. Sob inspira o do Soho, bairro bo mio de *New York*, propõe a transforma o de galpões vazios em livrarias, restaurantes e galerias de arte. Berço de diversas etnias que vivem na região metropolitana, pretende-se também criar em Curitiba

<sup>75</sup> Segundo a empresária Chieko Aoki, presidente da *Blue Tree Hotels & Resorts do Brasil*, o principal mercado de turismo no Paraná está o executivo, face   atratividade da região para novos investimentos em virtude da existência, entre outras vantagens, de mão-de-obra qualificada (Paraná atrair  ..., Gazeta Mercantil, 30/10/2000).

roteiros para explorar a história, a cultura e a gastronomia da região. Novos parques estão sendo projetados, inclusive um para a prática de esportes radicais, outro para preservação das áreas de nascentes e o gigantesco Parque do Rio Iguaçu, cobrindo toda a extensão do rio (Caixeta, setembro/2000: 215-216).

Dados sobre o motivo da viagem de turistas em visita a Curitiba são mostrados na Tabela 17, onde se verifica absoluto predomínio do motivo "negócios" (40,8%) e "visita a parentes/amigos" (29,5%).

Tabela 17 - Turistas em visita a Curitiba por residência permanente segundo o motivo da viagem (2000)

RESIDÊNCIA PERMANENTE	Negócios	Parentes/ amigos	Compras	Tratam. de saúde	Eventos	Lazer
Brasileiros	40,7	29,9	1,1	7,8	6,5	14,0
Estrangeiros	42,5	23,2	0,7	1,4	3,2	29,0
TOTAL	40,8	29,5	1,1	7,4	6,3	14,9

FONTE: Paraná, Séc. de Estado da Indústria, do Comércio e do Turismo. Paraná Turismo: 2001, p. 15, tabela 04.

Conforme Caixeta (maio/2000: 77-86), qualidade de vida, potencial de consumo e bom nível de escolaridade são fatores que levaram Curitiba ao pódio das 100 melhores cidades brasileiras para negócios, conforme estudo da empresa paulista de consultoria Simonsen Associados, publicado na revista Exame (ano 34, n. 9, ed. 713, 03/05/2000). A eficiência da cidade<sup>76</sup> beneficia, por extensão, o projeto turístico, revelando promissor subproduto da

<sup>76</sup> Segundo Sandro Nunes Henrique da Conectiva, uma das cinco maiores distribuidoras no mundo do sistema operacional *Linux*, os custos da empresa em Curitiba são 30% mais baixos em relação a São Paulo ou Rio de Janeiro. "Dos 220 funcionários da Conectiva, cerca de 10% foram recrutados nos Estados Unidos, na Holanda, Alemanha e Argentina e na hora de buscar essas pessoas facilita muito saber que passarão a viver em Curitiba" (Caixeta, maio/2000: 80).

transformação da cidade e que resulta em 1,1 milhão de pessoas atraídas anualmente pelas suas características (Tabela 18). Esse contingente, embora constitua mercado de alta relevância criando oportunidades em diversificadas atividades destinadas às múltiplas necessidades dos visitantes, representa fração das potencialidades oferecidas pela cidade, principalmente nas viagens ligadas a lazer, compras e eventos, com participações modestas como motivo turístico (Tabela 17). Nesse último caso, além da infra-estrutura adequada, é fundamental a "...efetiva capacidade de inserção na geografia dos eventos, em escala nacional e internacional, qualidade associada à competência e ao esforço em termos promocionais" (Lins, 2001: 60).

#### **4.2.2 Atividades complementares**

Além dos produtos primários (imagem da cidade, qualidade de vida, parques, variada gama de serviços, patrimônio histórico e arquitetônico, eventos de natureza cultural, científicos e de negócios) que favorecem a atratividade do turismo na cidade de Curitiba, outras facilidades desenvolvidas na esteira do progresso da cidade, propiciam condições para sustentar o incremento do setor: o novo aeroporto Afonso Pena situado no município de São José dos Pinhais na RMC que opera 175 vôos por dia e cujo movimento de cargas cresceu 91% em 1999; o eficiente sistema de transporte coletivo (referência mundial que atrai turistas e técnicos de várias partes do mundo para verificar sua forma de operação); a Linha Turismo, circuito de 40 quilômetros que contempla os principais pontos de interesse da cidade (22 pontos turísticos), realizado através de "jardineiras" com grande apelo mercadológico; a limpeza do centro tradicional da cidade com seu diversificado comércio; a Rua 24 Horas onde o comércio nunca fecha; inúmeros

restaurantes, inclusive as gigantescas cantinas do bairro gastronômico de Santa Felicidade (Wilk, 1998; Caixeta, maio/2000).

“A vocação gastronômica do bairro curitibano de Santa Felicidade atrai visitantes e contribui para o crescimento de outros setores em uma relação de parceria. Com 72 lojas de móveis e 36 de artesanato, a região já constitui polo moveleiro em Curitiba. Aos domingos o bairro recebe de 12 a 18 mil visitantes e quem vai para comer acaba visitando o comércio de móveis e artesanato e vice-versa.” (A outra face..., Gazeta do Povo, 10/09/2000).

Atualmente o crescimento do turismo de lazer e de negócios está atraindo para Curitiba redes nacionais e internacionais de hotéis, cujos serviços representam a espinha dorsal do turismo. Nos últimos 2,5 anos foram liberados 12 alvarás de construção para hotéis e neste ano deverá ser inaugurado no Batel, área nobre da cidade, o *Blue Tree Caesar Towers*, quatro estrelas do grupo *Blue Tree*. A rede *Parthenon* do grupo francês *Accor* passou a operar três *flats*<sup>77</sup>, na cidade e outros três estão em construção, assim como outros projetos das redes americanas *Choice* e *Holiday Inn* estão em andamento (Caixeta, maio/2000: 84).

A RMC conta atualmente com 107 empreendimentos hoteleiros (81 hotéis e 26 *flats*) que oferecem 12.000 leitos. Estão em construção cerca de 15 novos empreendimentos somando 1.600 novos leitos e outros 10 empreendimentos (900 leitos) estão em fase de pré-lançamento. Devido ao crescimento da oferta, é grande a queda nas taxas de ocupação: de 55 a 65% até o final dos anos 90, alcança hoje apenas 40 a 50%. Com vistas a reduzir o impacto, o segmento hoteleiro, através da Associação Brasileira da Indústria

---

<sup>77</sup> Edifício de apartamentos diferenciado, que conta com serviços de hotelaria e cuja denominação jurídica permite vantagens como taxas diferenciadas de água, luz e, principalmente, de imposto predial e territorial urbano - IPTU (Rede Bristol..., Gazeta Mercantil - Paraná, 15/01/2001, p. 4).

de Hotéis/Seção Paraná – ABIH/PR, busca viabilizar linhas de crédito, redução da carga tributária e racionalização do processo produtivo e organizacional, além de projetos específicos para incentivar o turismo, especialmente o de eventos (ABIH/PR, ano I, n. 5, out/nov 2001).

#### 4.2.3 A estratégia de *city-marketing*

Considerando-se o fato de que o *city-marketing* afeta materialmente a vida da cidade, com reflexos positivos sobre a expansão de empreendimentos econômicos, apresenta-se abaixo quadro identificador de características de imagens urbanas de Curitiba. Ali, traços culturais e representações sociais valorizados pela linguagem turística referem-se a “população de origem européia”; “população branca”; “população ordeira e acostumada ao trabalho”; “população que sabe usar adequadamente os espaços”. A valorização e a incorporação desses traços, explícita ou sutilmente, pretendem legitimar a imagem de uma cidade-modelo, ideologicamente cara a determinados setores da elite nacional, europeizando a sociedade brasileira, aqui representando uma urbanização não-cabocla.

Quadro 5 - CURITIBA: Matriz de imagens urbanas

CONTEÚDO	IMAGENS URBANAS
Principal imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo associado ao circuito dos espaços planejados com organização urbana.</li> </ul>
Valores e representações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina e ordem;</li> <li>• Viver urbano saudável.</li> </ul>
Oferta turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de vida referenciada ao desfrute de equipamentos e oportunidades urbanas.</li> </ul>
Qualificação do lazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas “vêm para ver”.</li> </ul>
Atitude do turista ante a cidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprecia à distância. Atitude reverenciadora ante a cidade planejada;</li> </ul>
Contraponto com as demais capitais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Vitrine do Brasil que deu certo”;</li> <li>• Prosperidade e crescimento;</li> </ul>

FONTE: extraído de Benevides & Garcia (2000: 73).

Na imagem da capital paranaense (“Capital Ecológica, Capital de Primeiro Mundo, Laboratório de Experiências Urbanísticas”) baseia-se estratégia de *marketing* empreendida para venda do produto turístico Curitiba incutida no imaginário nacional e até mesmo internacional sobre a cidade, no qual é positivamente representada e onde são realçados espaços, práticas sociais e traços culturais considerados positivos e consistentes com os desejos, necessidades e expectativas dos potenciais turistas.

Explora-se assim o reconhecimento nacional e mundial de que a capital paranaense é uma “cidade do primeiro mundo” com singulares características urbanas, artísticas, históricas e culturais. Curitiba apresenta excelente infra-estrutura urbana, atraindo crescente fluxo de turistas (Tabela 18) e constituindo-se inclusive em centro redistribuidor de fluxos para as demais regiões turísticas do estado do Paraná. Além disso, trata-se de uma cidade universitária, cuja evolução se fez de forma mais equilibrada relativamente às grandes cidades brasileiras. Essas condições refletem-se na favorável evolução (quantitativa/qualitativa) dos dados relativos ao turismo:

Tabela 18 - Turismo receptivo em Curitiba

ANO	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Número de turistas Índice (1992=100)	784.575 100	871.894 111,1	1114.790 142,1	998.495 127,3	1060.533 135,2	1098.990 140,1
Hotéis: fluxo hóspedes Índice (1992=100)	290.293 100	329.576 113,5	411.357 141,7	378.430 130,4	401.942 138,5	ND
Gasto médio; US\$/dia (hóspedes hotéis)	70,00	80,00	100,00	143,20	141,00	ND
Receita turística (US\$ 1.000)	171.735	221.836	347.802	429.548	477.561	ND
Receita turística/PIB (%)	2,81	3,56	4,37	4,53	4,69	5,16(*)

(\*) estimativa

Fonte: Paraná-Sec.Municipal de Indústria, Comércio e Turismo, Curitiba: 2001.

### 4.3 Conclusões

O desenvolvimento da cidade de Curitiba a partir de meados dos anos 60 é resultado de decisão política solidamente ancorada na interação e articulação de instâncias governamentais e de organizações privadas; na existência de empresários e políticos dinâmicos, atuantes e identificados com a região; na disponibilidade de profissionais qualificados e em um arcabouço institucional claramente definido em prol daquele objetivo. O processo, voluntário e consciente, demonstra claramente a capacidade de organização social local e o papel privilegiado exercido pelas políticas públicas na implantação do plano diretor da cidade, irreversivelmente implementado em uma década sem solução de continuidade, diferenciando-o claramente da regra nacional.

Objetivando em última análise a diversificação produtiva, com atração de investimentos industriais, o planejamento da cidade foi baseado em concepção humanista, segundo a qual a cidade deveria privilegiar o bem-estar de seus habitantes, contando desde logo com a adesão de amplos setores empresariais e de suas entidades de classe, bem como da sociedade civil, fatores esses que também explicam sua continuidade e efetiva implementação.

Exceção bem sucedida no planejamento urbano brasileiro, o projeto da cidade de Curitiba compatibilizou interesses dominantes em torno da acumulação capitalista, permitindo que a eficiência da cidade se traduzisse em custos transacionais mais baixos, atraindo conseqüentemente investimentos privados que transformaram a região metropolitana em polo de excelência em indústrias da fronteira tecnológica e em serviços especializados.

O sucesso da concepção urbanista da cidade de Curitiba, baseada na preservação do meio-ambiente; na revitalização dos espaços públicos tradicionais e na criação de outros; em um

inovador sistema de transporte coletivo; na ampliação das áreas verdes e em vários equipamentos de lazer, permitiu a “construção” da imagem de uma cidade do primeiro mundo, reconhecida como uma das melhores para se viver e onde a questão ambiental é uma preocupação concreta e objetiva, institucionalmente determinada.

Sinergias geradas pela divisão do trabalho e especialização de produtores locais e a emergência de variada oferta de insumos produtivos e serviços especializados facilitam o desempenho individual das firmas, traduzindo-se em “eficiência coletiva”, isto é, em última análise, em vantagens competitivas. Essas refletem as múltiplas influências do ambiente cooperativo mas fortemente competitivo, em que a criação de fatores especializados e uma demanda local sofisticada e exigente determinam e impulsionam a produtividade e a eficiência das empresas. A aglomeração metropolitana em Curitiba favorece, por sua vez, forte complementaridade entre diversas atividades, o que facilita o fluxo de informações e as inovações, estimulando a formação/atração de novas empresas, reforçando a capacidade inovativa e ampliando o aglomerado.

Como subproduto da diversificação produtiva de Curitiba, o turismo revela nova “vocação” da cidade, atraindo mais de um milhão de pessoas por ano, atraídas pela beleza “construída” da cidade, pelas condições ambientais, pela diversificada oferta de serviços e pela infra-estrutura disponível, o que também permite vislumbrar boas perspectivas para o turismo de negócios e de eventos, particularmente interessantes pela ocupação que oferecem na baixa temporada e pelos maiores gastos individuais relativamente às viagens de lazer.

As vantagens competitivas da cidade de Curitiba na indústria do turismo derivam assim de um conjunto de produtos primários (a imagem e a qualidade de vida de uma cidade do primeiro mundo, parques, o patrimônio histórico e arquitetônico, variada gama de

serviços qualificados, a programação de eventos culturais, científicos, desportivos e de negócios entre outros) e de diversificada base de atividades complementares (o eficiente sistema de transportes; a limpeza da cidade e seu variado comércio; inúmeros restaurantes, inclusive as famosas cantinas de Santa Felicidade, o bairro gastronômico).

Na construção desse projeto, todavia, mazelas e problemas sociais foram transferidos principalmente a municípios vizinhos integrantes da Região Metropolitana de Curitiba (RMC). Elevadas taxas de crescimento demográfico e a exclusão de grandes parcelas da população dos benefícios do desenvolvimento poderão levar ao rompimento dos vínculos de solidariedade social com recrudescimento da violência, tão comum nas metrópoles brasileiras. Caso permaneçam essas condições, evidentes prejuízos ao projeto da cidade poderão repercutir negativamente nas vantagens competitivas construídas na região.

## **5 MESO-CLUSTER DO TURISMO EM CURITIBA: COMPETIÇÃO COOPERATIVA E IMPLICAÇÕES ÀS POLÍTICAS LOCAIS**

Neste capítulo são apresentadas e analisadas informações fornecidas por organizações do *trade* turístico em Curitiba, com vistas aos objetivos específicos 4 e 5 constantes da introdução a este trabalho, a saber: (i) verificar o grau e forma de competição-cooperativa existente entre as organizações que operam no setor de turismo em Curitiba e (ii) sugerir implicações às políticas locais para desenvolvimento do turismo.

O capítulo está dividido em cinco seções, apresentando inicialmente (5.1) as questões submetidas às organizações que coordenam o sistema turístico em Curitiba. Em seguida (5.2) são tratadas as opiniões do sistema hoteleiro e (5.3) das operadoras de turismo/agências de viagens. Após (5.4), são sugeridas algumas proposições de políticas e estratégias para o desenvolvimento do turismo em Curitiba e, finalmente (5.5), apresentadas as conclusões.

As respostas obtidas durante a pesquisa realizada, na órbita das organizações públicas ou privadas, demonstram grande homogeneidade e convergência, permitindo concluir que há razoável aproximação entre a opinião da amostra e aquela que seria derivada dos componentes de toda a cadeia.

### **5.1 Sob a Ótica das Principais Organizações do Sistema Turístico Local**

São tratadas a seguir respostas fornecidas pelas organizações relacionadas no Quadro 6 (doravante denominadas genericamente de "organizações") às questões que lhes foram apresentadas conforme questionário (Anexo 1).

Quadro 6 - Organizações do sistema turístico de Curitiba e do Paraná

Organizações consultadas	Natureza jurídica
Cia. de Desenvolvimento de Curitiba Diretoria de Turismo	Economia mista
Curitiba <i>Convention &amp; Visitors Bureau</i>	Empresa privada sem fins lucrativos
Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba-IPPUC	Autarquia
Paraná Turismo Departamento de Estudos e Pesquisas	Autarquia
Paraná Turismo Departamento de Estatística	Autarquia
Serviço de Apoio à Pequena Empresa no Paraná-SEBRAE	Empresa privada sem fins lucrativos
Serviço Social Autônomo EcoParaná	Empresa privada sem fins lucrativos

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

A existência de coordenação/cooperação entre as firmas da cadeia turística e as organizações do sistema turístico em Curitiba foi classificada (Quadro 7) como de média intensidade (71% das organizações consultadas) e forte (29% das organizações consultadas), sugerindo que existem possibilidades para aprimoramento. Foram citados como entraves para o desempenho das organizações: limitação e dependência de recursos governamentais; não cumprimento de programas/orçamentos; alterações nos quadros diretivos por injunções políticas e superposição de atividades.

Quadro 7 – Existência de coordenação/cooperação entre firmas da cadeia turística e organizações públicas em Curitiba

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	71	29	0

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Embora reconhecendo a existência de vários “facilitadores”, isto é, características que favorecem a operação da cadeia turística em Curitiba (Quadro 8), quatro aspectos principais foram citados

por 86% das organizações consultadas, os quais enfatizam a existência de fornecedores especializados, mão-de-obra qualificada e organizações diversas voltadas à operação do sistema turístico. Em menor grau foram também citadas a existência de esforços generalizados com vistas aos relacionamentos construtivos de longo prazo, a qualidade dos serviços da cadeia do turismo, a exigente e sofisticada clientela local, bem como a rivalidade existente entre os integrantes da cadeia.

Quadro 8 – *Facilitadores* existentes na cadeia turística em Curitiba na ótica das organizações

Observações (%)	Facilitadores citados
86	Existência de fornecedores especializados e qualificados
86	Existência de empresas especialistas em serviços (contábeis, financeiros, tecnológicos, de manutenção)
86	Existência de mão-de-obra qualificada e especializada
86	Existência de associações para realização de <i>lobby</i> e outras tarefas específicas
71	Divisão do trabalho e especialização entre os produtores
71	Esforços generalizados no sentido de relacionamentos construtivos com vistas aos interesses de longo prazo
57	Qualidade dos serviços na cadeia produtiva
57	Exigente e sofisticada clientela local
43	Rivalidade estimulante com competidores locais
29	Restritos comportamentos oportunistas

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Embora reconhecendo a importância de esforços conjuntos, das organizações consultadas, apenas 57% reconheceram a existência de iniciativas conjuntas e cooperativas, como a indicação de serviços em parceria e programas de treinamento de pessoal, normalmente no âmbito das associações de classe e SENAC. Além disso, 14% das organizações informaram ter conhecimento de programas conjuntos para desenvolver produtos e/ou inovações organizacionais ou participação em eventos, igualmente na esfera das associações de classe (Quadro 9).

Quadro 9 – Iniciativas conjuntas e cooperativas existentes na cadeia turística em Curitiba

Observações(%)	Iniciativas conjuntas e cooperativas citadas
57	Indicação de serviços em parceria
57	Programas de treinamento de pessoal
14	Pesquisas em novos produtos/organizacionais
14	Outras (feiras e exposições)

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Vários fatores foram citados como positivamente relacionados aos investimentos na cadeia turística em Curitiba (Quadro 10). Dentre eles três foram citados por todas as organizações consultadas: a reputação da cidade em termos de qualidade-de-vida e do meio-ambiente, a existência de modernos meios de transporte e a existência de vários equipamentos de lazer (parques, praças), fatores esses que representam a “marca” da cidade. Além de vários outros fatores relacionados com menor intensidade, 86% das organizações consultadas consideraram relevante a oferta de serviços e um comércio diversificados.

Quadro 10 – Fatores que favorecem investimentos na cadeia turística em Curitiba na ótica das organizações

Observações (%)	Fatores citados
100	Modernos meios de transporte
100	Reputação da cidade (qualidade de vida, meio-ambiente)
100	Equipamentos de lazer (parques, arquitetura)
86	Oferta diversificada de serviços
86	Comércio ( <i>shopping centers</i> , fornecedores especializados)
71	Adequação da infra-estrutura local
71	Oferta de mão-de-obra qualificada
71	Tamanho e nível de renda do mercado local
71	Eventos de negócios (treinamento, feiras, exposições)
57	Eventos culturais
57	Serviços de saúde
43	Custos mais baixos
43	Presença local de fornecedores especializados
29	Proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Relativamente à motivação exercida nos visitantes que vêm à cidade de Curitiba (Quadro 11), ratificando as opiniões expressas no quadro 10, a imagem e a reputação da cidade em termos de qualidade-de-vida e a paisagem/arquitetura foram citadas por todas as organizações. Em seguida, 71% das organizações citaram os parques existentes e a realização de eventos de quaisquer natureza como os principais aspectos na atratividade.

Quadro 11 – Motivação percebida nos turistas que vêm à Curitiba na ótica das organizações

Observações (%)	Motivação percebida
100	Imagem e reputação da cidade em termos de qualidade de vida
100	Paisagem/arquitetura da cidade
71	Eventos de natureza comercial/cultural/científica/desportiva
71	Parques
43	Comércio especializado
29	Outras: visitas a parentes/amigos e proximidade com outros pontos turísticos

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Dentre os serviços citados como forma de, coletivamente, melhorar a produtividade da cadeia turística em Curitiba, sobressaem nas indicações das organizações consultadas: o suporte à qualificação de mão-de-obra e o apoio à modernização organizacional das empresas (com 100% de frequência). Em seguida, a difusão de informações mercadológicas e tecnológicas (com 86%) e a exploração/divulgação de mecanismos de financiamento; experiências em conjunto para explorar novas oportunidades e o compartilhamento de recursos (com 71%), além dos demais serviços indicados no Quadro 12.

Quadro 12 – Serviços que poderiam ser oferecidos em caráter de ações coletivas à cadeia turística em Curitiba na ótica das organizações

Observações (%)	Serviços citados
100	Suporte à qualificação de mão-de-obra
100	Apoio à modernização organizacional das empresas
86	Difusão de informações mercadológicas e tecnológicas
71	Mecanismos de financiamento
71	Experiências em conjunto p/explorar novas oportunidades
71	Compartilhar recursos, em destaque os subutilizados
57	<i>Marketing</i>
43	Orientação quanto à importação de insumos/equipamentos
29	Compras coletivas de insumos
29	Compras coletivas de equipamentos

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

A troca de informações foi considerada (Quadro 13) da seguinte forma pelas organizações consultadas: fraca (29%), regular (29%) e forte (42%). Como estratégia para melhorar o fluxo das informações, 57% das organizações consultadas citaram a necessidade de melhor integração de todo o *trade*, o que segundo informaram poderia ser efetivado pela criação de um fórum municipal voltado para a indústria do turismo, viabilizando posição homogênea e coletiva.

Quadro 13 – Existência de intercâmbio de informações no sistema turístico de Curitiba na ótica das organizações

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	29	29	42	0

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

A pressão da concorrência e dos consumidores através da constante comparação, foi considerada importante indutora da geração/difusão de inovações com vistas a satisfazer as renovadas exigências dos consumidores. Das organizações consultadas, 43%

consideraram este aspecto como forte e 57% classificaram-no como muito forte (Quadro 14).

Quadro 14 – Avaliação da pressão concorrencial como indutora da criação/difusão de inovações no mercado turístico de Curitiba na ótica das organizações

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	0	43	57

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

A confiança mútua entre os componentes da cadeia do turismo em Curitiba, favorecendo o relacionamento, evitando comportamentos oportunistas e facilitando as transações e, conseqüentemente, reduzindo seu custo, foi avaliada da seguinte forma: 42% das organizações consultadas consideram-na regular; 29% classificam-na como boa e 29% ótima (Quadro 15).

Quadro 15 – A operação da cadeia turística em Curitiba e o fortalecimento da confiança mútua entre empresas na ótica das organizações

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	42	29	29

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

O papel do setor público foi considerado de alta relevância no processo de desenvolvimento da cidade de Curitiba. Conforme quadro 16, a maioria das funções desempenhadas foram citadas por todas as organizações consultadas. As demais, como fornecedor de informações e na concessão de incentivos para a atração de investimentos industriais foram citadas por 57% das organizações consultadas (Quadro 16).

Quadro 16 – O papel do setor público no desenvolvimento de Curitiba na ótica das organizações

Observações (%)	Funções desempenhadas pelo setor público
100	Implantação da infra-estrutura de transportes
100	Implantação de equipamentos (parques, praças, arquitetura)
100	Divulgação da cidade
100	Planejamento urbanístico
57	Fornecedor de informações
57	Concessão de incentivos para atrair investimentos

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

O intenso crescimento demográfico da RMC foi considerado como fator forte e muito forte (86% e 14% das organizações consultadas, respectivamente) a influenciar negativamente a continuidade do processo de desenvolvimento (Quadro 17). Foi mencionado que o processo determina forte pressão social da população periférica, haja vista a escassez de oportunidades de trabalho e as intensas e variadas demandas sociais.

Quadro 17 – Crescimento demográfico como influência negativa no processo de desenvolvimento da RMC na ótica das organizações

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	0	86	14

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

## 5.2 Sob a Ótica do Segmento Hoteleiro

Foram consultadas empresas do ramo hoteleiro, escolhidas aleatoriamente, mas privilegiando estabelecimentos das várias categorias (Quadro 18).

Quadro 18 - Empresas hoteleiras consultadas em Curitiba

Hotéis consultados	Nº de unidades	Classificação (*)
Grand Hotel Rayon/Rochelle Park Hotel	02	5 e 3
Hotéis Elo	02	3 e 2
Hotéis Mabu	02	4
Hotéis Slaviero	02	4
Ouro Verde Hotel	01	3

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Os hotéis consultados consideram que os custos em Curitiba são inferiores aos de outros grandes centros (Quadro 19), o que possibilita diárias e preços de serviços de bar e restaurantes relativamente mais baixos.

Quadro 19 – Custos dos hotéis em Curitiba relativamente a outras capitais brasileiras

Escala	20%	21 a 40%	41 a 60%	61 a 80%	81 a 100%
Observações (%)*	0	0	25	75	0

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

(\*) Uma das fontes consultadas não emitiu opinião a respeito.

Todos os hotéis consultados consideraram que a facilidade de abastecimento local favorece a comunicação com os fornecedores, reduzindo custos e possibilitando *feed-back* mais efetivo em termos de correção de imperfeições, solução de problemas, treinamento e outras providências no sentido de melhorar a qualidade dos suprimentos (Quadro 20).

Quadro 20 – Abastecimento local de insumos e racionalização do processo produtivo na cadeia turística em Curitiba

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	0	80	20

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Todos os hotéis consultados informaram que há ampla disponibilidade de pessoal treinado em Curitiba (Quadro 21), muito embora tenham informado também que – em muitos casos – é preferível a admissão de pessoas sem experiência prévia, o que possibilita aprendizado mais rápido das idiossincracias de cada empresa.

Quadro 21 – Disponibilidade de mão-de-obra especializada na hotelaria de Curitiba

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	0	60	40

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Foi indicada como de grau forte (80%) e muito forte (20%) a existência de acordos informais entre os hotéis e seus fornecedores no sentido de detectar novas tendências e necessidades e, conseqüentemente, gerar novos produtos e novas soluções organizacionais (Quadro 22).

Quadro 22– Existência de acordos cooperativos entre hotéis e fornecedores visando gerar inovações no turismo em Curitiba

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	0	80	20

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Quanto à existência de acordos cooperativos entre as empresas do segmento hoteleiro no sentido de difundir inovações, identificar novas necessidades e aprimorar os serviços prestados, houve divergência nas respostas: dos hotéis consultados, 20% consideram tais acordos inexistentes, 60% consideram que ocorrem em grau regular e 20% que ocorrem intensamente (Quadro 23). Quando existentes, a troca de informações é atribuída principalmente à ação da ABIH/PR ou a conversas informais entre

funcionários dos vários hotéis, com base em conhecimentos e amizades previamente existentes. De qualquer forma, a aguda concorrência que existe no segmento foi julgada como inibidora de maior transparência nas comunicações.

Quadro 23– Existência de acordos cooperativos entre hotéis e outras firmas do ramo visando gerar inovações no turismo em Curitiba

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	20	0	60	20	0

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Relativamente ao papel das organizações do sistema turístico (relacionadas no Quadro 6) com vistas ao aprimoramento da cadeia, 60% dos hotéis consultados consideraram sua atuação como forte e 20% como muito forte (Quadro 24). Foi citado de forma recorrente a importância do Curitiba *Convention & Visitors Bureau* na ampliação e coordenação das atividades ligadas à geração de eventos, que oferece boas perspectivas.

Quadro 24– O papel das organizações do sistema turístico no sentido de aprimorar os serviços da cadeia produtiva na ótica da hotelaria

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	20	0	60	20

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Houve grande divergência no que diz respeito ao fluxo de informações entre os integrantes da cadeia turística em Curitiba (Quadro 25). Novamente, foi informado que a intensa concorrência dificulta a troca de informações entre os hotéis em bases bilaterais, tendo sido mencionada a necessidade de maior integração no âmbito da ABIH/PR. Todavia o intercâmbio de informações é intenso, segundo informaram, entre as empresas que compõem as parcerias formadas entre os hotéis e empresas de

outros ramos (locadoras de automóveis, empresas de transporte, organizadores de eventos, *shopping-centers*, companhias aéreas, empresas de entretenimento).

Quadro 25– Fluxo de informações na cadeia turística em Curitiba na ótica dos hotéis

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	20	20	20	40

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Os hotéis consultados revelaram homogeneidade no que diz respeito aos fatores que influem positivamente a atração de investimentos no setor turístico em Curitiba (Quadro 26). Cabe ressaltar a importância dos três fatores iniciais, classificados como preponderantes e todos eles ligados ao projeto de urbanização da cidade. Da mesma forma, convém notar que o setor de eventos também foi referido como importante fator de dinamização do turismo local.

Quadro 26– Fatores existentes e que atraem investimentos na oferta de serviços turísticos em Curitiba na ótica dos hotéis

Observações (%)	Fatores
100	*Reputação da cidade (qualidade de vida, meio-ambiente)
100	*Modernos meios de transporte
100	*Equipamentos de lazer (parques, arquitetura etc)
100	Adequação da infra-estrutura local
100	Proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento
100	Oferta diversificada de serviços
100	**Eventos de negócios (treinamento, feiras, exposições)
100	Comércio ( <i>shopping centers</i> , fornecedores especializados)
100	Serviços de saúde
80	Oferta de mão-de-obra qualificada
80	Tamanho e nível de renda do mercado local
80	Custos mais baixos
80	Presença local de fornecedores especializados
80	**Eventos culturais

\* Fatores preponderantes      \*\* Precisam ser dinamizados

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Ratifica-se (Quadro 27) a avaliação feita no quadro anterior, no que diz respeito à motivação no turismo receptivo em Curitiba, tendo todos os hotéis consultados referenciado a imagem e reputação de Curitiba em termos de limpeza, organização e qualidade de vida. Vários entrevistados informaram que, em muitas ocasiões, os visitantes manifestam-se surpresos com essas qualidades, dizendo que “a cidade superou minhas expectativas”.

Quadro 27– Motivação percebida nos turistas que vêm a Curitiba na ótica dos hotéis

Observações (%)	Motivação percebida
100	Imagem e reputação em termos de qualidade de vida
100	Paisagem/arquitetura
100	Parques
80	Eventos comerciais/culturais/científicos/ desportivos
40	Comércio especializado

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Foi reconhecida (Quadro 28) de forma plena a necessidade de ações coletivas no sentido de difundir inovações mercadológicas e tecnológicas, o que poderia ser viabilizado via ABIH/PR, além de iniciativas modernizadoras no âmbito organizacional. Foi mencionada ainda a necessidade de iniciativas de *marketing* mais agressivas no sentido de “vender o destino Curitiba”.

Quadro 28– Ações coletivas necessárias à elevação da produtividade do sistema turístico em Curitiba na ótica dos hotéis

Observações (%)	Ações coletivas necessárias
100	Difusão de informações mercadológicas e tecnológicas
100	Experiências para explorar novas oportunidades
100	Apoio à modernização organizacional das empresas
80	<i>Marketing</i>
80	Compartilhar recursos, em destaque os subutilizados
60	Mecanismos de financiamento
20	Orientação quanto à importação de insumos/equipamentos

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Todos os fatores sugeridos (Quadro 29) foram referenciados como disponíveis e favorecedores da cadeia turística em Curitiba.

Quadro 29– *Facilitadores* da cadeia produtiva do turismo existentes em Curitiba na ótica dos hotéis

Observações (%)	<i>Facilitadores</i>
100	Divisão do trabalho e especialização entre os produtores
100	Existência de fornecedores especializados e qualificados
100	Existência de empresas especialistas em serviços (contábeis, financeiros, tecnológicos, de manutenção)
100	Existência de associações para realização de <i>lobby</i> e outras tarefas específicas
100	Qualidade dos serviços na cadeia produtiva
100	Exigente e sofisticada clientela local
100	Rivalidade estimulante com competidores locais
100	Restritos comportamentos oportunistas
100	Esforços generalizados no sentido de relacionamentos construtivos com vistas aos interesses de longo prazo
80	Existência de mão-de-obra qualificada e especializada

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

O papel do setor público foi reconhecido como de fundamental importância no processo de desenvolvimento de Curitiba, pautado nas ações indicadas no Quadro 30. Foi mencionado contudo que há necessidade de aprimorar e dar sentido permanente à divulgação da cidade em âmbito nacional e internacional, com vistas inclusive à captação de eventos, o que foi considerado de vital importância. Nesse sentido são necessários investimentos na infra-estrutura necessária para eventos de grande porte, o que a cidade não dispõe, ao contrário de outras capitais (Florianópolis, Salvador) que disputam esse concorrido mercado

Quadro 30– O papel do setor público no desenvolvimento de Curitiba na ótica dos hotéis

Observações (%)	Papel do setor público
100	Implantação da infra-estrutura de transportes
100	Implantação de equipamentos turísticos (parques, praças, arquitetura)
100	Planejamento urbanístico
100	Concessão de incentivos para atrair investimentos
80	Divulgação da cidade
80	Fornecedor de informações
60	Apoio à constituição de organizações da classe patronal

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

A pressão competitiva e a exigente e sofisticada clientela local foram considerados importantes fatores no sentido de impulsionar a criação/difusão de inovações (Quadro 31), pois segundo informaram os entrevistados, Curitiba é tradicional local para pesquisas de mercado. Foi recorrente a afirmativa de que “se vender em Curitiba, vende em qualquer outro local”.

Quadro 31– Rivalidade local e demanda exigente como fatores geradores de inovações no turismo em Curitiba na ótica dos hotéis

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	0	40	60

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Embora com características de metrópole, Curitiba foi classificada como cidade provinciana, onde o conhecimento pessoal e os relacionamentos informais têm grande vitalidade, facilitando a agilidade/previsibilidade das transações, conforme traduzem as respostas no quadro 32. Comportamentos oportunistas, de caráter eventual, são rapidamente difundidos, impossibilitando a permanência no mercado de seus protagonistas.

Quadro 32– O mercado turístico em Curitiba e o fortalecimento da cultura de confiança com redução das incertezas na ótica dos hotéis

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	0	60	40

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Embora apenas de caráter repressivo, o forte policiamento e o monitoramento eletrônico foram referidos como eficazes na redução dos roubos e assaltos no centro da cidade, onde está localizada a maioria dos hotéis. Todavia, o crescimento demográfico da RMC, derivado da atração exercida pela imagem de Curitiba em termos da melhor qualidade de vida e de oportunidades de trabalho, foi reconhecido como importante fator de pressão social que inspira cuidados no sentido de evitar o comprometimento da qualidade-de-vida da cidade, citada em nível bastante superior a de outras grandes cidades brasileiras.

Quadro 33– Exclusão social, violência e comprometimento do projeto de cidade-modelo na ótica dos hotéis

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	0	60	40

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

### 5.3 Sob a Ótica das Operadoras de Turismo e Agências de Viagens

Além das organizações (item 5.1) e dos hotéis (item 5.2), cuja participação na cadeia têm grande relevância, as operadoras de turismo desempenham atividade de grande amplitude, face à inter-relação com todos os demais segmentos na montagem de “pacotes”, o que exige parcerias e afinada coordenação. Suas clientes, as agências de viagens, representam o elo com os

turistas. Desta forma, é apresentada a seguir a análise das empresas do segmento consultadas (Quadro 34) doravante citadas apenas como “operadoras”, às quais foi agregado o Centro de Convenções de Curitiba, cuja atuação na captação de eventos também foi julgada de grande importância para a análise pretendida.

Quadro 34 – Agências de viagens, operadoras de turismo e organizadoras de eventos consultadas em Curitiba

Empresas consultadas	Ramo
BRT Tour Operator	Operadora de turismo
Centro de Convenções de Curitiba	Captação de eventos
Eventtour Adm.e Serv. de Turismo Ltda	Agência de viagens
Karamgatur	Agência de viagens
New Line Tour Operator	Operadora de turismo
Onetur Turismo	Agência de viagens

Seguindo a tendência revelada na consulta feita aos hotéis (Quadro 19), as operadoras também consideram os custos do turismo em Curitiba inferiores aos de outras capitais brasileiras segundo os percentuais indicados no Quadro 35.

Quadro 35 – Custos do turismo em Curitiba relativamente a outras capitais brasileiras

Escala	20%	21 a 40%	41 a 60%	61 a 80%	81 a 100%
Observações (%)	0	0	33	67	0

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

As operadoras consultadas também consideraram que a facilidade de abastecimento local favorece a comunicação com os fornecedores, reduzindo custos e possibilitando *feed-back* mais efetivo em termos de correção de imperfeições, solução de problemas, treinamento e outras providências no sentido de

melhorar a qualidade dos suprimentos (Quadro 36). Todavia o grau de intensidade nas respostas variou de médio (33% de respostas), forte (50%) a muito forte (17%).

Quadro 36 – Abastecimento local de insumos e racionalização do processo produtivo na cadeia turística em Curitiba

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	33	50	17

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

As operadoras consultadas manifestaram grande divergência no que diz respeito à disponibilidade de mão-de-obra especializada em Curitiba (Quadro 37). Embora reconhecendo a existência de vários cursos de turismo nas faculdades locais, bem como outros de nível médio-profissionalizante (Centro Europeu e SENAC), foram feitas diversas menções à falta de conhecimento prático das atividades o que determina inclusive nivelamento dos níveis salariais em menores bases.

Quadro 37 – Disponibilidade de mão-de-obra especializada em Curitiba na ótica das operadoras

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	33	17	17	33

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Embora relativamente divergentes as respostas, as operadoras (Quadro 38) indicaram fortemente a necessidade de parcerias horizontais com todas as empresas do *trade* (companhias aéreas, empresas de transporte, hotéis, restaurantes, empresas de entretenimento, por exemplo), pois a montagem, venda e acompanhamento dos “pacotes” turísticos é um trabalho de equipe para o qual não existe sábados, domingos ou feriados. A necessidade de controle é estrita e qualquer problema deve ser

acompanhado e suas causas detectadas para não comprometer não só o nome da empresa mas a própria imagem da cidade. No caso do Centro de Convenções, foram manifestadas algumas dificuldades no que diz respeito ao planejamento de eventos (o que pode demandar até 3-4 anos), face principalmente à dificuldade de estabelecer cotações para esses prazos no clima de imprevisibilidade que ainda caracteriza a economia do país.

Quadro 38– Existência de acordos cooperativos entre operadoras e demais empresas do *trade* visando gerar inovações no turismo em Curitiba

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	50	17	33

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Embora reconhecendo iniciativas positivas nas organizações do sistema turístico (relacionadas no Quadro 6), as operadoras manifestaram deficiências em sua atuação, refletidas nos dados do Quadro 39. Foi mencionada a falta de decisão política efetiva em prol do turismo, traduzida no suprimento regular de recursos (que possibilite inclusive a divulgação permanente da cidade até na forma de cartazes, *folders* e material gráfico promocional) e, principalmente, na construção de um centro de eventos compatível com a cidade, dotado de auditórios, locais para exposições e demais recursos exigíveis para eventos de grande porte. Foi citada de forma recorrente a cidade de Salvador, dotada – segundo consta – de amplo apoio institucional e financeiro para sediar eventos da espécie e que conta com centro de eventos de grande magnitude.

Quadro 39– O papel das organizações do sistema turístico no sentido de aprimorar os serviços da cadeia produtiva na ótica das operadoras

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	17	33	50	0

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

No que diz respeito ao fluxo de informações as operadoras também manifestaram divergências, traduzidas nos dados do Quadro 40. Foi mencionada a inviabilidade desse fluxo de forma geral no âmbito na iniciativa privada, embora – como já foi mencionado – ele seja intenso na esfera das parcerias horizontais principalmente nas operadoras de turismo e demais organizações. Foi mencionado também que canais de informação podem ser favorecidos na esfera das organizações sem fins lucrativos.

Quadro 40– Fluxo de informações na cadeia turística em Curitiba na ótica das operadoras

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	17	50	33	0

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Todos os fatores sugeridos (Quadro 41) foram unanimemente apontados como positivamente relacionados com a realização de investimentos no setor turístico em Curitiba, ressaltando-se a imagem da cidade em termos de qualidade-de-vida e meio-ambiente. Mais uma vez foi citada a necessidade de ampliar a captação de eventos o que requer – como já mencionado – a disponibilidade de infra-estrutura apropriada. Os vários locais disponíveis, inclusive de caráter particular, apresentam - segundo foi informado - deficiências diversas, inclusive em termos de datas disponíveis para agendamento.

Quadro 41– Fatores existentes e que atraem investimentos na oferta de serviços turísticos em Curitiba, segundo as operadoras

Observações (%)	Fatores
100	*Reputação da cidade (qualidade de vida, meio-ambiente)
100	Modernos meios de transporte
100	Equipamentos de lazer (parques, arquitetura etc)
100	Adequação da infra-estrutura local
100	Proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento
100	Oferta diversificada de serviços
100	**Eventos de negócios (treinamento, feiras, exposições)
100	Comércio ( <i>shopping centers</i> , fornecedores especializados)
100	Serviços de saúde
100	Oferta de mão-de-obra qualificada
100	Tamanho e nível de renda do mercado local
100	Custos mais baixos
100	Presença local de fornecedores especializados
100	**Eventos culturais

\* Fator preponderante \*\* Precisam ser dinamizados

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Todos os fatores sugeridos foram ratificados integralmente como motivadores do fluxo turístico receptivo em Curitiba (Quadro 42). Aqui foi ressaltada a importância da construção da imagem da cidade, amparada em suas favoráveis condições ambientais, pois até os anos 1990, Curitiba era reconhecida apenas como lugar de passagem para pessoas em trânsito para Florianópolis, Porto Alegre ou São Paulo. A radical transformação, que incluiu a cidade nos roteiros turísticos, ampliou o tempo de permanência e de gastos realizados na cidade. Foram manifestadas experiências vivenciadas com turistas estrangeiros e funcionários das empresas estrangeiras localizadas na cidade, que se manifestaram surpresos ante a organização, a limpeza e a estrutura da cidade, as quais não imaginavam possíveis em países “dos trópicos”. Vários entrevistados sugeriram ainda, em termos de política promocional,

que o país supere a tradicional imagem para divulgação externa, centrada em “índios, samba e futebol”, estereótipo que ainda predomina externamente.

Quadro 42– Motivação percebida nos turistas que vêm a Curitiba na ótica das operadoras

Observações (%)	Motivação percebida
100	Imagem e reputação em termos de qualidade de vida
100	Paisagem/arquitetura
100	Parques
100	Eventos comerciais/culturais/científicos/ desportivos
100	Comércio especializado

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Algumas ações (Quadro 43) foram reconhecidas como necessárias à elevação da produtividade do sistema. Foi sugerida ainda por alguns dos entrevistados a segmentação/especialização de operadoras e agências, como forma necessária para aprimorar a qualidade dos serviços.

Quadro 43– Ações coletivas necessárias à elevação da produtividade do sistema turístico em Curitiba na ótica das operadoras

Observações (%)	Ações coletivas necessárias
100	Suporte ao ensino profissionalizante
100	Difusão de informações mercadológicas e tecnológicas
100	<i>Marketing</i> : vender Curitiba
80	Experiências conjuntas para explorar novas oportunidades
80	Apoio à modernização organizacional das empresas
80	Compartilhar recursos, em destaque os subutilizados
67	Mecanismos de financiamento (inclusive consórcios)

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Enfatizada de modo geral, mais uma vez, a qualidade da hotelaria e dos demais serviços da cadeia produtiva do turismo em

Curitiba, os fatores sugeridos (Quadro 44) foram ratificados como indutores do bom desempenho. Contrariamente a opinião dos hotéis entretanto, a grande concorrência existente na cadeia gera, segundo foi informado de forma recorrente, comportamentos predatórios e oportunistas entre as operadoras. Foi informado que apenas os hotéis agem efetivamente como parceiros, praticando preços favorecidos para “pacotes” negociados com as operadoras. Companhias aéreas e demais prestadores de serviços mantêm preços idênticos para “balcão” e agências; operadoras de turismo atuam como agências, transacionando diretamente com particulares. Esses procedimentos dificultam a evolução e a profissionalização do segmento, muito “prostituído” segundo palavras de várias das pessoas entrevistadas.

Quadro 44– *Facilitadores* da cadeia produtiva do turismo existentes em Curitiba na ótica das operadoras

Observações (%)	<i>Facilitadores</i>
100	Divisão do trabalho e especialização entre os produtores
100	Existência de mão-de-obra qualificada
100	Existência de associações para realização de <i>lobby</i> e outras tarefas específicas
100	Qualidade dos serviços na cadeia produtiva
100	Exigente e sofisticada clientela local
100	Esforços generalizados no sentido de relacionamentos construtivos com vistas aos interesses de longo prazo
80	Existência de fornecedores especializados e qualificados
80	Existência de empresas especialistas em serviços (contábeis, financeiros, tecnológicos, de manutenção)

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Embora reconhecendo a importância da atuação governamental (Quadro 45) no projeto de desenvolvimento de Curitiba, internacionalmente reconhecido e que colocou a cidade na rota turística, alguns dos entrevistados fizeram ressalvas

relativamente à falta de uma firme decisão política em favor do turismo, traduzida em recursos permanentes e na montagem de estrutura voltada para a atração de eventos, como já foi anteriormente mencionado.

Quadro 45– O papel do setor público no desenvolvimento de Curitiba na ótica das operadoras

Observações (%)	Papel do setor público
100	Implantação da infra-estrutura de transportes
100	Implantação de equipamentos turísticos (parques, praças, arquitetura)
100	Planejamento urbanístico
80	* Divulgação da cidade
80	* Fornecedor de informações
50	Concessão de incentivos para atrair investimentos

(\*) Há necessidade de intensificar/melhorar.

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Com menor intensidade relativamente à opinião dos hotéis, a pressão competitiva e a exigente e sofisticada clientela local foram considerados importantes fatores (83% das operadoras) no sentido de impulsionar a criação/difusão de inovações (Quadro 46).

Quadro 46– Rivalidade local e demanda exigente como fatores geradores de inovações no turismo em Curitiba na ótica das operadoras

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	17	33	50

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

A cultura local foi indicada como importante fator gerador de relacionamentos baseados na confiança (Quadro 47). Todavia tal procedimento foi relacionado apenas à órbita das ligações horizontais estabelecidas entre as operadoras e seus tradicionais parceiros na montagem de “pacotes”.

Quadro 47– O mercado turístico em Curitiba e o fortalecimento da cultura de confiança com redução das incertezas na ótica das operadoras

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	0	67	33

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

Enfatizando de forma generalizada a necessidade de policiamento de caráter ostensivo, algumas operadoras citaram a necessidade de urbanização de favelas, cujo impacto visual – principalmente em vias de acesso à cidade - prejudicam a reputação da cidade. Informando que Curitiba ainda representa uma das grandes capitais com menor índice de insegurança, o avanço da exclusão social, o crescimento demográfico da cidade e a impossibilidade de amplo acesso ao emprego foram considerados porém como fatores que inspiram grande preocupação no que diz respeito à manutenção da qualidade de vida desfrutada (Quadro 48).

Quadro 48– Exclusão social, violência e comprometimento do projeto de cidade-modelo na ótica das operadoras

Escala	1	2	3	4	5
Observações (%)	0	0	0	50	50

Fonte: Pesquisa de campo (Elaboração própria)

#### **5.4 Proposições de Políticas e Estratégias para o Desenvolvimento do Turismo em Curitiba**

A expansão das atividades turísticas, fato particularmente recente na conjuntura regional, ocorre em Curitiba a partir da década de 1990. Desta forma, presente que o desenvolvimento do aglomerado urbano da RMC guarda relação positiva com a rápida ampliação dessas atividades, torna-se imperiosa a elaboração de

planos para ordenar o crescimento do turismo, como importante coadjuvante do desenvolvimento local.

#### **5.4.1 Para o setor público**

A definição de políticas públicas e estratégias para o turismo requer o conhecimento da estrutura do segmento, suas características e a análise das tendências recentes de seu comportamento, com vistas a visualizar sua configuração futura, a identificação de barreiras e a definição de meios necessários à remoção de obstáculos.

O enfrentamento do problema começa pela ainda não disponível mensuração da demanda turística, o que envolve a pesquisa de múltiplas atividades não-homogêneas para reduzir a precariedade da base estatística disponível.

Além disso, de acordo com Melo *et al* (1997: 7), a definição de política para o setor de Serviços deve incorporar duas questões centrais:

- a) dada sua heterogeneidade, o setor de serviços exige políticas específicas próprias a cada segmento;
- b) a eficiência econômica deve ser buscada concomitantemente à redução dos níveis de pobreza e desigualdade e à eliminação de barreiras à expansão, facilitando o acesso ao mercado nacional e internacional.

Em primeiro lugar, a implementação de políticas locais beneficiando a competitividade do turismo guarda coerência com a tendência atual, de elevar a eficiência nas indústrias e setores de serviços já existentes. Além disso, ao invés de elaborar longas listas de condições necessárias para o aumento da competitividade, manifestando a incapacidade de estabelecer prioridades de ação, é

preciso identificar número limitado de condições suficientes para alcançar o fim desejado, determinadas de forma genuinamente participativa, como parte de uma abordagem democrática de política industrial (Peres, 2001: 366).

De forma realista, as políticas públicas devem considerar a emergência de aglomerados (*clusters*) de firmas que estão sendo estimulados pela nova configuração econômica e o impacto local dessa dinâmica, como eixos de competitividade.

Aqui toma vulto o papel das organizações públicas e as associações de empresários para, de forma coordenada, planejar e promover um modelo estratégico para a ação em âmbito local, levando em consideração que a qualidade de gerenciamento local é um componente crucial da capacidade competitiva.

Coerentes com as considerações aqui expostas, as opiniões expressas nas entrevistas realizadas e já comentadas ressaltaram alguns pontos que, no entendimento consensual, representam estratégias cruciais e prioritárias para o setor público, com vistas ao desenvolvimento do turismo em Curitiba, o que envolve evidentemente a definição política clara e definida em favor desse objetivo:

- a) Ampliar substancialmente e dar sentido permanente ao sistema de informações e à promoção nacional e internacional da RMC, amparada na imagem de sua qualidade-de-vida e da harmonia entre o homem, o espaço urbano e a natureza. “Vender Curitiba” como um produto único foi a recomendação recorrente;
- b) Estabelecer parcerias institucionais com outros municípios visando integrar vários roteiros em um “anel de turismo” que englobe o imenso potencial turístico de Vila Velha, do Guartelá e dos municípios dos Campos Gerais; da Baía de Paranaguá e da Ilha do Mel; das cidades históricas de Antonina, Morretes e Guaraqueçaba; da Serra do Mar e do Parque Estadual do

Morumbi e a extraordinária Estrada da Graciosa além de outras opções e das várias possibilidades de turismo étnico e rural.

- c) Alocar recursos na implementação da estrutura física ampliando a capacidade de atrair grandes eventos, aprimorando sua organização e planejamento, possibilitando assim a exploração da vocação da cidade para diversos segmentos do turismo de negócios;
- d) Ampliar a segurança pública e a intervenção urbanística, no sentido de erradicar favelas, promovendo a integração social das populações excluídas, evitando o comprometimento da imagem da cidade, sua marca e principal fonte de atratividade turística.

#### **5.4.2 Para o setor privado**

A cadeia do turismo em Curitiba revela intenso nível de competição, decorrente do elevado número de estabelecimentos que operam nas várias atividades desenvolvidas. A título de exemplo, a cadeia hoteleira apresenta atualmente taxa de ocupação de apenas 40-50%, estando previstos ainda 25 novos empreendimentos que ampliarão substancialmente o nível de oferta, enquanto no segmento de agências de viagens, 400 empresas disputam arduamente um mercado de porte que, segundo vários depoimentos das operadoras/agências de viagens, é inferior a essa capacidade de atendimento.

De forma geral, é unânime a opinião manifestada pelas pessoas entrevistadas de que é excelente o nível dos serviços oferecido, principalmente pela rede de hotéis e restaurantes, relativamente a outras capitais brasileiras, o que se constitui em diferencial importante na competitividade.

Foi amplamente reconhecido que a acirrada rivalidade e o nível de exigência da demanda local impulsionam as empresas para níveis superiores de desempenho.

A intensa concorrência exige porém níveis elevados de cooperação, expressos de forma concreta nas parcerias estabelecidas intra e inter-setorialmente (horizontal e verticalmente; para frente e para trás), entre empresas de vários segmentos, pois o produto turístico final é heterogêneo e envolve diversas atividades e múltiplas necessidades, expressando-se em um conjunto no qual a inoperância ou má qualidade de um componente pode afetar de forma inapelável todo o conjunto.

A coordenação das atividades nesse contexto apresenta-se como fator imprescindível, devendo ser realizada por várias organizações específicas com ênfase no recém criado Curitiba *Convention & Visitors Bureau* e, também, nas associações de classe ABIH/PR e ABAV/PR. A efetividade dessa coordenação repousa porém na legitimidade dessas organizações, o que depende de sua forma de atuação no sentido de não permitir privilégios decorrentes de influências políticas.

Como medidas de caráter geral, destinadas a elevar a produtividade do setor privado e ampliar os níveis de demanda, foram sugeridos:

- a) contínuo aperfeiçoamento e qualificação de recursos humanos, aproveitando-se a existência de várias escolas de nível superior e técnico existentes na RMC, além dos vários cursos profissionalizantes promovidos por órgãos públicos (SENAC, EMATER/PR) e pelas organizações de classe;
- b) investimentos permanentes e modernização da estrutura física e organizacional dos empreendimentos. Foi lembrado que o ingresso de grandes hotéis pertencentes a bandeiras internacionais determinará crescimento ainda maior do nível de competitividade daquele segmento;

- c) efetividade e maior dinamismo das organizações de classe, como agentes de coordenação da cadeia turística inclusive na articulação com o setor público com vistas às ações de *marketing* visando "vender Curitiba" e ampliar a captação de eventos;
- d) formação de um fórum local para definição de uma política de longo prazo para o turismo com consolidação de vários roteiros turísticos existentes na RMC e nos municípios adjacentes;
- e) aprimorar a coordenação dos empreendedores de cada circuito, com conhecimento das respectivas peculiaridades, independentemente das demais ações de iniciativa do setor público, inclusive no que diz respeito à comercialização dos produtos pelas operadoras/agências de turismo receptivo.

## 5.5 Conclusões

Transparece no contato com as organizações do *trade* turístico em Curitiba a opinião de que o desenvolvimento da cidade está efetivamente ligado ao projeto urbanístico construído ao longo de três décadas. Nesse período foi organizado o sistema viário, disciplinada a ocupação do solo e montado um eficiente sistema de transporte coletivo, sem perder de vista a proteção ao meio-ambiente e a manutenção de invejável nível de qualidade de vida, sem paralelo no urbanismo brasileiro.

Essas condições passaram a atrair para a região metropolitana variada gama de atividades no âmbito das grandes transformações induzidas (urbana, cultural, ambiental e econômica). Em épocas mais recentes a essas mudanças foi agregada, como subproduto, a dinamização do turismo, graças a imagem de uma cidade limpa, organizada e cuja qualidade de vida

foi efetivamente assumida pelo seu povo, o que permite transmitir essa imagem aos que visitam a cidade.

Economias de aglomeração passaram a ser geradas como decorrência da formação do meso-*cluster* do turismo, que facilita a circulação de informações e cria efeitos sinérgicos face à complementaridade de várias atividades subsidiárias ou complementares através do elevado número de PMEs que caracterizam o *trade* turístico local. Manifestam-se também economias de urbanização caracterizadas pela oferta de serviços variados e na disponibilidade de mão-de-obra qualificada. As externalidades locais criam portanto vantagens competitivas que caracterizam um processo de “eficiência coletiva”, isto é, vantagens competitivas amparadas na aglomeração de atividades com vínculos de cooperação e de estímulo ao desenvolvimento de processos inovativos.

Essa cooperação é materializada através de meios informais, via fluxo de informações gerados por vínculos de conhecimentos pessoais mas, principalmente, através das várias organizações de classe que operam no sistema turístico local e que viabilizam vínculos mais estreitos e formais. A geração de inovações também faz parte deste processo. Exemplo clássico reside no desenvolvimento do sistema de transporte coletivo, que atrai o interesse de grandes especialistas internacionais, cujo desenvolvimento foi possibilitado pela decisão política de humanizar a cidade mas, cuja viabilização foi facilitada pela proximidade de centros de pesquisa e da indústria de material de transporte. Ícones como a Rua 24 Horas, o primeiro calçadão do país na Rua XV, a Ópera de Arame, a Pedreira Paulo Leminski, a Universidade Livre do Meio-Ambiente, o Jardim Botânico e os Faróis do Saber são marcos das inovações urbanísticas de Curitiba.

De qualquer forma, ainda há um longo caminho a percorrer. O turismo exige articulada coordenação de várias atividades, pois

ineficiências em um setor podem afetar o desempenho de todo o conjunto. Essa coordenação vem sendo conduzida sobretudo a partir dos anos 90 por organizações (Quadro 6) de caráter privado, governamental ou misto, sem contudo representar caráter orgânico e plenamente integrado.

Tendo em vista a relevância do turismo de eventos/negócios (47,1% do total de turistas recebidos na cidade em 2000 conforme Tabela 17), é intrigante que apenas em agosto de 2000 tenha sido constituído o Curitiba *Convention & Visitors Bureau*, citado de forma unânime por todos os entrevistados como organização capaz de coordenar e dinamizar a complexa tarefa de captar eventos, importante alternativa para reduzir a capacidade ociosa existente na rede hoteleira e que tende a aumentar em virtude de novos investimentos previstos na ampliação da oferta. Seus similares de Foz do Iguaçu e Florianópolis, por exemplo, segundo alguns entrevistados, vêm operando com sucesso há bastante tempo.

Dada a complexidade e a extensão da cadeia turística, o aumento da produtividade e da capacidade competitiva repousam em ações de grande amplitude, envolvendo os setores público e privado, com definição política claramente definida em prol dessas atividades. A melhoria da competitividade exige a criação permanente de fatores especializados em um contexto altamente concorrencial onde as parcerias e a exigente e sofisticada demanda local têm importante papel como geradoras de excelência no desempenho coletivo da cadeia produtiva. Ficou claro porém que são exigidos esforços adicionais no sentido de (i) melhorar a divulgação da cidade e de carrear recursos para investimentos na infra-estrutura destinados à realização de grandes eventos, (ii) tornar mais efetiva e orgânica a atuação coordenadora das organizações de classe e (iii) perseverar na redução dos desequilíbrios sociais com vistas a reduzir os níveis de insegurança pública nas áreas periféricas da RMC, que podem prejudicar a

imagem da cidade e para cujo mister, a própria atividade turística pode se constituir em importante alternativa de renda e emprego.

## 6 CONCLUSÕES FINAIS

Procurou-se neste trabalho analisar o processo de construção das vantagens competitivas na indústria do turismo em Curitiba. Se as limitações existentes permitiram apenas uma primeira abordagem, é razoável supor que o texto possa inspirar pesquisas subsequentes com aprofundamento teórico e, principalmente, empírico com ampliação do universo de atores participantes.

Os objetivos propostos (item 1.2) foram tratados de forma específica nos capítulos 2, 3, 4 e 5, cujas conclusões pretende-se que tenham atingido o que foi proposto.

De forma geral, o trabalho realizado permitiu concluir que a cidade de Curitiba demonstra concretamente e de forma inequívoca um caso em que o processo de desenvolvimento teve nítida dimensão local. Embora inicialmente a cidade não contasse com atrações naturais para viabilizar sua inclusão nos roteiros turísticos, a aglomeração de várias atividades gerou atrações principais e complementares, onde a criação de fatores especializados teve papel preponderante.

A exploração do potencial de desenvolvimento da cidade, determinada endogenamente, foi baseada em qualificação técnica na elaboração e implementação do projeto urbanístico, apoio coletivo e intervenções de caráter político envolvendo todos os atores públicos e privados organizados em torno dessa idéia, permanentemente renovada, coesa e integrada espacialmente.

A transformação da cidade, responsável pela atual quinta colocação como cidade-destino do turismo doméstico brasileiro, resultou de decisão política local fundamentando estratégia de desenvolvimento voltada para a atração de investimentos industriais, com vistas a reduzir a excessiva dependência ao setor primário da economia e a outros centros mais desenvolvidos, especialmente a Grande São Paulo.

Seria difícil antever essa situação até meados dos anos 1960, quando a cidade apresentava mau estado da rede viária e deterioração da região central, com trânsito congestionado, vias estreitas e prédios decadentes. Além disso, inexistem atrações naturais importantes a exemplo do Rio de Janeiro, Florianópolis, Salvador ou Foz do Iguaçu.

A capacidade de organização social em torno do projeto a partir de meados dos anos 1960 compatibilizou a acumulação capitalista com a concepção humanista que privilegia o bem-estar dos habitantes e por extensão a possibilidade de atrair número crescente de visitantes, que confirmam a imagem de “cidade do primeiro mundo” e “capital ecológica do Brasil”. Essa imagem derivou da coesão e mobilização da sociedade alicerçada em forte consenso em torno das prioridades escolhidas.

A atuação de organizações públicas e privadas em torno desse projeto socialmente construído permitiu aprendizado institucionalmente dirigido e que possibilitou a criação de grandes inovações dentre as quais se destaca o sistema de transporte coletivo, mundialmente recomendado e que resultou de projeto governamental em parceria com empresas privadas produtoras de material de transporte viabilizando as soluções projetadas.

Não tendo sido especialmente favorecida no que diz respeito a atrações naturais, o projeto turístico de Curitiba contempla a criação de fatores especializados não só no que diz respeito à infra-estrutura de serviços urbanos e equipamentos de lazer mas, também, em termos organizacionais e de qualificação da mão-de-obra, o que envolve a coordenação de várias organizações de caráter privado, público ou misto. Embora ainda demonstrem fragilidades em termos de recursos, algumas em especial como o recentemente criado Curitiba *Convention & Visitors Bureau* oferecem boas perspectivas para o turismo de eventos. Segundo informações colhidas junto às organizações visitadas, fatores

conjunturais como o racionamento de energia elétrica no Nordeste do país deverão no curto prazo favorecer o tráfego turístico para o Sul, beneficiando a cidade de Curitiba. A propósito, foi mencionado também que o Nordeste do país, embora estruturado há mais tempo na área do turismo, freqüentemente recorre à mão-de-obra local, face à maior qualificação. Na verdade, foi unânime em todos os entrevistados a opinião de que a hotelaria e os serviços em Curitiba apresentam nível de excelência.

O tamanho e o nível de renda locais determinam forte impulso à qualidade dos serviços prestados na cidade, sugerindo a cidade de Curitiba como local privilegiado para lançamento de produtos dado o alto nível de exigência dos consumidores locais. Este fato, aliado ao ambiente altamente concorrencial existente no mercado turístico proporcionam condições para a melhoria constante e a busca permanente de inovações.

Pode-se dizer ainda que os vultosos investimentos carreados para equipamentos de lazer e infra-estrutura urbana beneficiam múltiplas atividades e encontram nos turistas fonte extra de renda capaz de financiar novas inversões e satisfazer permanentemente novas e crescentes exigências.

A indústria do turismo urbano-metropolitano apresenta possibilidades concretas de contribuir para a continuidade do processo de desenvolvimento da cidade, haja vista a atração que exerce em torno de sua identidade. Da forma como foi construída, a imagem de Curitiba é percebida sem ambigüidades, pois o que serve ao curitibano serve ao visitante. Assim, o bem ofertado, a qualidade de vida, é uma marca consolidada.

A semiótica do ambiente urbano, que ensina que a cidade deve ser vista como um roteiro a ser interpretado pelo visitante, é claramente confirmada. Além daquilo que é visto a cidade é também aquilo que pode ser sentido e, assim, o orgulho do curitibano em relação à cidade e as instituições desenvolvidas em

torno da idéia de uma cidade limpa, organizada e que possibilita excelente qualidade de vida, possibilita que a cidade seja verdadeiramente uma atração por si só.

Transparece no contato com as organizações do meso-*cluster* do turismo na RMC a opinião de que, para visitantes e moradores, a capital paranaense destaca-se dentre as demais cidades brasileiras pelas condições ambientais, pelo diversificado comércio, pela disponibilidade de infra-estrutura e inovadoras soluções em termos de transporte público e equipamentos de lazer. Nas palavras de Valdir de Borba Júnior, gerente do Hotel Ouro Verde, confirmadas por outros funcionários de hotéis e agências de viagens: "...invariavelmente, os visitantes vão embora declarando que a cidade superou as expectativas".

É preciso porém clara consciência de que a cadeia produtiva do turismo envolve inúmeras atividades, exigindo competente coordenação das atividades de inúmeras empresas privadas, órgãos governamentais, organizações não governamentais, organismos representantes da classe patronal, universidades e centros de qualificação profissional. A acirrada concorrência que prevalece no mercado local não deve dificultar essas iniciativas, que revertem em benefício de todo o conjunto em termos de racionalização, desenvolvimento e inovação.

O consumidor em última análise é o elo final e aquele que injeta capital na cadeia produtiva. A disputa pela sua preferência não deve ocorrer por empresas mas por toda a cadeia. Desta forma a coordenação do sistema turístico exige relacionamentos duradouros e desprovidos de caráter predatório, dentro de uma visão holística e de longo prazo, o que requer fortalecimento das organizações públicas e privadas, com prevalência dos objetivos coletivos, minimizando-se as influências exclusivamente políticas e suas deletérias conseqüências.

Considerando que a atual conjuntura internacional e interna não permite antever forte crescimento da renda e do emprego no futuro imediato, a indústria do turismo pode contribuir positivamente, principalmente no setor de eventos, para o qual a infra-estrutura de Curitiba oferece boas perspectivas exigindo contudo um centro de convenções de grande porte, com todos os requisitos técnicos para atuar neste concorrido segmento.

Os recursos públicos eventualmente investidos na infra-estrutura e na promoção do turismo beneficiarão toda a vasta cadeia de atividades nela envolvida, com positivos efeitos-multiplicadores na renda e no emprego.

Cabe também ao setor público medidas no sentido de reduzir os desequilíbrios sociais, principalmente aqueles que atingem as demais cidades da Região Metropolitana, cujo agravamento poderá comprometer a continuidade do projeto curitibano. Nesse mister, a própria evolução da indústria do turismo em Curitiba poderá ser coadjuvante efetiva, na medida em que gerar empregos e estimular o nível de atividades em todas as várias atividades envolvidas.

## REFERÊNCIAS

A OUTRA face de Santa Felicidade. GAZETA DO POVO, 10/09/2000, Caderno Economia, p. 30.

ABIH/PR NEWS - Informativo bimestral da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis/Seção Paraná. Curitiba, 2001.

ALBAGLI, Sarita. **Globalização e espacialidade**: o novo papel do local. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 1998. 14 p. (Nota técnica n. 04/98 integrante do projeto de pesquisa Globalização e Inovação).

ALEMÁN, Paola Pérez. Aprendizado, ajustes e desenvolvimento econômico: transformando empresas, o Estado e associações no Chile. In: GUIMARÃES, Nadya Araujo; MARTIN, Scott (Org.). **Competitividade e desenvolvimento. Atores e instituições locais**. São Paulo: Ed. SENAC, 2001. 500 p. p. 177-198. (Série Trabalho e sociedade).

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. Oportunidade para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000. 163 p.

ANDRADE, José Roberto de Lima. **Uma estratégia alternativa de desenvolvimento regional**: o turismo no estado de Sergipe. 1997. 174f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico). Departamento de Economia, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

ANDRADE, Eduardo Bittencourt. A oferta turística: uma abordagem mercadológica. 1999. **Revista Turismo – Visão e Ação**: Universidade do Vale do Itajaí, ano 1, n. 2, p. 79-87, out. 1998/mar. 1999.

ARBIX, Glauco. Desenvolvimento regional e guerra fiscal entre estados e municípios no Brasil. In: GUIMARÃES, Nadya Araujo; MARTIN, Scott (Org.). **Competitividade e desenvolvimento. Atores e instituições locais**. São Paulo: Ed. SENAC, 2001. 500 p. p. 267-285. (Série Trabalho e sociedade).

AYRES, Mary Lessa Alvim; DAEMON, Ilka Gonçalves; FERNANDES, Paulo Cesar Siruffo. Hotel de negócios – Indústria hoteleira. **BNDES setorial**, Rio de Janeiro, n. 8, p. 193-201, set/1998.

BARBOSA, Maria Alice Cunha; ZAMBONI, Roberto Aricó. **Formação de um "cluster" em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito-MS**. Brasília: IPEA, 2000. 47 p. (Texto para discussão, n. 772).

BENEVIDES, Ireleno Porto; GARCIA, Fernanda Ester Sanchez. Imagens urbanas depuradas pelo turismo: Curitiba e Fortaleza. In: RODRIGUES, Adyr Balastrieri (Org.). **Turismo. Modernidade. Globalização**. 2 ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 218 p. p.66-79.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 2 ed. São Paulo: Ed. Senac, 1998. 427 p.

\_\_\_\_\_. Globalização do turismo – Comunicação e concorrência no mercado internacional. **Rev. Turismo em Análise**, São Paulo, maio, p. 63-70, 1996.

BENKO, Georges. **Economia, espaço e globalização na aurora do século XXI**. 2 ed. São Paulo: Hucitec, 1999. 266 p.

BÖER, Márcia Cambraia Belderrain. **Mercosul e Turismo: possibilidades e tendências**. 1998, 173 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BOISIER, Sérgio **Post-scriptum sobre desenvolvimento regional**: modelos reais e modelos mentais. 1998. Brasília: CNPq–Prossiga, biblioteca virtual de políticas públicas em C&T, planejamento e políticas públicas, n.19, p. 307-343, jun. 1999. Disponível na *internet*:< [http://www.prossiga.br/cnpq/políticas\\_públicas/](http://www.prossiga.br/cnpq/políticas_públicas/)>. Acesso em: 13/12/2000.

\_\_\_\_\_. Política econômica, organização social e desenvolvimento regional. In: HADDAD, Paulo Roberto (Org.). **Economia regional: teorias e métodos de análise**. Fortaleza: BNB-ETENE, 1989 p. 589-687.

BOTELHO, Marisa dos Reis. Distritos industriais e política industrial: notas sobre tendências recentes, **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 103-124, 1998.

BRASIL, MINISTÉRIO DO ESPORTE E TURISMO. EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. Brasília. Disponível na internet:< <http://embratur.gov.br>>. Acesso em: 2001.

BRITTO, Jorge; ALBUQUERQUE, Eduardo da Motta. **Clusters industriais na economia brasileira**: uma análise exploratória a partir de dados da RAIS. Campinas: ANPEC, 2000. 12 p.

BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva. **Características estruturais e *modus-operandi* das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica**. 1999, 350f. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BURGER, Freda. **Planos regionais de desenvolvimento turístico e planos para lazer em áreas urbanas e entornos às regiões metropolitanas**. Brasília: IPEA/IPLAN, 1975. 86 p.

CAIXETA, Nely. A explosão do turismo. **Rev. Exame**, São Paulo, ano 35, n. 5, p. 40-59, mar. 2001.

\_\_\_\_\_. Onde se constrói a riqueza. A grande campeã. **Rev. Exame**, São Paulo ano 34, n. 9, p.77-86, maio, 2000.

\_\_\_\_\_. Grandes decisões. **Rev. Exame**, São Paulo, ano 34, n. 19, p. 200-224, set. 2000.

CARVALHO, Caio Luiz de. Desenvolvimento do turismo no Brasil: depoimento. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 26-29, out/dez, 1998.

CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos. Turismo e ordenação no espaço urbano. In: CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos (Org.). **Turismo urbano**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 23-32.

CENSO mostra concentração de desenvolvimento no Paraná. **GAZETA MERCANTIL**, 10/05/2001. Caderno Paraná, p. 5.

CONJUNTURA ECONÔMICA. Conjuntura estatística. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, mar. 2000.

COSTA, Maria Teresa. As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceito e experiências. In: GUIMARÃES, Nadya Araujo; MARTIN, Scott. **Competitividade e desenvolvimento. Atores e instituições locais**. São Paulo: Ed. SENAC, 2001., 500 p. p. 109-125. (Série Trabalho e sociedade).

COUTINHO, Luciano. **O desafio da competitividade sistêmica no Brasil**.: A inserção na economia global: uma reapreciação. Centro de Estudos Konrad-Adenauer-Stiftung, 1997. p. 101-127. (Pesquisas, n. 8, número especial).

CURITIBA.PREFEITURA MUNICIPAL. Departamento de Turismo / Gerência de informações. **Informações socioeconômicas de Curitiba**, agosto de 2001.

CURITIBA, CIC COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DE CURITIBA, DIRETORIA DE TURISMO, Estatísticas de Turismo – Curitiba, agosto de 2001.

CURITIBA terá política de captação de eventos. Entidade criada pela iniciativa privada vai percorrer o mundo. GAZETA MERCANTIL 14/08/2000, Caderno Paraná, p. 3.

CURITIBA terá irmã tecnológica nos EUA. Empresas dos dois países realizarão projetos conjuntos. GAZETA MERCANTIL, 29/08/2000. Caderno Paraná, p. 3.

DALLABRIDA, Valdir Roque. **Desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: Ed. Unijuí-Edunisc, 2000. 151 p.

EMPREGO no turismo é 6% do total. GAZETA MERCANTIL 06/03/2001, Caderno Nacional, A-9.

FENDT, Roberto. Turismo: bons resultados. **Revista Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 8, p. 98-100, ago. 1999.

FUSFELD, Daniel R. **A era do economista**. São Paulo: Saraiva, 2001. 356 p.

GALVÃO, Olímpio J. de Arroxelas. Flexibilização produtiva e reestruturação espacial: considerações teóricas e um estudo de caso para a indústria de calçados no Brasil e no Nordeste. **Revista de Economia Política**, v. 21, n. 1, p. 78-100. Jan/mar. 2001.

GASTAL, Susana. O produto cidade: caminhos de cultura, caminhos de turismo. In: CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos (Org.). **Turismo urbano**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 33-42.

GAZETA MERCANTIL 15/01/2001, Caderno Paraná, p. 4.

HOTÉIS & RESTAURANTES, Curitiba, ano II, n. 09/10, nov. 2001.

HLADCZUK, Ana Maria et al. **Anos 40, a cidade precisa ser ordenada**: é a vez do Plano Agache. Curitiba: Fundação Cultural de Curitiba, Diretoria de Patrimônio Histórico-Cultural, Coordenadoria da Casa da Memória e Acervos Documentais. Disponível na internet: < [www.casa da memoria.org.br](http://www.casa_da_memoria.org.br) > Acesso em: 24/05/2001.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Termo de referência**: Desenvolvimento regional. Curitiba: Núcleo de estudos especiais da diretoria do centro de pesquisa, 2000. 15 p.

KATO, Heitor Takashi; MARGARIDO, Mario Antonio. Economia dos custos de transação (ECT): análise do conflito das bananas **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 13-21, out./dez. 2000.

KRUGMAN, Paul R.; OBSTFELD, Maurice. **Economia internacional: teoria e política**. 5. ed. São Paulo: Makron-Books, 2000. 797 p.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo Cesar. Impactos socioeconômicos globais do turismo. In: LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo Cesar (Org.). **Turismo: Teoria e Prática**, São Paulo: Atlas, 1999. cap. 11, p.117-131.

\_\_\_\_\_. Fundamentos econômicos do turismo. In: LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo Cesar (Org.). **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 1, p.26-37.

LASTRES, Helena M. M. et al.. Globalização e inovação localizada. In: CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M.M. (Edit.). **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília. IBICT/MCT, 1999. p.39-71.

LICKFELD, Wieland. A qualidade como fator de revitalização dos empreendimentos hoteleiros de Blumenau. **Revista Turismo – Visão e Ação**, Itajaí, ano 3, n. 6, p. 69-84, abr./set., 2000.

LINS, Hoyêdo Nunes. Florianópolis, *cluster* turístico? **Revista Turismo em análise**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 55-70, nov. 2001.

\_\_\_\_\_. **Turismo e desenvolvimento no Brasil meridional**. Florianópolis: Univ. Federal de Santa Catarina, 2000. 27 p. Trabalho em publicação na Rev. Estudios y Perspectivas em Turismo, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, Buenos Aires.

LUCHIARI, Maria Tereza D. P. Turismo e meio-ambiente na mitificação dos lugares. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 35-43, maio, 2000.

MANKIWI, N. Gregory. **Introdução à economia: Princípios de micro e macroeconomia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 805 p.

MAZZALI, Leonel; COSTA, Vera Mariza H. Miranda. As formas de organização "em rede": configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. **Rev. de Economia Política**, São Paulo, v. 17. N. 4, p. 121-139, out/dez 1997.

MELÉNDEZ, Anaida. O turismo na América Latina: situação atual e tendências. **Revista Turismo – Visão e Ação**, Itajai, ano 2, n. 5, p. 71-80, out. 1999/mar 2000.

MELÉNDEZ U.; Anaida; ROJAS; Luis Rodolfo. Mercadotecnia de cidades com fines turísticos: Como se vender uma cidade? **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 7-25, maio/2000.

MELO, Hildete et al. É possível uma política para o setor Serviços?. Rio de Janeiro: IPEA/UFF, 1997. (Texto para discussão, n. 457).

MILONE, Mario Cesar de Mattos; MILONE, Paulo César. Perspectivas do turismo no terceiro milênio. In: LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo Cesar (Org.). **Turismo. Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 353-372.

MONTORO FILHO, André Franco. Teoria elementar do funcionamento do mercado. In: EQUIPE de professores da USP. Manual de Economia. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1998. 653 p.

MOURA, Rosa; KLEINKE, Maria de Lourdes Urban . Espacialidades de Concentração na rede urbana da região Sul. **Revista Paranaense de Desenvolvimento – IPARDES**, Curitiba, n. 95, p.3-25, jan/abr. 1999.

MOURA, Rosa; ULTRAMARI, Clovis (Org.). **Metrópole - Grande Curitiba**: teoria e prática. Curitiba: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral e Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES, [199-] 154 p.

NASCIMENTO, Ezequiel de Oliveira. **Padrão de concorrência e estratégias competitivas nas empresas líderes na indústria de papel tissue no Brasil**, 2000, 164f. Dissertação (Mestrado em Economia Industrial). Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NÚMERO de turistas deve dobrar até 2020. **Folha de São Paulo**, 11/07/2000. Caderno Mundo A, p.12.

O CRESCIMENTO que assusta. **GAZETA MERCANTIL**, 01/09/2000. Caderno Paraná, p. 1.

OLIVEIRA, Dennison de. **Curitiba e o mito da cidade modelo**. Curitiba: Ed. da Univ. Federal do Paraná, 2000. 201 p.

OLIVEIRA, Valmir Martins de. Turismo de negócios e eventos no desenvolvimento do município de Guarulhos. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 11, n. 1, maio/2000.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e do Turismo. PARANÁ TURISMO - Curitiba: boletim. Disponível na internet: < <http://www.pr.gov.br>>. Acesso em: 2001.

PARANÁ, Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e do Turismo, Diretoria Técnica, PARANÁ TURISMO: estudo da demanda turística- Curitiba-2000. Curitiba, 2001. 47 p.

PARANÁ.SECRETARIA MUNICIPAL DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO. **Informações socioeconômicas de Curitiba**, 6 ed. Curitiba, 2001.

PARANÁ atrairá mais investimentos hoteleiros. GAZETA MERCANTIL 30/10/2000. Caderno Paraná, p. 5.

PERES, Wilson. A dimensão local das políticas de competitividade industrial. In: GUIMARÃES, Nadya Araujo; MARTIN, Scott. **Competitividade e desenvolvimento. Atores e instituições locais**. São Paulo: Ed. SENAC, 2001. p. 363-375. (Série Trabalho e sociedade).

PONDÉ, João Luiz S. P. de Souza. **Coordenação e aprendizado**: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. 1993, 152f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

\_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 97 p.

RAMÍREZ-RANGEL, Hiram A. Avaliando o terreno: os fundamentos sociais e institucionais da cooperação da pequena empresa. . In: GUIMARÃES, Nadya Araujo; MARTIN, Scott (Org.). **Competitividade e desenvolvimento. Atores e instituições locais**. São Paulo: Ed. SENAC, 2001. p. 149-175. (Série Trabalho e sociedade).

RAUD, Cécile. **Indústria, território e meio-ambiente no Brasil**: perspectivas da industrialização descentralizada a partir da análise da experiência catarinense. Florianópolis: Blumenau, Editora da UFSC, Editora da FURB, 1999. 276 p.

REDE Bristol inaugura hotel em Pinhais. Sindicato teme saturação do mercado. GAZETA MERCANTIL, 15/01/2001.

RODRIGUES, Adyr Balastrieri. Turismo local: oportunidades para inserção. In: RODRIGUES, Adyr B. (Org.). **Turismo: desenvolvimento local**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. p. 55-64.

\_\_\_\_\_. **Turismo e espaço**. Rumo a um conhecimento transdisciplinar. 2 ed. São Paulo: Hucitec, 1999. 158 p.

SAAB, William George Lopes. Considerações sobre o desenvolvimento do setor de turismo no Brasil. **BNDES setorial**, . Rio de Janeiro, n. 10, p. 285-312, set/1999.

SABADINI, M. de S. **Os distritos industriais como modelo de crescimento endógeno**: o caso do segmento de rochas ornamentais (mármore e granito) no município de Cachoeiro de Itapemirim (ES). 1998. 194f. Dissertação (mestrado em ciências econômicas), Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.

SAMEK, Jorge. **A Curitiba do terceiro milênio**. Curitiba: Palavra, 1996. 208 p.

SÁNCHEZ, Joan-Eugeni. Metropolização e modernidade. In: SANTOS, Milton et al. (org.). **Fim de século e globalização**. São Paulo: Hucitec, 1993. p. 293-302.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**. São Paulo: Hucitec, 1999. 308 p.

SCHMITZ, Hubert. Pequenas empresas e especialização flexível em países menos desenvolvidos. In: SEMINÁRIOS SOBRE PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO: COMPARAÇÕES INTERNACIONAIS. 1989, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP/UNICAMP/BID, 1989. p. 151-189.

SIFFERT FILHO, Nelson Fontes. A economia dos custos de transação. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro v. 2, n. 4, p. 103-128, dez/1995.

SILVEIRA, Maria Laura. Da fetichização dos lugares à produção local do turismo. In: RODRIGUES, Adyr Balastrieri (Org.). **Turismo, modernidade, globalização**. São Paulo: Hucitec, 1999. p. 36-54.

SOUZA, Marcelo Lopes. **O desafio metropolitano. Um estudo sobre a problemática sócio-espacial nas metrópoles brasileiras**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. 366 p.

SUZIGAN, Wilson et al. **Aglomerções industriais no estado de São Paulo**. Campinas: ANPEC, 2000. 17 p. (Encontro nacional).

TEIXEIRA, Ib. Lazer, a indústria do novo milênio. **Revista Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 11, p. 25-27, nov/1999.

TURISMO–GLOSSÁRIO (2000). Itajaí: revista do curso de mestrado em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí, ano 2, n. 4, fev/2000.

TURMINA, Sandra Caroline. **Base institucional e competitividade do *cluster* de confecção em Criciúma (SC)**: Observações com base na análise fatorial de correspondências e no método de classificação. 1999, 156f. Dissertação (Mestrado em Economia), Centro Sócio-Econômico - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VASCONCELOS, José Romeu (coord.); CASTRO, Demian. **Paraná: economia, finanças públicas e investimentos nos anos 90**. Brasília: IPEA, 1999. 45 p. (Texto para discussão n. 624).

VIEIRA, Maria Christina de Andrade. Quando o turismo vira negócio. **Gazeta Mercantil**, 27/09/2000. Caderno Paraná. Coluna Opinião, p. 2.

WAINBERG, Jacques. Cidades como *sites* de excitação turística. In: CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos (Org.). **Turismo urbano**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 11-21.

WILK, Cindy. Uma estrela chamada Curitiba. **Rev. Viagens e Turismo**, São Paulo, p. 34-42. nov/1998.

## 8 ANEXOS



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
MESTRADO EM ECONOMIA INDUSTRIAL  
CONVÊNIO UFSC/UEPG



### Anexo 1

## QUESTIONÁRIO/ROTEIRO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA (Organizações públicas e associações de classe)

Data:

### Características da organização consultada

Nome	
Endereço	
Telefone	
<i>Fac-simile</i>	
<i>e-mail</i>	
Data de fundação	
Natureza jurídica	
Responsável p/informações	
Função desempenhada	

### Questões introdutórias

Tempo de atividade	
Atividades executadas	

### Escala progressiva para classificação de respostas solicitadas

Níveis	Grau de importância				
	1	00 a 20 %	Ruim	Nenhum	Não
2	21 a 40 %	Fraco	Alguns	Pouco	Pequena
3	41 a 60 %	Regular	Vários	Médio	Média
4	61 a 80 %	Bom	Muitos	Muito	Forte
5	81 a 100 %	Ótimo	Todos	Todos	Intensa

1 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existe coordenação/cooperação entre firmas da cadeia do turismo e organizações públicas no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado aos turistas em Curitiba?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se cabível, informar razões que dificultam o desempenho operacional dessa organização.

2 Que tipo de *facilitadores* você acha que existem no setor do turismo em Curitiba:

	Divisão do trabalho e especialização entre os produtores
	Existência de fornecedores especializados e qualificados
	Existência de empresas especialistas em serviços (contábeis, financeiros, tecnológicos, de manutenção)
	Existência de mão-de-obra qualificada e especializada
	Existência de associações para realização de <i>lobby</i> e outras tarefas específicas
	Qualidade dos serviços na cadeia produtiva
	Exigente e sofisticada clientela local
	Rivalidade estimulante com competidores locais
	Restritos comportamentos oportunistas
	Esforços generalizados no sentido de relacionamentos construtivos com vistas aos interesses de longo prazo
	Outros

3 Que iniciativas conjuntas e cooperativas você conhece entre as firmas da cadeia do turismo/organizações que compõem o *trade* turístico em Curitiba?

	Compras conjuntas
	Indicação de serviços em parceria
	Programas de treinamento de pessoal
	Pesquisas em novos produtos/organizacionais
	Outras

4 Quais os fatores que, na sua opinião, favorecem investimentos na oferta de serviços turísticos em Curitiba?

	Adequação da infra-estrutura local
	Proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento
	Oferta de mão-de-obra qualificada
	Modernos meios de transporte
	Tamanho e nível de renda do mercado local
	Reputação da cidade (qualidade de vida, meio-ambiente)
	Oferta diversificada de serviços
	Custos mais baixos
	Presença local de fornecedores especializados
	Eventos culturais
	Eventos de negócios (treinamento, feiras, exposições)
	Equipamentos de lazer (parques, arquitetura)
	Comércio ( <i>shopping centers</i> , fornecedores especializados)
	Serviços de saúde
	Outros

5 Qual a motivação percebida nos turistas que chegam a Curitiba:

	Imagem e reputação da cidade em termos de qualidade de vida
	Eventos de natureza comercial/cultural/científica/desportiva
	Paisagem/arquitetura da cidade
	Comércio especializado
	Parques
	Outras

6 Que tipo de serviços você acha que poderiam ser oferecidos às empresas que compõem a cadeia do turismo em Curitiba, em caráter de ações coletivas, de maneira a elevar a produtividade do sistema turístico?

Serviço	Sim/Não	Comentário
Suporte à qualificação de mão-de-obra		
Compras coletivas de insumos		
Compras coletivas de equipamentos		
<i>Marketing</i>		
Orientação quanto à importação de insumos/equipamentos		
Mecanismos de financiamento		
Difusão de informações mercadológicas e tecnológicas		
Experiências em conjunto para explorar novas oportunidades		
Compartilhar recursos, em destaque os subutilizados		
Apoio à modernização organizacional das empresas		
Outros		

7 Numa escala progressiva de 1 a 5, considera que existe troca de informações entre as diversas firmas do ramo e as organizações voltadas para o setor de turismo em Curitiba?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Comentários sobre como viabilizar/melhorar a troca de informações.

8 Numa escala progressiva de 1 a 5, como considera que a pressão competitiva das empresas e a comparação constante favorece a criação de inovações e a percepção das novas necessidades dos clientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9 Numa escala progressiva de 1 a 5, como considera que a operação das empresas que operam no setor do turismo em Curitiba favorece o fortalecimento da confiança e de contratos informais com fornecedores.?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10 Qual o papel do setor público na transformação da cidade de Curitiba nos últimos 30 anos?

	Nenhum
	Implantação da infra-estrutura de transportes
	Implantação de equipamentos (parques, praças, arquitetura)
	Divulgação da cidade
	Fornecedor de informações
	Planejamento urbanístico
	Concessão de incentivos para atrair investimentos
	Apoio à constituição de organizações da classe patronal
	Outros

11 Numa escala progressiva de 1 a 5, como considera que o crescimento demográfico da RMC poderá influir no modelo de desenvolvimento adotado?

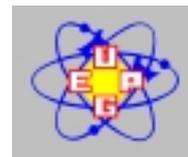
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Comentários sobre violência, marginalidade e exclusão.

12 Que medidas cooperativas poderiam ser adotadas para minimizar o problema acima?



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
MESTRADO EM ECONOMIA INDUSTRIAL  
CONVÊNIO UFSC/UEPG



## Anexo 2

### QUESTIONÁRIO/ROTEIRO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA (Empresas do setor hoteleiro)

Data:

#### Características da empresa consultada:

Nome	
Tamanho	ROB anual: R\$ Nº. de empregados:
Endereço	
Telefone	
<i>Fac-simile</i>	
<i>e-mail</i>	
Data de fundação	
Responsável p/informações	
Função desempenhada	

#### Questões introdutórias

Tempo de atividade no ramo	
Local de origem do grupo econômico	
Existência de filiais	NÃO ( ) SIM ( ) Número de filiais:
Outras atividades desenvolvidas p/grupo	
Grau de satisfação com o ramo/cidade	
Política de recrutamento de pessoal	

### Escala progressiva para classificação de respostas solicitadas

Níveis	Grau de importância				
	1	00 a 20	Ruim	Nenhum	Não
2	21 a 40	Fraco	Alguns	Pouco	Pequena
3	41 a 60	Regular	Vários	Médio	Média
4	61 a 80	Bom	Muitos	Muito	Forte
5	81 a 100	Ótimo	Todos	Todos	Intensa

1 Os materiais e os equipamentos utilizados na operação do hotel são adquiridos em Curitiba na seguinte porcentagem:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

2 Na escala progressiva de 1 a 5, qual a repercussão percebida na redução dos custos em decorrência da operação em Curitiba comparativamente a outras cidades (São Paulo e Rio de Janeiro, por exemplo)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 Na escala progressiva de 1 a 5, como considera que o abastecimento local facilita a comunicação com fornecedores, reduzindo o custo da personalização dos produtos e facilitando a prestação de serviços auxiliares ou de apoio (instalações, depurações de erros, treinamento, solução de problemas etc.)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que a mão-de-obra especializada e experiente é facilmente localizada em Curitiba, reduzindo os custos de contratação?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5 Na escala progressiva de 1 a 5, existem acordos cooperativos entre fornecedores (mão-de-obra especializada, matérias-primas, equipamentos, outros) e o hotel, no sentido de desenvolver produtos, implantar novos serviços aos hóspedes, identificar novas tendências produtivas e organizacionais?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se possível, especificar tipo e características dos acordos.

6 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existe cooperação com outras firmas do ramo hoteleiro no sentido de identificar/desenvolver formas de aprimorar os serviços prestados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se possível informar como é feita a troca de informações.

7 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existe coordenação /cooperação de organizações públicas ou patronais no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado aos hóspedes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se possível, informar como são operacionalizados os processos.

8 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existe troca de informações entre as diversas firmas/organizações voltadas para o setor de turismo em Curitiba?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Comentários sobre como viabilizar/melhorar a troca de informações.

9 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existem acordos cooperativos com outras empresas de outros setores da cadeia produtiva do turismo (empresas de táxi, locadoras de automóveis, restaurantes, *shopping-centers*, organizadoras de eventos, teatros, cinemas etc.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se possível, informar como são operacionalizados.

10 Quais os fatores que, na sua opinião, favorecem investimentos na oferta de serviços turísticos em Curitiba?

	Adequação da infra-estrutura local
	Proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento
	Oferta de mão-de-obra qualificada
	Modernos meios de transporte
	Tamanho e nível de renda do mercado local
	Reputação da cidade (qualidade de vida, meio-ambiente)
	Oferta diversificada de serviços
	Custos mais baixos
	Presença local de fornecedores especializados
	Eventos culturais
	Eventos de negócios (treinamento, feiras, exposições)
	Equipamentos de lazer (parques, arquitetura etc)
	Comércio ( <i>shopping centers</i> , fornecedores especializados)
	Serviços de saúde
	Outros

11 Qual a motivação percebida nos turistas que chegam a Curitiba:

	Imagem e reputação da cidade em termos de qualidade de vida
	Eventos de natureza comercial/cultural/científica/desportiva
	Paisagem/arquitetura da cidade
	Comércio especializado
	Parques
	Outros

12 Que tipo de serviços você acha que poderiam ser oferecidos/ ampliados para as empresas do setor hoteleiro que compõem a cadeia do turismo em Curitiba, em caráter de ações coletivas, de maneira a elevar a produtividade do sistema turístico?

Serviço	Sim/Não	Comentário
Suporte à qualificação de mão-de-obra		
Compras coletivas de insumos		
Compras coletivas de equipamentos		
<i>Marketing</i>		
Orientação quanto à importação de insumos/equipamentos		
Mecanismos de financiamento		
Difusão de informações mercadológicas e tecnológicas		
Experiências em conjunto para explorar novas oportunidades		
Compartilhar recursos, em destaque os subutilizados		
Apoio à modernização organizacional das empresas		
Central de reservas		
Outros		

13 Que tipo de *facilitadores* você acha que existem no setor do turismo em Curitiba na cadeia produtiva em geral?

	Divisão do trabalho e especialização entre os produtores
	Existência de fornecedores especializados e qualificados
	Existência de empresas especialistas em serviços (contábeis, financeiros, tecnológicos, de manutenção)
	Existência de mão-de-obra qualificada e especializada
	Existência de associações para realização de <i>lobby</i> e outras tarefas específicas
	Qualidade dos serviços na cadeia produtiva
	Exigente e sofisticada clientela local
	Rivalidade estimulante com competidores locais
	Restritos comportamentos oportunistas
	Esforços generalizados no sentido de relacionamentos construtivos com vistas aos interesses de longo prazo
	Outros

14 Como considera o papel do setor público na transformação da cidade de Curitiba nos últimos 30 anos?

	Nenhuma influência
	Implantação da infra-estrutura de transportes
	Implantação de equipamentos turísticos (parques, praças, arquitetura)
	Divulgação da cidade
	Fornecedor de informações
	Planejamento urbanístico
	Concessão de incentivos para atrair investimentos
	Apoio à constituição de organizações da classe patronal
	Outros

15 Que iniciativas conjuntas e cooperativas você conhece entre as organizações que compõem o *trade* turístico em Curitiba?

	Compras conjuntas
	Indicação de serviços em parceria
	Programas de treinamento de pessoal
	Pesquisas em novos produtos/novos formatos organizacionais
	Outros

16 Na escala progressiva de 1 a 5, como considera que a pressão competitiva de outras empresas do ramo e a comparação constante dos clientes favorece a criação de inovações e a satisfação das cambiantes necessidades dos clientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17 Na escala progressiva de 1 a 5, como considera que a operação da empresa em Curitiba favorece o fortalecimento da confiança e a realização de contratos informais com fornecedores e outras organizações reduzindo as incertezas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

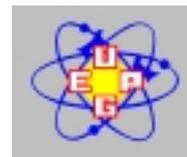
18 Na escala progressiva de 1 a 5, como considera que o crescimento demográfico da RMC poderá influir negativamente no modelo de desenvolvimento adotado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Comentários sobre violência, marginalidade e exclusão.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
MESTRADO EM ECONOMIA INDUSTRIAL  
CONVÊNIO UFSC/UEPG



### Anexo 3

## QUESTIONÁRIO/ROTEIRO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA (Agências de viagens)

Data:

### Características da empresa consultada:

Nome	
Tamanho	ROB anual: R\$ Nº. de empregados:
Endereço	
Telefone	
<i>Fac-simile</i>	
<i>e-mail</i>	
Data de fundação	
Responsável p/informações	
Função desempenhada	

### Questões introdutórias

Tempo de atividade no ramo	
Local de origem do grupo econômico	
Existência de filiais	NÃO ( ) SIM ( ) Número de filiais:
Outras atividades desenvolvidas p/grupo	
Grau de satisfação com o ramo/cidade	
Política de recrutamento de pessoal	

### Escala progressiva para classificação de respostas solicitadas

Níveis	Grau de importância				
	1	00 a 20	Ruim	Nenhum	Não
2	21 a 40	Fraco	Alguns	Pouco	Pequena
3	41 a 60	Regular	Vários	Médio	Média
4	61 a 80	Bom	Muitos	Muito	Forte
5	81 a 100	Ótimo	Todos	Todos	Intensa

1 Os materiais e os equipamentos utilizados na operação da empresa são adquiridos em Curitiba na seguinte porcentagem:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

2 Na escala progressiva de 1 a 5, qual a repercussão percebida na redução dos custos em decorrência da operação em Curitiba comparativamente a outras cidades (São Paulo e Rio de Janeiro, por exemplo)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 Na escala progressiva de 1 a 5, como considera que o abastecimento local facilita a comunicação com fornecedores, reduzindo o custo da personalização dos produtos e facilitando a prestação de serviços auxiliares ou de apoio (instalações, depurações de erros, treinamento, solução de problemas etc.)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que a mão-de-obra especializada e experiente é facilmente localizada em Curitiba, reduzindo os custos de contratação?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5 Na escala progressiva de 1 a 5, existem acordos cooperativos entre fornecedores (mão-de-obra especializada, matérias-primas, equipamentos, outros) e a empresa, no sentido de desenvolver produtos, implantar novos serviços aos clientes, identificar novas tendências produtivas e organizacionais?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se possível, especificar tipo e características dos acordos.

6 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existe cooperação com outras firmas do ramo no sentido de identificar/desenvolver formas de aprimorar os serviços prestados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se possível informar como é feita a troca de informações.

7 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existe coordenação /cooperação de organizações públicas ou patronais no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado aos clientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se possível, informar como são operacionalizados os processos.

8 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existe troca de informações entre as diversas firmas/organizações voltadas para o setor de turismo em Curitiba?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Comentários sobre como viabilizar/melhorar a troca de informações.

9 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existem acordos cooperativos com outras empresas de outros setores da cadeia produtiva do turismo (hotéis, locadoras de automóveis, restaurantes, empresas de táxi, organizadoras de eventos, teatros, cinemas etc.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se possível, informar como são operacionalizados.

10 Quais os fatores que, na sua opinião, favorecem investimentos na oferta de serviços turísticos em Curitiba?

	Adequação da infra-estrutura local
	Proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento
	Oferta de mão-de-obra qualificada
	Modernos meios de transporte
	Tamanho e nível de renda do mercado local
	Reputação da cidade (qualidade de vida, meio-ambiente)
	Oferta diversificada de serviços
	Custos mais baixos
	Presença local de fornecedores especializados
	Eventos culturais
	Eventos de negócios (treinamento, feiras, exposições)
	Equipamentos de lazer (parques, arquitetura etc)
	Comércio ( <i>shopping centers</i> , fornecedores especializados)
	Serviços de saúde
	Outros

11 Qual a motivação percebida nos turistas que chegam a Curitiba:

	Imagem e reputação da cidade em termos de qualidade de vida
	Eventos de natureza comercial/cultural/científica/desportiva
	Paisagem/arquitetura da cidade
	Comércio especializado
	Parques
	Outros

12 Que tipo de serviços você acha que poderiam ser oferecidos/ ampliados para as empresas que compõem a cadeia do turismo em Curitiba, em caráter de ações coletivas, de maneira a elevar a produtividade do sistema turístico?

Serviço	Sim/Não	Comentário
Suporte à qualificação de mão-de-obra		
Compras coletivas de insumos		
Compras coletivas de equipamentos		
<i>Marketing</i>		
Orientação quanto à importação de insumos/equipamentos		
Mecanismos de financiamento		
Difusão de informações mercadológicas e tecnológicas		
Experiências em conjunto para explorar novas oportunidades		
Compartilhar recursos, em destaque os subutilizados		
Apoio à modernização organizacional das empresas		
Central de reservas		
Outros		

13 Que tipo de *facilitadores* você acha que existem no setor do turismo em Curitiba na cadeia produtiva em geral?

	Divisão do trabalho e especialização entre os produtores
	Existência de fornecedores especializados e qualificados
	Existência de empresas especialistas em serviços (contábeis, financeiros, tecnológicos, de manutenção)
	Existência de mão-de-obra qualificada e especializada
	Existência de associações para realização de <i>lobby</i> e outras tarefas específicas
	Qualidade dos serviços na cadeia produtiva
	Exigente e sofisticada clientela local
	Rivalidade estimulante com competidores locais
	Restritos comportamentos oportunistas
	Esforços generalizados no sentido de relacionamentos construtivos com vistas aos interesses de longo prazo
	Outros

14 Como considera o papel do setor público na transformação da cidade de Curitiba nos últimos 30 anos?

	Nenhuma influência
	Implantação da infra-estrutura de transportes
	Implantação de equipamentos turísticos (parques, praças, arquitetura)
	Divulgação da cidade
	Fornecedor de informações
	Planejamento urbanístico
	Concessão de incentivos para atrair investimentos
	Apoio à constituição de organizações da classe patronal
	Outros

15 Que iniciativas conjuntas e cooperativas você conhece entre as organizações que compõem o *trade* turístico em Curitiba?

	Compras conjuntas
	Indicação de serviços em parceria
	Programas de treinamento de pessoal
	Pesquisas em novos produtos/novos formatos organizacionais
	Outros

16 Na escala progressiva de 1 a 5, como considera que a pressão competitiva de outras empresas do ramo e a comparação constante dos clientes favorece a criação de inovações e a satisfação das cambiantes necessidades dos clientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17 Na escala progressiva de 1 a 5, como considera que a operação da empresa em Curitiba favorece o fortalecimento da confiança e a realização de contratos informais com fornecedores e outras firmas reduzindo as incertezas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

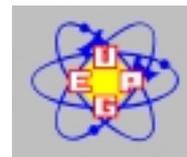
18 Na escala progressiva de 1 a 5, como considera que o crescimento demográfico da RMC poderá influir negativamente no modelo de desenvolvimento adotado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Comentários sobre violência, marginalidade e exclusão.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
MESTRADO EM ECONOMIA INDUSTRIAL  
CONVÊNIO UFSC/UEPG



Anexo 4

**QUESTIONÁRIO/ROTEIRO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA  
(Organizações do setor de eventos)**

Data:

**Características da empresa consultada:**

Nome	
Tamanho	ROB anual: R\$ Nº. de empregados:
Endereço	
Telefone	
<i>Fac-simile</i>	
<i>e-mail</i>	
Data de fundação	
Responsável p/informações	
Função desempenhada	

**Questões introdutórias**

Tempo de atividade no ramo	
Local de origem do grupo econômico	
Existência de filiais	NÃO ( ) SIM ( ) Número de filiais:
Outras atividades desenvolvidas p/grupo	
Grau de satisfação com o ramo/cidade	
Política de recrutamento de pessoal	

### Escala progressiva para classificação de respostas solicitadas

Níveis	Grau de importância				
1	00 a 20	Ruim	Nenhum	Não	Nenhuma
2	21 a 40	Fraco	Alguns	Pouco	Pequena
3	41 a 60	Regular	Vários	Médio	Média
4	61 a 80	Bom	Muitos	Muito	Forte
5	81 a 100	Ótimo	Todos	Todos	Intensa

1 Os materiais e os equipamentos utilizados na operação da empresa são adquiridos em Curitiba na seguinte porcentagem:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

2 Na escala progressiva de 1 a 5, qual a repercussão percebida na redução dos custos em decorrência da operação em Curitiba comparativamente a outras cidades (São Paulo e Rio de Janeiro, por exemplo)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3 Na escala progressiva de 1 a 5, como considera que o abastecimento local facilita a comunicação com fornecedores, reduzindo o custo da personalização dos produtos e facilitando a prestação de serviços auxiliares ou de apoio (instalações, depurações de erros, treinamento, solução de problemas etc.)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que a mão-de-obra especializada e experiente é facilmente localizada em Curitiba, reduzindo os custos de contratação?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5 Na escala progressiva de 1 a 5, existem acordos cooperativos entre fornecedores (mão-de-obra especializada, matérias-primas, equipamentos, outros) e a empresa, no sentido de desenvolver produtos, implantar novos serviços aos clientes, identificar novas tendências produtivas e organizacionais?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se possível, especificar tipo e características dos acordos.

6 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existe cooperação com outras firmas do ramo de comércio no sentido de identificar/desenvolver formas de aprimorar os serviços prestados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se possível informar como é feita a troca de informações.

7 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existe coordenação /cooperação de organizações públicas ou patronais no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado aos clientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se possível, informar como são operacionalizados os processos.

8 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existe troca de informações entre as diversas firmas/organizações voltadas para o setor de turismo em Curitiba?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Comentários sobre como viabilizar/melhorar a troca de informações.

9 Na escala progressiva de 1 a 5, considera que existem acordos cooperativos com outras empresas de outros setores da cadeia produtiva do turismo (hotéis, locadoras de automóveis, restaurantes, empresas de táxi, empresas comerciais, teatros, cinemas etc.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Se possível, informar como são operacionalizados.

10 Quais os fatores que, na sua opinião, favorecem investimentos na oferta de serviços turísticos em Curitiba?

	Adequação da infra-estrutura local
	Proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento
	Oferta de mão-de-obra qualificada
	Modernos meios de transporte
	Tamanho e nível de renda do mercado local
	Reputação da cidade (qualidade de vida, meio-ambiente)
	Oferta diversificada de serviços
	Custos mais baixos
	Presença local de fornecedores especializados
	Eventos culturais
	Eventos de negócios (treinamento, feiras, exposições)
	Equipamentos de lazer (parques, arquitetura etc)
	Comércio ( <i>shopping centers</i> , fornecedores especializados)
	Serviços de saúde
	Outros

11 Qual a motivação percebida nos turistas que chegam a Curitiba:

	Imagem e reputação da cidade em termos de qualidade de vida
	Eventos de natureza comercial/cultural/científica/desportiva
	Paisagem/arquitetura da cidade
	Comércio especializado
	Parques
	Outros

12 Que tipo de serviços você acha que poderiam ser oferecidos/ ampliados para as empresas do setor de eventos que compõem a cadeia do turismo em Curitiba, em caráter de ações coletivas, de maneira a elevar a produtividade do sistema turístico?

Serviço	Sim/Não	Comentário
Suporte à qualificação de mão-de-obra		
Compras coletivas de insumos		
Compras coletivas de equipamentos		
<i>Marketing</i>		
Orientação quanto à importação de insumos/equipamentos		
Mecanismos de financiamento		
Difusão de informações mercadológicas e tecnológicas		
Experiências em conjunto para explorar novas oportunidades		
Compartilhar recursos, em destaque os subutilizados		
Apoio à modernização organizacional das empresas		
Central de reservas		
Outros		

13 Que tipo de *facilitadores* você acha que existem no setor do turismo em Curitiba na cadeia produtiva em geral?

	Divisão do trabalho e especialização entre os produtores
	Existência de fornecedores especializados e qualificados
	Existência de empresas especialistas em serviços (contábeis, financeiros, tecnológicos, de manutenção)
	Existência de mão-de-obra qualificada e especializada
	Existência de associações para realização de <i>lobby</i> e outras tarefas específicas
	Qualidade dos serviços na cadeia produtiva
	Exigente e sofisticada clientela local
	Rivalidade estimulante com competidores locais
	Restritos comportamentos oportunistas
	Esforços generalizados no sentido de relacionamentos construtivos com vistas aos interesses de longo prazo
	Outros

14 Como considera o papel do setor público na transformação da cidade de Curitiba nos últimos 30 anos?

	Nenhuma influência
	Implantação da infra-estrutura de transportes
	Implantação de equipamentos turísticos (parques, praças, arquitetura)
	Divulgação da cidade
	Fornecedor de informações
	Planejamento urbanístico
	Concessão de incentivos para atrair investimentos
	Apoio à constituição de organizações da classe patronal
	Outros

15 Que iniciativas conjuntas e cooperativas você conhece entre as organizações que compõem o *trade* turístico em Curitiba?

	Compras conjuntas
	Indicação de serviços em parceria
	Programas de treinamento de pessoal
	Pesquisas em novos produtos/novos formatos organizacionais
	Outros

16 Na escala progressiva de 1 a 5, como considera que a pressão competitiva de outras empresas do ramo e a comparação constante dos clientes favorece a criação de inovações e a satisfação das cambiantes necessidades dos clientes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17 Na escala progressiva de 1 a 5, como considera que a operação da empresa em Curitiba favorece o fortalecimento da confiança e a realização de contratos informais com outras firmas reduzindo as incertezas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18 Na escala progressiva de 1 a 5, como considera que o crescimento demográfico da RMC poderá influir negativamente no modelo de desenvolvimento adotado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

-Comentários sobre violência, marginalidade e exclusão.

## Anexo 5

## ORGANIZAÇÕES DO SISTEMA TURÍSTICO EM CURITIBA

ORGANIZAÇÃO	Endereço	CEP	Telefone (041)	Responsável e função
ABAV-PR Associação Brasileira de Agências de Viagens do Paraná	Trav. Nestor de Castro, 247, conjunto 16	80020-120	223-3411	Joel Duarte Presidente
ABEOC Associação Brasileira dos Organizadores de Congressos e Convenções	Rua José Risetto, 1.023, Sta. Felicidade	82015-010	372-1177	
ABIH/PR Associação Brasileira da Indústria Hoteleira	Rua Dr. Murici, 321, sala 12		224-2469	Hercilio Struck Presidente
ABRACE Agências Brasileiras de Turismo Operadoras em Congressos & Eventos	Rua Barão de Antonina, 411	80530-050	222-9095	Maria Cristina Faraco Beserra de Azevedo 1º Secretária
BRT <i>Tour Operator</i>	Av. Pres. Faria, 321	80020-290	322-8900	Carlos Alberto Nascimento Operador nacional
Centro de Convenções de Curitiba	Rua Barão do Rio Branco, 370	80010-180	322-8955	Margareth Sobrinho Pizzato Diretora-comercial
Cia. de Desenvolvimento de Curitiba Diretoria de Turismo	Rua da Glória 362	80030-060	352-4021	Gustavo Nabrzecki Planejador de turismo
Curitiba <i>Convention &amp; Visitors Bureau</i>	Al. Júlia da Costa, 64, 3º andar	80410-070	233-8500	Cristiane Márcia Santos Ass. de projetos e eventos
<i>Eventtour</i> Administração e Serviços de Turismo Ltda.	Rua Barão de Antonina, 411	80530-050	222-9095	Maria Cristina Faraco Beserra de Azevedo Diretora
Fórum para o Turismo Sustentável no Paraná	Al. Júlia da Costa, 64	80410-070	322-8300	João Carlos Tonetto Pinto
<i>Grand Hotel Rayon</i> <i>Rochelle Park Hotel</i>	Rua Visc. De Nácar 1.424	80410-201	322-6006	Silvio S. Rossi Gerente comercial
Hotéis Elo	Al. Augusto Stellfeld 456	80410-140	3025-9400	Romeu Cajueiro Sob. Gerente

ORGANIZAÇÃO	Endereço	CEP	Telefone (041)	Responsável e função
Hotéis Mabu	Praça Santos Andrade 830	80020-300	219-6000	Fábio Sobral Gerente de hospedagem
Hotéis Slaviero	Rua Visconde de Nácar 1.424	80410-201	322-6006	Célia Tomkiw Coordenadora comercial
Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba IPPUC	Rua Bom Jesus 669		352-1414	Josiane Alves de Oliveira Economista
Karamgatur	Rua Dr. Faivre, 115	80060-140	362-2200	Marilda Hoffmann Gerente
Oliveira <i>Travel</i> Viagens & Turismo	Rua José Risetto, 1.023, Sta. Felicidade	82015-010	372-4222	Janaina Castro Gerente
<i>NewLine Tour Operator</i>	Rua Benjamin Constant, 67/904	80060-020	323-3524	Ítalo Fantinato Consultor
Onetur Turismo	Rua Mal. Floriano Peixoto, 228, 11º andar/1107		224-8509	Alexandre Wagner Administrador de eventos
Ouro Verde Hotel	Rua Dr. Muricy 419	80010-120	322-5454	Valdir de Borba Jr. Gerente
Sec. de Estado do Esporte e Turismo Paraná Turismo	Rua Dep. Mário de Barros 1.290	80530-913	254-6933	Marilda Elisabeth Gadotti Chefe do Dept. de Estatísticas e Pesquisas
Sec. de Estado do Esporte e Turismo Paraná Turismo	Rua Dep. Mário de Barros 1.290	80530-913	254-6933	Gilce Zelinda Batistuz Estatística
Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa no Paraná SEBRAE	Rua Caetés 150 Prado Velho		330-5757	Nelson da Costa Rocha Consultor
Serviço. Social Autônomo EcoParaná	Rua David Carneiro 391		252-0533	Taco Roorda Superintendente
Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Curitiba	Al. Júlia da Costa, 64	80410-070	232-3044	Emerson Jabur Presidente