

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE TURISMO

LÍVIA MARIA ALMEIDA ROCHA

CLUSTER DE SÃO LUÍS: uma análise de sua competitividade turística

São Luís
2012

LÍVIA MARIA ALMEIDA ROCHA

CLUSTER DE SÃO LUÍS: uma análise de sua competitividade turística

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal Maranhão, para obtenção parcial do grau de bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof^a Dr^a Linda Maria Rodrigues

São Luís

2012

Rocha, Livia Maria Almeida

Análise da competitividade do cluster de São Luís / Livia Maria Almeida
Rocha. – São Luís, 2012.

83 fl.

Impresso por computador (fotocópia).
Orientadora: Linda Maria Rodrigues.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de
Turismo, 2012.

1. Turismo - Planejamento estratégico. 2. Cluster Turístico I. Título.

CDU 338.48-1(812.1)

LÍVIA MARIA ALMEIDA ROCHA

CLUSTER DE SÃO LUÍS: uma análise de sua competitividade turística

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção parcial do grau de bacharel em Turismo.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Linda Maria Rodrigues (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

1º Examinador

2º Examinador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me conceder a vida, condições para viver e forças quando já não tinha.

Ao meu pai, Murilo, pelo amor e por toda a educação recebida.

Às minhas mães, Raimunda e Lourdes, pelo amor de mãe, amizade e apoio emocional sempre que precisei.

Ao meu marido Fernando Barcelos, por se fazer presente em muitos momentos difíceis.

Às minhas amigas, Liliana, Kariny, Celi e Silvia pela compreensão e fidelidade.

Ao meu primo Raimundo, obrigada por tudo.

À Universidade Federal do Maranhão, pela sua excelência na formação de turismólogos e pela sua contribuição ao desenvolvimento do turismo no Maranhão.

À minha orientadora, Prof^a Dr^a Linda Maria, por sua preciosa colaboração sem a qual eu não poderia realizar este trabalho.

A todos os professores do Curso de Turismo, que contribuíram para a minha formação acadêmica.

A todos que aqui não foram citados, mas que certamente colaboraram com o meu sucesso na realização deste trabalho.

*"A verdadeira viagem de descobrimento
não consiste em procurar novas paisagens,
e sim em ter novos olhos."*

Marcel Proust

RESUMO

Avaliação da competitividade do cluster da cidade de São Luís e os fatores que estão ligados ao desenvolvimento competitivo do cluster. Objetivou-se analisar as oportunidades do setor turístico considerando todos os agentes envolvidos na criação, comercialização e divulgação dos serviços/produtos turísticos que possibilitem concomitantemente atender aos requisitos e necessidades exigidas pela demanda e ao desenvolvimento do cluster em questão. Tem como foco principal a análise dos fatores que são significativos para a competitividade do cluster turístico de São Luís onde se identificam as necessidades mais emergentes para a melhoria de sua competitividade tendo como ponto de destaque a necessidade da consolidação de uma entidade supraempresarial que exerça a governança e que seja capaz de agregar os interesses dos diversos setores, além de garantir o planejamento e implantação de ações que contribuam para a criação de vantagens competitivas. O desenvolvimento deste trabalho parte de uma revisão bibliográfica, abrangendo os temas e conceitos que serão usados ao longo do estudo: conceitos relacionados a turismo; o conceito de cluster e os critérios que sustentam o modelo. Por fim, para que o cluster turístico de São Luís seja competitivo deve-se atentar aos vários exemplos já em funcionamento pelo mundo, buscando acrescentar aquilo que tem dado certo, sem romper com as características pitorescas locais de São Luís e região.

Palavras-chave: Cluster turístico. Competitividade. Turismo. São Luís.

ABSTRACT

Assessing the competitiveness cluster of the city of São Luís and the factors that are linked to the development of competitive cluster. This study aimed to examine opportunities in the tourism sector considering all the agents involved in the creation, marketing and distribution services / tourism products that enable concurrently meet the requirements and needs required by demand and development of the cluster in question. It focuses on the analysis of the main factors that are significant for the competitiveness of the tourism cluster of São Luís where they identify emerging needs most to improve their competitiveness and as a point of highlighting the necessity of consolidation of an entity engaged in the governance supraempresarial and is able to aggregate the interests of various sectors, and ensure the planning and implementation of actions that contribute to the creation of competitive advantages. The development of this paper presents a literature review covering the topics and concepts that are used throughout the study: concepts related to tourism, the cluster concept and criteria that underpin the model. Finally, for the tourism cluster of St. Louis is competitive must pay attention to several examples already in operation around the world, seeking to add what has worked without break with features picturesque places of São Luís and the region.

Keywords: Tourism cluster. Competitiveness. Tourism. City of Saint Louis.

LISTA DE SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagens
ABEOC	Associação Brasileira de Empresas Organizadoras de Eventos
ABIH	Associação Brasileira da Indústria Hoteleira
ABLA	Associação Brasileira de Locadora de Veículos
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ARTEMA	Associação dos Artesãos do Maranhão
BHG	<i>Brazil Hospitality Group</i>
BN	Banco do Nordeste
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
CEP	Centro de Educação Profissional
CEPRAMA	Centro de Produção Artesanal do Maranhão
CPTUR	Companhia de Policiamento Turístico Independente
DETUR	Delegacia Especial de Turismo
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
ETE	Estação de Tratamento de Esgotos
FACAM	Faculdade do Maranhão
FAMA	Faculdade Atenas Maranhense
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNGETUR	Fundo Geral do Turismo
GAT	Grupo de Apoio ao Turismo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDAM	Instituto de Desenvolvimento do Artesanato Maranhense
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONG	Organização Não Governamental
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAPL	Promoção e Desenvolvimento de Arranjos e Sistemas Produtivos Locais
PDITS	Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável
PIB	Produto Interno Bruto
PMAT	Programa de Modernização Administrativa e Tributária
PRODETUR-NE	Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste
QUALITUR	Plano Municipal de Qualificação Profissional em Turismo

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEMUSC	Secretaria Municipal de Segurança com Cidadania
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SEMUSC	Secretaria Municipal de Segurança com Cidadania
SETUR	Secretaria Municipal de Turismo
SIIC	Sistema Interfuncional Inter-relacionado da Competitividade de um Cluster Turístico
SL	São Luís
SINDETUR	Sindicato das Empresas de Turismo
SINDIHORBS	Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares
SINDEGTUR	Sindicato dos Guias de Turismo
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.2	Os conceitos de agrupamentos ou clusters referenciados ao turismo	12
2	METODOLOGIA	23
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	24
3.1	Turismo: conceitos	24
3.2	O modelo de Cluster	24
3.3	Estratégias competitivas e cooperativas	26
3.4	Aspectos de <i>marketing</i>	27
4	DIAGNÓSTICO	30
4.1	O cluster de São Luís	30
4.2	Dimensionamento da cadeia produtiva do turismo de São Luís	31
5	ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE	33
5.1	Orientações gerais	33
5.2	Condições de base e fatores de produção	35
5.2.1	Recursos humanos	36
5.2.2	Panorama geral	36
5.2.3	Panorama da cadeia produtiva do turismo em São Luís	37
6	INFRAESTRUTURA	42
6.1	Acessos	43
6.2	Segurança pública	44
6.3	Saneamento básico	45
6.4	Conservação dos equipamentos turísticos	47
6.5	Informação e sinalização turística	48
6.6	Insumos	49
7	ATRATIVOS HISTÓRICO-CULTURAIS	51
7.1	Atrativos naturais	52
8	INVESTIMENTOS	54
9	CONCORRÊNCIA INTERNA E RIVALIDADE	57
10	DEMANDA	61
10.1	Principais polos emissores	61
10.2	Principais motivações	61
10.3	Meios de hospedagem utilizados	63
10.4	Meios de transporte utilizados	64

11	FORNECEDORES E EMPRESAS DE APOIO	65
11.1	O setor educacional	65
11.2	O setor do artesanato	68
12	GOVERNANÇA	70
13	SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS DO CLUSTER DE SÃO LUÍS	74
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
	REFERÊNCIAS	82

1 INTRODUÇÃO

A atividade turística tem apresentado importância econômica crescente, contribuindo para o desenvolvimento de diversas regiões no Brasil e do mundo, através da criação de empregos e geração de divisas. Esse fator, aliado aos riscos sociais, ambientais e culturais atrelados ao seu desenvolvimento, requer uma postura de planejamento e gestão da atividade turística de forma conjunta e profissional, seguindo os caminhos da sustentabilidade e da competitividade.

Neste contexto, o setor público e a iniciativa privada devem atuar no sentido de fortalecer o sistema de turismo e proporcionar uma oferta integrada e diferenciada, alcançando os resultados econômicos desejados e, ao mesmo tempo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da atividade turística. Ao analisar o sistema de turismo à luz do conceito de polo turístico, que relaciona a competitividade de um destino apenas a suas características geográficas, atrativos naturais e turísticos, incorre-se em limitações de caráter estratégico. O modelo de *cluster*, no entanto, apresenta-se como uma alternativa mais ampla para o desenvolvimento de um destino turístico, uma vez que proporciona o estabelecimento de estratégias competitivas e cooperativas que incrementem a vantagem competitiva.

Por meio de um estudo de caso, em que foi feito o diagnóstico de um destino turístico, considerando seu estágio atual de posicionamento e implementação de estratégias competitivas e cooperativas, este trabalho tem como objetivo analisar a competitividade do cluster Turístico de São Luís a fim de definir as bases para a identificação de quais características devem ser desenvolvidas ou aprimoradas, de forma conjunta pelo poder público e pelos elementos da iniciativa privada, a fim de obter uma maior competitividade, a partir de dois focos: competitividade do destino – a ser desenvolvida através de estratégias cooperativas e com base no público-alvo do destino e competitividade das empresas do destino, alavancada por meio de estratégias competitivas alinhadas com o segmento de atuação e o posicionamento de cada organização.

1.1 Os conceitos de agrupamentos ou *clusters* referenciados ao turismo

A literatura que trata do tema *cluster* de turismo é mais numerosa que a referida à cadeia produtiva do turismo, porém não tão expressiva como se esperava encontrar e, em sua maior parte, caracterizada, também, por um elevado grau de abrangência e generalização. Procurou-se analisar com maior ênfase as contribuições assentadas em formulações teóricas diferenciadas daquelas que integram o modelo Porteriano, além daquelas que, mesmo seguindo esse modelo, trazem algum aspecto distintivo em relação ao enquadramento padronizado do mesmo.

Retomam-se neste ponto as alternativas de análise da competitividade, referidas por Monfort Mir (2000), em seu estudo sobre a competitividade de destinos turísticos, que podem agrupar-se a partir de cinco tipos de variáveis causais: vantagens-país; vantagens-indústria/setor; vantagens-território; vantagens-produto e vantagens-empresa.

No âmbito da atividade turística, a existência de um produto hegemônico, cuja capacidade de atração da demanda o converte no produto turístico por excelência reduz a intensidade das vantagens-produto (MIR, 2000).

As vantagens-produto explicam a competitividade pelo nível em que os produtos incorporam os atributos que os consumidores mais valorizam em sua decisão de compra.

A análise da competitividade se dirige, neste caso, a comparar vetores de atributos entre produtos competitivos no mercado, a conhecer as razões comerciais de valoração e apresentação do produto em cada mercado e a tratar de familiarizar-se com os processos de decisão do cliente situado em posição de eleger entre alternativas próximas, segundo o seu nível de gostos e renda.

O consumidor percebe cada produto como um conjunto de atributos com diferentes capacidades para oferecer-lhe os benefícios desejados e satisfazer suas expectativas. A falta de produtos turísticos alternativos ou de uma importância semelhante ao produto turístico por excelência de um determinado destino invalida em grande proporção a análise do efeito-produto (MIR, 2000, p. 41).

Algo semelhante acontece com as vantagens-território, pois, a forma pela qual as mesmas são compartilhadas ou repartidas por todas as empresas de um

destino turístico pode reduzir o impacto competitivo do entorno espacial, se bem que, neste caso, nas palavras de Monfort Mir (2000, p. 42),

[...] é inegável certo dinamismo competitivo, transmitido a partir do âmbito geográfico desde o qual se tomam determinadas decisões estratégicas na empresa. O que obriga a considerar as condições socioeconômicas do território, [...] devido a que as condições últimas que confluem na competitividade de uma empresa encontram sentido em um lugar geográfico definido, caracterizado por uma relação multidimensional entre empresas e indústrias relacionadas, infraestruturas, atividades complementares, serviços de apoio, recursos naturais e políticas institucionais.

O esquema analítico selecionado pelo autor para seu estudo sobre a competitividade de destinos turísticos se inclinou pelo

[...] suporte das vantagens-país, vantagens-indústria/setor e vantagens-empresa, que sustentam a competitividade internacional das organizações e que estão na base da diferenciação competitiva dos destinos turísticos e de seus respectivos negócios, sendo estes últimos os autênticos artífices da competitividade distintiva dos destinos (MIR, 2000, p. 42).

O “setor” turístico é excessivamente amplo e heterogêneo para poder ser tratado como um todo. Essa consideração conduz à necessidade de interpretar a verdadeira concorrência no seio do “setor” turístico, a partir de uma taxonomia em segmentos estratégicos distintivos, entendidos como parcelas de produto/mercado turístico que competem pelos mesmos clientes, canais de comercialização/distribuição, ou pelas mesmas fontes de vantagem competitiva. Para Mir (2000, p. 46),

[...] o “setor” turístico deve ser dividido nesses segmentos estrategicamente diferenciados, onde reside a verdadeira concorrência. Esta concorrência se estabelece, fundamentalmente, entre as empresas, e não as nações, dedicadas a fornecer serviços em um âmbito geográfico determinado: o destino turístico; o qual pode fazer parte de um ou mais clusters, em função dos diferenciados produtos que seja capaz de articular o destino.

Em seguida a essas constatações, o autor enuncia, de acordo com o modelo de Porter, no qual se baseia, o seu conceito de cluster aplicado ao turismo que é, em suas próprias palavras, o conjunto complexo de diferentes elementos, entre os quais se encontram os serviços prestados por empresas ou negócios turísticos (alojamento, restauração, agência de viagens, parques – aquáticos, temáticos, etc.); a riqueza que proporciona a experiência das férias de um turista; o encontro multidimensional entre empresas e indústrias relacionadas; as infraestruturas de comunicação e transporte; as atividades complementares (dotação comercial, tradição em feiras, etc.); os serviços de apoio (formação e informação, etc.), os recursos naturais e as políticas institucionais (MIR, 2000, p. 46).

O autor acrescenta que as teorias baseadas nas vantagens-país e vantagens-indústria são partidárias, preferentemente, de um enfoque relacionado com a variável tamanho ou a dimensão empresarial, enquanto as teorias baseadas nas vantagens-território, vantagens-produto e vantagens-empresa postulam uma visão ampliada, respaldada por uma cesta de fatores internos vinculados a elementos majoritariamente de natureza intangível. Nesse contexto, o autor afirma que a empresa se define como a unidade fundamental de análise da competitividade; é o suporte explicativo básico da competitividade de um destino turístico.

O conceito de cluster no turismo, segundo Carner (2001), se relaciona com a alta integração vertical, horizontal, intersetorial e interdisciplinar que ocorre na atividade turística. A eficiência das cadeias de produção não mais é gerada, segundo a autora, apenas à escala nacional, como também internacional, mediante o valor agregado em um território específico, mas também através e entre as fronteiras.

O turismo, desde o ponto de vista econômico, é um “setor” altamente dependente da demanda, tanto dos seus fatores econômicos como dos que se relacionam com suas características e motivações. Isto, personificado em última instância ao redor do visitante, é o fio que tece a rede de relações em torno do turismo. [...] Os fatores básicos da oferta [por sua vez] são os que tradicionalmente se relacionam com o conceito de cluster no lugar de destino, o qual conjuga estes elementos com o de territorialidade. Este é o complexo que interessa aos governos desenvolver quando se dão conta da importância do “setor”. Os [seus] componentes básicos são o alojamento, os alimentos e bebidas, as atrações e o entretenimento. Também se inclui o transporte local e nacional nesses elementos. [...] O elemento de enlace, de rede, é o que, em sua maior parte, relaciona a oferta com a demanda e cria as vinculações entre elas, vinculando-se diretamente com a criação e a difusão de informação, a promoção, a comercialização/distribuição e a venda dos produtos turísticos (CARNER, 2001, p. 12).

O autor utiliza o conceito de cluster no turismo em função do mesmo proporcionar um marco mais dinâmico e mais adequado para captar a multiplicidade de encadeamentos horizontais e verticais tradicionais, assim como as relações inovadoras de uma série de fatores que interatuam para criar o conjunto das atividades turísticas, de apoio e a elas relacionadas, podendo a utilização deste conceito ser adaptada ao nível local, regional e nacional.

Para Beni (2001, p. 107), o cluster pode ser definido “[...] como um conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, dotado de equipamentos e serviços de qualidade, com excelência gerencial, concentrado num espaço geográfico delimitado.”

Já em publicação de 2003, Beni amplia e explicita mais a sua definição anterior, passando a considerar o cluster como

[...] o conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico delimitado dotado de equipamentos e serviços de qualidade, de eficiência coletiva, de coesão social e política, de articulação da cadeia produtiva e de cultura associativa, e com excelência gerencial em redes de empresas que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas (BENI, 2003, p. 74).

A respeito das vantagens comparativas e competitivas, Beni comenta sobre o modelo do Fórum Econômico Mundial, com base na distinção que Ritchie e Geoffrey fazem entre vantagens comparativas e competitividade:

[...] a competitividade de um país ou região é compreendida como a habilidade de criar e manter um valor econômico adicionado ao longo do tempo. [...] uma vantagem comparativa pode fundamentar-se na habilidade do empresariado em adicionar valor aos recursos disponíveis (RITCHIE; GEOFFREY, 1995, apud BENI, 2003, p. 76).

Na atividade do turismo, segundo Beni (2003), o diferencial dos aspectos geográficos da natureza e do patrimônio cultural constitui o elemento determinante da vantagem competitiva, que sustenta as vantagens comparativas de um país ou região.

Toledo; Álvarez e Castroman (2002), por sua vez, afirmam que a ideia de polo turístico levou ao conceito errôneo de relacionar a competitividade turística somente com as características geográficas, os recursos naturais e turísticos de uma determinada região. Essas características, pelo que se pode depreender da definição de Beni acima, corresponderiam às vantagens comparativas da região.

No sistema turístico, os clusters compreendem agrupamentos de “[...] vários atrativos turísticos concentrados em uma região geográfica, com infraestrutura compatível, equipamentos, serviços receptivos e órgãos e agentes turísticos coordenados para oferecer um produto turístico integrado e diferenciado” (TOLEDO; ÁLVAREZ; CASTROMAN, 2002, p. 820).

Com base nesta definição, estes autores consideram como cluster turístico aquela região geográfica que possui uma densidade tal de equipamentos, serviços e de fluxos de turistas, com uma imagem diferenciada, produzindo um ordenamento socioespacial no qual a produção local é determinada pela rede de fluxos intersetoriais, articulados e integrados pelos sistemas de gestão dos agentes que atuam no mesmo. Esses fluxos são orientados competitivamente à satisfação do cliente através de toda sua cadeia de valor e de produção.

Apesar de não se referirem ao aspecto de delimitação da região geográfica, o termo densidade pode ser considerado um equivalente ao termo concentração, percebendo-se, desse modo, muitos pontos em comum entre a sua definição e as de Beni (2003) e de Gutiérrez e Bordas apud Toledo; Alvarez e Castroman (2002), com todas compartilhando o modelo teórico de origem porteriana e um enfoque de demanda na definição do cluster de turismo, embora em Toledo, Álvarez e Castroman (2002) se ressalte mais os elementos correspondentes às relações intersetoriais e às cadeias produtivas e de valor, em alguma medida contemplados na definição de Beni.

Toledo, Álvarez e Castroman (2002) fazem referência a um modelo proposto por Toledo, denominado de Modelo de Sistema Interfuncional Inter-relacionado da Competitividade de um Cluster Turístico (SIIC), o qual se constitui de cinco elementos que atuam de forma inter-relacionada no sistema turístico e que, segundo os autores, adequadamente gerenciados alavancam a competitividade do destino turístico. Esses cinco elementos são: massa crítica, natureza da demanda, estratégia competitiva, estratégia cooperativa e estratégia de relacionamento com o turista.

Os dois primeiros, de acordo com os autores, têm as características de criar condições básicas para o desenvolvimento do cluster, enquanto os outros três sugerem um processo no qual a vantagem competitiva de um cluster turístico é representada por um vetor resultante de três estratégias com os seguintes direcionamentos: integração vertical em busca da vantagem competitiva, integração horizontal em busca da cooperação entre empresas concorrentes, para obter um desempenho coletivo superior frente a outros clusters e, na profundidade que se agrega maior valor ao cliente, satisfazê-lo mediante um relacionamento mais efetivo e aumentar a fidelidade.

São indicados abaixo, os conceitos de polo turístico e de zona turística adotados pelo Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e tomados como referência no Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste do Brasil (PRODETUR-NE):

O conceito de polo turístico corresponde a

[...] um grupo de municípios contíguos que têm recursos turísticos complementares e/ou concorrentes, que concordam em desenvolver conjuntamente suas capacidades de gestão dos municípios e de gerenciamento dos fluxos turísticos [podendo o polo assim definido, incorporar uma ou mais zonas turísticas].

Uma zona turística, por sua vez, é considerada como “[...] a região que abrange áreas urbanas e rurais, áreas de proteção ambiental e outros atrativos físicos, ecológicos e culturais de importante apelo turístico” sendo contempladas, ainda, características de proximidade geográfica e homogeneidade temática ou motivacional entre os municípios de uma zona turística e entre zonas de um polo turístico (BANCO MUNDIAL, 2009).

Rodríguez Domínguez (2001), cuja abordagem dos conceitos de cluster e de competitividade foi apresentada anteriormente, na aplicação que faz dos mesmos ao turismo, introduz o termo microcluster turístico. Para a autora, a aplicação da teoria dos distritos industriais ao “setor” turístico conduz a se trabalhar com a noção de distritos turísticos, entendidos como destinos turísticos, onde a concentração de empresas turísticas é um elemento característico.

Ainda que os diversos componentes do serviço turístico possam ser desenvolvidos por empresas distintas (hotéis, restaurantes, empresas de transporte, empresas de animação), pelo menos [elas] devem estar localizadas em um espaço geográfico reduzido [delimitado e não excessivamente amplo] de modo que o cliente possa deslocar-se de uma empresa a outra sem ter que desperdiçar seu tempo de lazer (bem escasso) em tais deslocamentos (RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, 2001, p. 306).

A este respeito, Valls (1996, p. 66) destaca que “[...] o (novo) consumidor turístico percebe como melhor destino, aquele que lhe proporciona uma oferta comum de produtos/serviços e não uma oferta dispersa de hotéis, praias, restaurantes, museus e outros.”

A aplicação da metodologia dos clusters ao “setor” turístico deve ser feita, de acordo com Rodríguez Dominguez (2001), de forma ainda mais minuciosa do que quando é aplicada ao setor industrial, isto devido à heterogeneidade que caracteriza as empresas que conformam os destinos turísticos, as motivações dos clientes (turistas), os recursos naturais explorados pelo turismo, etc. “Trabalhar com âmbitos territoriais dispersos [excessivamente amplos] e pouco homogêneos [...] dificulta a identificação de diagnósticos precisos do “setor” turístico [...]” (RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, 2001, p. 307).

Como exemplo, pode se fazer menção à tentativa de se tentar trabalhar o conjunto dos destinos turísticos da Bahia, que poderia se entender como o cluster em um sentido amplo, como se, numa perspectiva conceitual e metodológica, se tratasse de um único cluster, onde todos os destinos se situassem geograficamente próximos uns dos outros e apresentassem uma condição de homogeneidade do

perfil e da oferta empresarial, das motivações e da tipologia de turistas, bem como da disponibilidade e da qualidade de recursos, naturais e artificiais, se teria uma grande dificuldade para levar a bom termo e conseguir resultados satisfatórios de tal tarefa.

Na abordagem de Rodríguez Domínguez, ao se trabalhar com clusters no turismo, torna-se necessário contemplar um nível geográfico muito reduzido, concreto, um destino turístico, onde se podem adquirir um número muito limitado de produtos turísticos. Nesta perspectiva, um microcluster turístico define-se segundo os seguintes critérios:

- Existe um âmbito geográfico local, medido em função de conexões reais.
- Conformam relações comerciais, entendidas como a distância máxima que permite a um fornecedor servir adequadamente aos seus clientes e desenvolver outras atividades complementares, bem como muitos outros aspectos a exemplo da promoção, das escolas de formação turística, etc.
- Contém infraestruturas suficientes para toda a área.
- Dispõe de uma estratégia própria muito diferenciada, com características de oferta ou de demanda muito distintas em relação ao resto do território (RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, 2001, p. 307).

Para este autor é possível se deparar com dois tipos de destinos competitivos na hora de se competir no “setor” turístico. Primeiro, ter-se-ia aqueles constituídos por uma única empresa corporativa, que proporciona ao cliente todos os componentes do produto, a exemplo dos cruzeiros marítimos. Segundo, aqueles em que se situam um grupo de empresas, que compartilhando o lugar geográfico dentro do mesmo destino, formam um Sistema Produtivo Local – termo que para a autora é equivalente aos de distrito industrial e microcluster.

Este sistema de produção de serviços turísticos é muito mais flexível que o anterior, porque mantém os diferentes elementos da produção sem integrá-los em uma só unidade organizativa, de modo que são combináveis – via mercado ou acordos de colaboração – sob distintas formas, para produzir experiências turísticas muito diferentes e adaptar-se à grande heterogeneidade dos clientes (RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, 2001).

Para a autora, a cooperação no “setor” turístico pode ser compreendida em duas vertentes:

- Horizontal – pela formação de alianças estratégicas, cujos acordos podem ser de dois tipos, de um lado os acordos entre empresas que se

dedicam à mesma atividade principal, ou seja, entre empresas que se dedicam ao alojamento, à animação, ao transporte ou à restauração (alimentação), e de outro os acordos entre empresas que se dedicam em satisfazer ao mesmo grupo de clientes, mas lhes proporcionando distintos componentes do produto (serviços turísticos).

- Vertical – através da formação de redes estratégicas, onde ocorre o estabelecimento de uma relação fornecedor-cliente unilateral entre os sócios, de tal modo que as atividades objeto de acordo são realizadas por uma das partes, que cede o seu *output* à outra em troca de uma contraprestação.

Diante da argumentação de alguns autores de que, com o crescimento das redes internacionais de comunicação, do transporte mundial e com a globalização das empresas, já não seria necessário se estar localizado em uma zona geográfica delimitada.

Rodríguez Dominguez (2001) se manifesta afirmando que isto não ocorre no “setor” turístico, desde quando

[...] uma das características [que se destaca no mesmo] é a simultaneidade de produção e consumo que exige dos clientes o deslocamento à própria empresa (na maior parte das ocasiões), sendo insubstituível este deslocamento pelos avanços dos meios de comunicação. Portanto, é necessário que as empresas turísticas se encontrem localizadas numa área geográfica bastante reduzida [ou bem delimitada], sendo impossível a aplicação dos clusters virtuais.

Em definitivo, existem dois tipos de razões para a formação de clusters: uma pelo lado da demanda e outra pelo lado da oferta. Ainda que as razões pelo lado da oferta possam chegar a desaparecer com a aplicação dos clusters virtuais, não ocorre o mesmo pelo lado da demanda, sendo estas últimas, as que prevalecem na hora de defender a construção de clusters turísticos (RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, 2001).

A autora comenta que as empresas, sejam turísticas ou não, competem em forma de clusters ou agrupamentos naturais. As empresas, em geral, não se agrupam de modo consciente e deliberado, sob normas contratuais, mas sim, de forma mais ou menos involuntária, competindo em agrupamentos – motivadas pelo aproveitamento das economias de aglomeração e das vantagens territoriais, os quais tendem a comportar-se como um todo, mantendo um equilíbrio dinâmico entre

a cooperação e a concorrência. Com o objetivo de aproveitar tais economias, muitos agrupamentos são conformados sob a tutela de um cluster institucional, seja pela ação da iniciativa privada ou da Administração Pública. Para a formação de um cluster institucional, Rodríguez Domínguez (2001) sugere a formalização, pelo menos, das seguintes fases:

- Identificação das empresas que compõem o agrupamento natural, que devem ser as que vão constituir o cluster institucional.
- Diagnóstico do “setor”, tanto a nível interno como externo.
- Definição dos objetivos gerais que traduzam o objetivo genérico do cluster institucional que é o de melhorar a competitividade.
- Desenho das estratégias ou atuações genéricas para alcançar os objetivos.
- Desenho dos planos de ação a nível operativo.
- A constituição do cluster institucional propriamente dita.
- Realização das ações propostas e o estabelecimento de um sistema de acompanhamento e controle das mesmas.

As “experiências turísticas”, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2000), geralmente têm lugar em pequenas zonas geográficas às quais se podem chamar de conjuntos (clusters), onde se cria o sistema de valores que tornará tais experiências competitivas ou não, a depender da realização nesses conjuntos de atividades competitivas distintas das oferecidas pelos rivais/ concorrentes.

Um conjunto ou cluster turístico é um espaço geográfico no qual tem lugar a totalidade da experiência turística [...]. Os conjuntos estão compostos por uma série de recursos e atrativos turísticos, infraestruturas, equipamentos, empresas de serviços e outros setores de apoio ou órgãos administrativos, cujas atividades integradas e coordenadas contribuem para proporcionar ao cliente a experiência que ele espera do destino que escolhe visitar (OMT, 2000, p. 68).

A competitividade favorece o fortalecimento das vantagens singulares dos clusters. O aumento da competitividade induz a ocorrência de certos impactos para os agrupamentos ou conjuntos turísticos:

- Incremento do atrativo de mercado dos destinos e produtos.
- Inserção exitosa no processo de globalização.

- Maior diferenciação de produtos turísticos a menores custos.
- Redução de custos ao longo da cadeia do “setor”.
- Difusão de conhecimento e tecnologia.
- Aumento do ciclo de vida dos produtos turísticos pela incorporação de atrativos e serviços.
- Aumento da presença dos clusters no âmbito internacional.
- Fortalecimento permanente da qualidade de produtos e serviços turísticos.
- Geração de economias de escala (e de escopo) com alto grau de flexibilidade.

A competitividade turística se alcança, no âmbito do destino local, através de uma renovada capacidade de inovação e de melhora constante, nascendo, crescendo e se mantendo dentro dos conjuntos turísticos, considerados como as unidades básicas de competitividade, que participam diretamente no cenário da concorrência nacional ou internacional, competindo com outros conjuntos turísticos. Ou seja, também no turismo, de acordo com o modelo teórico porteriano, a concorrência não ocorre entre países, mas sim entre os clusters e os negócios turísticos (OMT, 2000).

Neste contexto, o setor público e o setor privado devem integrar-se e cooperarem mutuamente para conformar um entorno institucional e empresarial favorável à realização das atividades competitivas de modo eficaz e com um elevado nível de produtividade na utilização dos recursos.

Para Secall (2002, p. 1), a competitividade de indústrias ou setores fundamenta-se na “[...] criação de redes empresariais que interatuam e estreitam suas relações graças à sua proximidade e complementaridade física, técnica, econômica e social, em um marco territorial e institucional favorável.” Essas redes, segundo o autor, nas quais se assenta a competitividade de qualquer atividade produtiva ou de serviços, podem ser analisadas através do conceito de agrupamento (cluster). O turismo não é um setor econômico tradicional, mas um conjunto de atividades realizadas por diferentes setores, principalmente de serviços. Neste sentido, a atividade turística se constitui de um núcleo central de empresas, equipamentos e dotações de fatores que, em seu inter-relacionamento, conforma o *locus* de fundição da atividade turística. Sobre este centro nuclear incide um amplo

conjunto de atividades agrupadas, conforme Secall (2002), em cinco blocos complementares: produtos genéricos de consumo turístico, insumos básicos das empresas turísticas, mobilidade, canais de comercialização e administração e outras instituições.

A integração destes cinco blocos de atividades turísticas com o núcleo central é o que se denomina o turismo desde o ponto de vista da oferta; e sua inter-relação é o que favorece o aparecimento das vantagens competitivas das empresas que operam no turismo, especialmente quando o núcleo central e os blocos periféricos coincidem no espaço, ao situarem-se uns próximos dos outros (SECALL, 2002).

2 METODOLOGIA

O desenvolvimento deste trabalho parte de uma revisão bibliográfica, abrangendo os temas e conceitos que serão usados ao longo do estudo: conceitos relacionados a turismo; o conceito de cluster e os critérios que sustentam o modelo; conceitos relacionados a estratégias competitivas e cooperativas e aspectos de marketing, entre outros conceitos pertinentes ao tema abordado.

Em seguida, o trabalho apresenta uma descrição de São Luís, capital do estado do Maranhão, destacando-se as principais características socioeconômicas da cidade analisada, assim como seu posicionamento.

Partindo-se da caracterização da Ilha de São Luís, é levantado um diagnóstico da organização do turismo e de seu estágio de desenvolvimento com base no modelo de cluster. A partir do diagnóstico, são formulados os possíveis direcionamentos estratégicos para a cidade e os agentes do *trade* turístico, de modo a alavancar sua competitividade.

É importante destacar que a elaboração deste trabalho não foi baseada em dados quantitativamente representativos, como aqueles provenientes de pesquisas de demanda turística. Neste sentido, as afirmações aqui colocadas são extrapolações de avaliações qualitativas, baseadas no conhecimento prévio da cidade, em materiais disponibilizados pelo município e em fontes escritas de conhecimento geral.

Assim, a formulação de estratégias não tem como objetivo esgotar a discussão sobre o tema, no sentido de apontar todas as estratégias necessárias e possíveis, mas sim de indicar direções a serem tomadas.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Turismo: conceitos

A formatação do produto turístico depende de uma série de atividades econômicas, desenvolvidas de forma mais ou menos intensa na elaboração da oferta turística de uma localidade. O termo “trade” turístico refere-se às empresas relacionadas com as atividades turísticas, como operadoras, agências, hotéis, restaurantes, atrativos em geral e o comércio voltado para os turistas.

Vaz (2002) define Fator de Atratividade Turística como um “[...] elemento que exerce influência significativa na decisão de um turista.” Os Fatores de Atratividade Turística dos destinos podem ser: recursos naturais, religiosidade, bens culturais, recursos culturais, eventos e recursos esportivos.

A fim de estabelecer um melhor posicionamento de cada organização dentro do destino turístico, deve-se identificar qual o papel desempenhado pela entidade na captação de demanda para o destino e, conseqüentemente, o seu grau de atratividade. Neste sentido, podem ser identificados os seguintes papéis: Fatores de Atratividade Principais, Fatores de Atratividade Complementares, Fatores de Entretenimento e Elementos de Apoio.

A identificação do grau de atratividade de uma organização é fundamental para se delinear a estratégia de uma localidade em termos de parcerias, sendo que a ação conjunta tende a ser ainda mais essencial nos três últimos casos.

3.2 O modelo de cluster

O modelo de cluster é uma estratégia gerada pela globalização, onde um grupo de empresas atua de forma conjunta para agregar valor a um produto ou serviço, afetando a competição de um determinado setor através dos seguintes fatores: aumento da produtividade das empresas envolvidas, direcionamento da inovação e estímulo à formação de novos negócios e expansão, fortalecimento do próprio cluster (PORTER, 1998).

Os membros de um cluster mantêm uma relação de interdependência mútua, levando a uma condição de complementaridade e sinergia: o resultado das ações de empresas em um cluster é maior do que a simples soma de seus

resultados isolados. O modelo de cluster leva a novas formas de ação conjunta entre o setor público e a iniciativa privada.

Órgãos coletivos que representem o cluster passam a ser fundamentais e os governos têm novos papéis a desempenhar. Os elementos envolvidos atuam de forma cooperativa, fortalecendo o cluster como um todo, ao mesmo tempo em que se mantém a competição, característica fundamental para a sustentabilidade e o bom funcionamento de um cluster.

Os critérios que sustentam o modelo de cluster são:

- Ser um conglomerado multissetorial de empresas e organizações integradas sinergicamente.
- Produzir uma massa crítica para agregar maior valor à sua oferta, mediante a atividade conjunta sobre o portfólio de produtos de todas as empresas.
- Estar localizado em uma área geográfica específica com uma fonte especial de competitividade.
- Estar acima dos interesses nacionais e regionais.
- Ser típico e diferenciado, ainda que não único.
- Alcançar as vantagens competitivas por seus conhecimentos e relações, trabalhadas no âmbito local de forma melhor que seus competidores globais.
- Suas empresas estarem integradas vertical – incluindo canais de distribuição e clientes – e horizontalmente – integração com produtos complementares, indústrias de tecnologias próximas e fornecedores comuns.
- O modelo SIIC – Sistema Interfuncional Integrado da Competitividade de Destinos Turísticos – engloba os conceitos de estratégias competitivas e cooperativas, juntamente com um foco no cliente e em suas necessidades, desejos e demandas, propondo uma orientação metodológica para se analisar como estão relacionados os elementos da oferta turística (PORTER, 1998; TOLEDO; ÁLVAREZ; CASTROMAN, 2002).

Os componentes “*Natureza da Demanda e Recursos Turísticos*” constituem os elementos básicos para o desenvolvimento de um destino. No

entanto, o diferencial do modelo SIIC está nos componentes Estratégias Competitivas, Estratégias Cooperativas e Estratégias de Relacionamento com o Cliente, que possibilitam um incremento da Vantagem Competitiva do destino e constituem a principal característica distintiva dos clusters em relação aos polos turísticos.

3.3 Estratégias competitivas e cooperativas

A competição em um determinado setor está relacionada à sua forma de organização econômica, que é constituída por cinco forças básicas (PORTER, 1999): a rivalidade interna, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos. Para enfrentar as forças de um mercado, Porter (1999) sugere três estratégias competitivas básicas que podem ser usadas de forma isolada ou combinadas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A análise das Cinco Forças Competitivas de Porter supõe que as empresas tendem a competir, de forma que a vitória de um elemento resulte em perda para os demais e que cada organização tenha fronteiras bastante nítidas e que devam se desenvolver de forma independente. No entanto, cooperação e competição podem coexistir, pois “[...] embora as trocas entre empresas que se apoiam mutuamente sejam cooperativas à medida que elas interagem para criar valor, a relação se torna competitiva na divisão dos frutos” (WRIGHT; KROL; PARNELL, 2000).

No âmbito da empresa, a vantagem competitiva e a sustentabilidade da estratégia têm origem na compatibilização entre as atividades desempenhadas em todas as áreas, de forma que elas se reforcem mutuamente. Quando a vantagem competitiva está alicerçada nos inter-relacionamentos entre as diversas funções de uma empresa e não em uma habilidade isolada, os concorrentes enfrentam uma maior dificuldade para imitar a estratégia. Relacionando este conceito ao modelo de cluster, percebe-se que a vantagem competitiva de um cluster será maior quanto mais forte forem a compatibilidade e a integração entre as empresas pertencentes ao cluster, fatores fundamentais para a diferenciação do produto oferecido, evoluindo de uma condição de “comoditização”.

A empresa possui dois níveis de estratégia: a estratégia corporativa, que é elaborada para a empresa como um todo e deve criar uma sinergia entre as unidades de negócio, de modo que os resultados obtidos ultrapassem a soma dos resultados isolados, e a estratégia da unidade de negócios ou estratégia competitiva, que tem como objetivo criar vantagem competitiva em cada um dos negócios em que atua.

De forma análoga, no modelo de cluster, também existem dois níveis de estratégia. As estratégias cooperativas devem ser vistas como a estratégia corporativa é para a grande empresa – devem buscar integrar as empresas envolvidas e criar sinergia de resultados. As estratégias competitivas serão aquelas desenvolvidas por cada empresa do cluster. Assim como a estratégia corporativa depende da estratégia no nível das unidades de negócios, a estratégia cooperativa depende das estratégias competitivas empreendidas por cada empresa.

Em setores caracterizados por pequenas e médias empresas, a cooperação torna-se ainda mais essencial para a criação de sinergias entre os agentes.

Segundo Casarotto Filho (2002), “[...] a cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado.”

3.4 Aspectos de *marketing*

A atividade de *marketing* tem início com a identificação e determinação de perfis de compradores (segmentação), partindo para a seleção de um ou mais segmentos (seleção dos mercados-alvo), a fim de estabelecer e comunicar os benefícios que serão oferecidos ao mercado (posicionamento).

A segmentação tem como objetivo aumentar a precisão das atividades de *marketing* e pode ser aplicada em cinco níveis: *marketing* de massa, *marketing* de segmento, *marketing* de nicho, *marketing* local e *marketing* individual. Cada um destes níveis apresenta características diferentes com relação à individualização do composto de *marketing*.

A identificação de segmentos permite que a empresa avalie sua atratividade, levando em consideração os recursos e capacidades da organização,

baseando-se nos seguintes modelos: concentração em um único segmento, seleção de diversos segmentos, especialização em um produto com o objetivo de atender a diversos segmentos, seleção de um grupo específico de clientes e cobertura total do mercado (KOTLER, 2000).

Segundo Porter (1999), o posicionamento pode estar baseado em três aspectos distintos e diretamente relacionado às estratégias competitivas:

- Posicionamento baseado na variedade: está fundamentado na escolha de determinados produtos e serviços a serem oferecidos e não na opção por um segmento de clientes.
- Posicionamento baseado nas necessidades: visa atender à maioria das necessidades de um grupo de clientes.
- Posicionamento baseado no acesso: ocorre a partir da segmentação do mercado, procurando chegar à melhor configuração do composto de *marketing* para cada segmento.

No caso de destinações turísticas, de acordo com Vaz (2002), o posicionamento pode estar baseado nas seguintes referências: atributo da localidade, benefício, classes de usuários, comparação com a concorrência, diferentes classes de produtos, épocas de uso, posicionamento por preço/qualidade. O estabelecimento do posicionamento das empresas do trade turístico deve partir da seleção de suas vantagens competitivas, que podem ser: localização, tradição e histórico, característica diferenciada, preço, entre outras.

Dentre os principais erros de posicionamento cometidos pelas empresas, destacam-se: o subposicionamento, o superposicionamento, o posicionamento confuso e o posicionamento duvidoso. A questão do posicionamento está diretamente ligada à escolha do composto de *marketing*, uma vez que a incompatibilidade entre determinadas atividades relacionadas ao posicionamento exige que a empresa escolha entre “opções excludentes” (PORTER, 1999), em função de três fatores:

- Inconsistências em imagem e reputação: o posicionamento inadequado ou dúvida de uma empresa pode comprometer sua imagem, afetando negativamente sua credibilidade.

- Padrão de configurações: cada posicionamento requer um padrão em termos de produtos, equipamentos, recursos humanos, habilidades e sistemas gerenciais.
- Atividades de *marketing*: dificuldades para coordenar e controlar as atividades desenvolvidas e adequar o composto de *marketing* para cada posicionamento.

4 DIAGNÓSTICO

4.1 O cluster de São Luís

O processo de construção do cluster de Turismo de São Luís é, na verdade, um trabalho de revisão – uma vez que uma primeira versão do Projeto do Cluster já havia sido elaborada anteriormente, por especialistas do Banco Mundial e consultores privados, no âmbito do livro “Competitividade e Crescimento nas Cidades Brasileiras”.

A seguir, apresenta-se uma breve descrição de cada um dos grupos de agentes que compõem a nova versão do Cluster de Turismo de São Luís.

- Trade: inclui os atrativos de São Luís (naturais e culturais) e os setores da alimentação, dos transportes e da hospedagem.
- Governança: são incluídas as entidades governamentais que tutelam a gestão do turismo na cidade (federais, estaduais ou municipais), bem como as entidades representativas dos trabalhadores e empresários (sindicatos e associações empresariais) e outros órgãos de gestão da atividade turística já existente na cidade (como o *São Luís Conventions & Visitors Bureau*).
- Demanda: inclui as agências de emissivo, localizadas nos principais polos emissores de turistas para São Luís, bem como os turistas com perfil associado aos principais segmentos turísticos existentes na capital maranhense.
- Condições de base: inclui aspectos como a manutenção e conservação do patrimônio histórico, arquitetônico, artístico e cultural de São Luís, as condições de circulação dentro da cidade (condições das ruas e avenidas, transportes públicos, etc.), bem como as condições ambientais (abastecimento de água e esgoto) e de segurança.
- Fornecedores: envolve setores de base da economia local (como a construção e os serviços financeiros), bem como entidades/pessoas

prestadoras de serviços especializados para a cadeia produtiva do turismo – tais como artesãos, organizadores de eventos, empresas de *catering*, etc.

Tomando-se em consideração esta estrutura, bem como a realidade turística de São Luís, procura-se identificar os principais agentes em cada uma das categorias. As páginas que se seguem apresentam a nova proposta de mapa para o Cluster de Turismo de São Luís, diferindo entre si apenas em termos visuais e de apresentação da informação.

4.2 Dimensionamento da cadeia produtiva do turismo de São Luís

Nesta seção pretende-se apresentar os aspectos quantitativos desta análise – nomeadamente, o seu dimensionamento e a sua categorização. O capítulo seguinte será focado nos aspectos qualitativos, tomando por base o modelo teórico do diamante de Michael Porter e a análise dos fatores de competitividade da cadeia produtiva do turismo em São Luís.

Para se estimar o tamanho da cadeia produtiva do turismo em São Luís foi feito um cruzamento da base de dados das empresas turísticas fornecida pela Secretaria Municipal de Turismo (SETUR/SL) com a lista de associados das diferentes seccionais das associações setoriais responsáveis pela gestão da atividade turística na capital maranhense, a saber:

- Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH)
- Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV)
- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL)
- Associação Brasileira de Empresas Organizadoras de Eventos (ABEOC)
- Associação Brasileira de Locadora de Veículos (ABLA)
- *Conventions & Visitors Bureau*
- Sindicato das Empresas de Turismo (SINDETUR)
- Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares (SINDIHORBS)

Além disso, o dimensionamento da cadeia produtiva centrou-se na quantificação das empresas englobadas no “coração” do cluster, ou seja, aquelas que pertencem aos setores que constituem o *trade* turístico de São Luís: transportes, alimentação, hospedagem e operadoras/agências de viagens. Além disso, devido à importância dos segmentos de turismo de eventos/negócios e de turismo cultural no contexto de São Luís (que será pormenorizado no âmbito do Plano de Desenvolvimento do Cluster), procedeu-se igualmente à quantificação do setor de organização de eventos e do setor de artesanato.

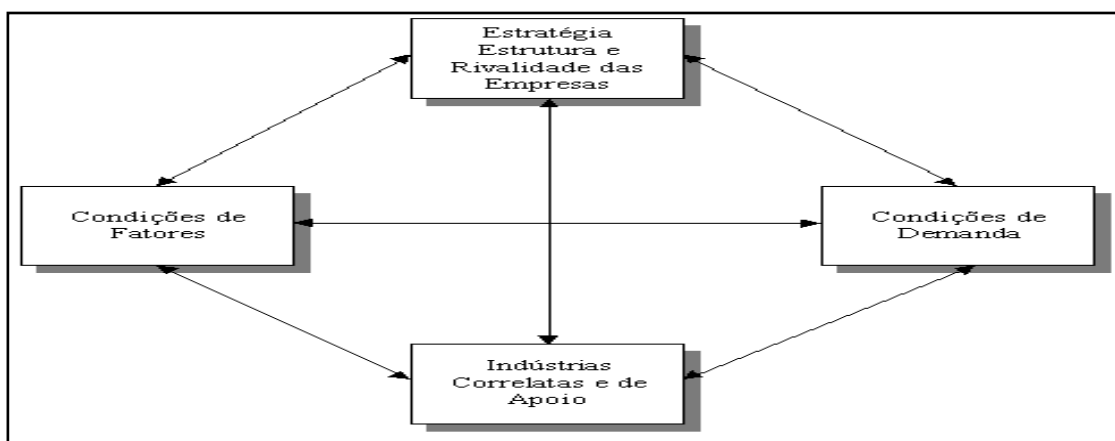
Nesse sentido, estima-se que a cadeia produtiva do turismo de São Luís seja composta por 537 empresas, distribuídas por sete categorias distintas: agências/operadoras, artesanato, alimentação, meios de hospedagem, meios de transporte, organização de eventos e outros (que incluem atividades de apoio diretamente relacionadas aos setores antes referidos).

5 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

5.1 Orientações gerais

A análise da competitividade é mais uma das ferramentas metodológicas indicadas pelo Banco Mundial para o estudo de implementação de clusters de um modo geral. Esta análise da competitividade baseia-se no famoso *Diamante de Porter* – um esquema proposto por Michael Porter, que analisa o ambiente microeconômico em que a cadeia produtiva do setor em questão (neste caso, o turismo) atua, com base em cinco variáveis determinantes. A Figura 1 a seguir esquematiza o modelo de diamante de Michael Porter:

Figura 1 - Modelo de Diamante de Porter.



Fonte: Porter (1999)

A ferramenta da análise da competitividade está intrinsecamente relacionada à ferramenta do mapa do cluster, sendo possível estabelecer correlações entre as duas. Com efeito, a cada um dos vértices do diamante corresponde um grupo de agentes incluído no mapa do Cluster de Turismo de São Luís.

Neste contexto, a análise da competitividade permite verificar as condicionantes (positivas e negativas) que influenciam o comportamento dos agentes do cluster, isto é, daquelas entidades identificadas e incluídas no mapa do cluster e, em última análise, o próprio funcionamento do cluster.

Dada a correlação entre o mapeamento do cluster e a análise da competitividade, a caracterização de cada um dos grupos de atores integrantes do mapa é bastante similar à caracterização de cada um dos vértices do diamante de Porter. Neste contexto, é possível avançar desde logo para a caracterização de cada vértice do diamante dentro do contexto da atividade turística em São Luís.

Esta análise será baseada num conjunto diversificado de dados e de fontes de informação, de natureza quantitativa e qualitativa, entre os quais destacam-se:

- Dados primários, de natureza quantitativa (questionários) e qualitativa (entrevistas), realizados pela equipe de projeto entre setembro e novembro de 2010.
- Dados secundários, produzidos por entidades governamentais ligadas à gestão do turismo, como a SETUR/SL e o Ministério do Turismo. Neste contexto destaca-se, em particular, o estudo “Indicadores de Desempenho do Setor Turístico de São Luís 2008-2009”, publicado pela SETUR/SL e o “Índice de Competitividade do Turismo Nacional – 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional”, produzido pelo Ministério do Turismo, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010) e, finalmente, o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS), elaborado pela Fundação Sousem de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão.
- Dados primários e secundários, produzidos por entidades governamentais do município de São Luís, que apresentam um diagnóstico da realidade socioeconômica de São Luís e uma análise prospectiva sobre a capital maranhense. Neste contexto incluem-se estudos como o “Mapa Socioeconômico de São Luís”.
- Estudos elaborados por outras empresas de consultoria, contratadas no âmbito do Programa da Bacia do Bacanga, ressaltando-se o “Plano Estratégico de Desenvolvimento e Implementação de *Marketing*

Turístico para São Luís” (produto 1), desenvolvido pelo consórcio *Chias Marketing/Grupo Máquina*, e o “Plano de Desenvolvimento Econômico Local” (produtos 1, 2 e 3), desenvolvido pelo consórcio *Economic Competitiveness Group/Grupo Máquina* (AKTOUF, 2002).

5.2 Condições de base e fatores de produção

Os aspectos analisados no âmbito deste fator de competitividade são aqueles tradicionalmente indicados como os fatores de produção de qualquer atividade econômica, quais sejam: Recursos Humanos (mão de obra), Infraestruturas (máquinas, equipamentos e tecnologia), Insumos (matéria prima) e Investimentos.

Esta noção de fatores de produção pode ser reproduzida no âmbito da cadeia produtiva do turismo. Neste caso, os fatores “recursos humanos” e “capital” mantêm o seu significado original, mas os fatores “infraestruturas” e “insumos” adquirem contornos específicos, resultantes das particularidades do turismo enquanto atividade econômica.

Assim, no contexto do turismo entende-se por “infraestruturas” o conjunto de equipamentos e condições infraestruturais, em geral sob administração pública, necessárias para a vivência de uma experiência turística positiva. Incluem-se nesta abordagem os seguintes aspectos: acessos, segurança, saneamento básico, conservação dos equipamentos turísticos e informação e sinalização turística (SETUR/SL. 2010c).

Já o fator “insumos”, no contexto turístico, refere-se ao patrimônio material e imaterial que constitui a verdadeira matéria-prima da experiência turística, a partir da qual se organiza todo o conjunto de serviços e atividades que compõe a cadeia de valor do turismo. Sinteticamente, referem-se, pois, aos atrativos. Inserem-se nesta categoria, portanto, os recursos naturais, o patrimônio cultural, os atrativos arquitetônicos e o patrimônio histórico.

A seguir, cada um desses fatores de produção será descrito e analisado no contexto.

5.2.1 Recursos humanos

A análise empreendida nesta seção encontra-se dividida em duas partes. Em um primeiro momento procura-se avaliar a qualificação da mão de obra de modo geral, analisando-se, sobretudo, dados secundários sobre os índices educacionais da cidade de São Luís. Num segundo momento, procura-se descrever a qualificação dos recursos humanos no contexto específico da atividade turística de São Luís, utilizando-se para tanto uma base diversificada de fontes secundárias de informação (dados do SEBRAE, Censos 2010, PDITS, etc.) bem como os dados recolhidos através das entrevistas e questionários, realizados e aplicados, respectivamente, entre os meses de setembro e novembro de 2010 (SEBRAE, 2010).

5.2.2 Panorama geral

De um modo geral, verifica-se que a qualificação da mão de obra de São Luís tem vindo a melhorar substancialmente em tempos recentes, sobretudo em virtude do aumento dos índices de escolaridade registrados no estado do Maranhão e na sua capital. Este fato reflete-se no setor do turismo, em que se atribui crescente importância estratégica à qualificação dos recursos humanos. Os dados a seguir apresentados procuram ilustrar estas duas ideias (SÃO LUÍS, s.d.).

De acordo com os dados do Censo 2010, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de analfabetismo (da população com 10 anos ou mais) em São Luís é de 4,5%. Essa taxa não apenas é a menor do estado como representa uma percentagem quatro vezes inferior à taxa do Maranhão (19%) e duas vezes inferior à média nacional (9%). Além disso, a média de anos de estudo da população residente em São Luís é superior à média nacional, regional e estadual. Já em 2000, a população residente em São Luís com 10 ou mais anos estudava, em média, 7,7 anos, enquanto esta média, em 2009, era de 5,8 anos no Maranhão, 6,0 anos no Nordeste e de 7,2 anos no Brasil (IBGE, 2010).

A análise da distribuição geográfica da população da capital maranhense conforme o nível de escolaridade mostra que é na parte nova da cidade – isto é, no seu eixo litorâneo, entre a Ponta d'Areia e o Olho d'água – que se concentram os níveis mais elevados de escolaridade. Por outro lado, é na zona periférica da cidade

– em bairros como Coroadinho e Tirirical, por exemplo – que se concentram os índices mais baixos.

São Luís também apresenta uma evolução positiva em termos de qualidade do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, embora os valores registrados sejam ainda bastante baixos. De acordo com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a nota obtida pelos estudantes de São Luís matriculados no Ensino Fundamental foi de 4,2 em 2007 (numa escala de 0 a 10) – superior à meta de 3,9 delineada pelo Ministério da Educação. O mesmo ocorreu no âmbito do Ensino Médio, em que a nota obtida foi de 3,5 – superior à meta traçada pelo Ministério da Educação, que foi 3,4.

5.2.3 Panorama da cadeia produtiva do turismo em São Luís

Antes de se analisar as qualificações acadêmicas da mão de obra do turismo em São Luís convém referir que a cadeia produtiva associada a este setor parece aproveitar-se da conjuntura econômica favorável vivida atualmente no Brasil. Em termos de recursos humanos, isto se traduz numa expansão da oferta de emprego bem como numa maior estabilidade em termos de vínculo empregatício que, no entanto, ainda não foi suficiente para mudar uma estrutura de mercado que assente fundamentalmente em micro e pequenas empresas.

Em mais de 80% das entidades inquiridas o número de funcionários aumentou (muito ou pouco) nos últimos cinco anos, indicando uma expansão do setor turístico de São Luís e a consequente necessidade de reforçar a mão de obra ligada ao setor. Essa expansão do setor do turismo e, consequentemente, da oferta de emprego na área, são acompanhadas de uma tendência de institucionalização dos vínculos empregatícios, fato que parece indicar que este processo de expansão não é efêmero – isto é, resultante de um conjunto de circunstâncias conjunturais favoráveis – mas sim estruturado e consolidado.

Com efeito, a grande maioria das empresas inquiridas referiu que mais de 50% de seus funcionários são trabalhadores com carteira assinada, sendo que apenas uma parcela residual (até 10%) trabalha em regime de estágio ou de prestação de serviços.

Não obstante este processo de evolução, a estrutura de mercado do turismo em São Luís ainda caracteriza-se pela prevalência de micro e pequenas

empresas (MPE). Com efeito, segundo dados do Observatório SEBRAE da Economia Maranhense - 2011, as MPE representam 97% das empresas vinculadas à atividade turística em São Luís - 2012 e respondem por 6,3% do total de MPE existentes na capital. Mais ainda, somente as microempresas respondem por 2/3 do total de empresas do setor do turismo em São Luís (SEBRAE, 2012).

Considerando-se os diferentes setores que compõem a cadeia produtiva do turismo, verificou-se que os setores de alojamento e alimentação possuem maior peso relativamente a outros setores, tais como artesanato e organização de eventos. Cerca de 89% das empresas do setor do turismo em São Luís atuam nos ramos de alojamento e alimentação.

Contudo, em termos proporcionais, é no setor das artes, cultura, esporte e recreação que se concentra o maior número de microempresas – que respondem por mais de 80% das empresas atuantes no setor (valor que é de cerca de 65% no setor de alojamento e alimentação).

Em decorrência da prevalência de MPE na atividade turística de São Luís, cada empresa vinculada a este setor emprega um número relativo baixo de trabalhadores: em média, 11 funcionários. Este dado coaduna-se com as informações recolhidas através dos questionários, em que 70% das entidades indicaram terem até 50 funcionários, sendo, portanto, micro ou pequenas empresas. Considerando-se o número médio de funcionários de acordo com a dimensão da empresa, é possível verificar que o número de empregados não apenas é baixo, mas também é manifestamente insuficiente para permitir às empresas do setor do turismo desenvolver suas atividades (em particular a parte de expansão dos negócios e de planejamento estratégico) de modo adequado. Com efeito, ressalta-se que, nas microempresas ligadas ao turismo em São Luís (que correspondem a 67% do total de empresas no setor), o número médio de funcionários é de 3,72 (SEBRAE, 2010). Este valor é também bastante discrepante em relação ao número médio de funcionários numa pequena empresa do setor, que é de 20 (SETUR/SL. 2010a).

Uma vez mais nota-se a prevalência do setor do alojamento e alimentação, que emprega mais de 90% da mão de obra vinculada ao turismo em São Luís. Ainda assim, considerando-se a tipologia de empresa dominante na atividade turística (as microempresas) verifica-se que, em termos proporcionais, as atividades ligadas às artes, cultura, esporte e recreação empregam uma quantidade

maior de trabalhadores (cerca de 40% da mão de obra ligada a este ramo de atividade) do que aquela empregada nos ramos de alojamento e alimentação (20%, aproximadamente).

Seguindo a tendência apresentada no panorama geral, a qualificação dos recursos humanos vinculados à cadeia produtiva do turismo também apresenta um cenário de evolução bastante favorável em matéria educacional.

De acordo com os dados é possível notar que o nível de escolaridade dos trabalhadores da área do turismo encontra-se, de um modo geral, numa fase de transição entre o Ensino Médio (ainda prevalecente) e o Ensino Superior (cada vez mais proeminente). Ainda assim, o baixo nível de escolaridade (Ensino Fundamental completo e Ensino Médio incompleto, sobretudo) ainda corresponde à situação atual de um conjunto significativo de entidades do mercado turístico. Referem-se abaixo as principais conclusões obtidas a partir do questionário:

- A maioria das entidades inquiridas referiu que mais de 50% de seus empregados possui o Ensino Médio completo.
- A maioria das entidades inquiridas indicou ter entre 10% e 50% de funcionários com Ensino Superior completo e ter até 10% de funcionários com o Ensino Superior incompleto.
- A seguir ao Ensino Superior completo, as opções Ensino Fundamental completo e Ensino Médio (completo e incompleto) foram as alternativas mais citadas para a faixa entre os 10% e os 50% dos funcionários.

A tendência de melhoria do nível das habilitações acadêmicas dos recursos humanos associados à atividade turística em São Luís está intrinsecamente associada à crescente importância estratégica atribuída à capacitação neste setor. Verificando-se uma grande pró-atividade na implementação de ações de capacitação. Neste contexto, destaca-se que 80% dos inquiridos pela equipe do projeto indicaram que a sua empresa possui um Plano de Treinamento e de Capacitação.

Ainda considerando-se o contexto acima descrito, constata-se que a qualificação dos recursos humanos é considerada um tema de grande importância e prioridade para as entidades integrantes do cluster. Com efeito, 81% das instituições pesquisadas consideraram que as ações de capacitação possuem impacto máximo

em suas atividades, sendo que não houve respostas que considerassem as ações de capacitação como sendo de impacto mínimo.

De um modo geral, as ações de capacitação têm sido distribuídas de forma razoavelmente equitativa entre todos os funcionários das entidades envolvidos no cluster de turismo de São Luís, havendo uma ligeira prevalência da capacitação destinada a funcionários técnicos e administrativos.

Exemplo concreto da pró-atividade em matéria de capacitação e da importância atribuída a este fator é o Plano Municipal de Qualificação Profissional em Turismo – o QUALITUR. Concebido e implementado pela SETUR/SL, o plano pretende contribuir para melhorar a qualidade da prestação dos serviços turísticos em São Luís. O QUALITUR consiste na implementação de ações de capacitação e de sensibilização em diferentes áreas, realizadas mediante a celebração de parcerias com entidades formadoras já atuantes no âmbito da atividade turística em São Luís (como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE), contribuindo assim para a centralização da oferta formativa na capital maranhense. Alguns dos módulos ministrados nas ações de capacitação pretendem aumentar os conhecimentos dos beneficiários sobre as potencialidades turísticas da cidade de São Luís, além de introduzir alguns conceitos fundamentais para a compreensão técnica da atividade turística. Estes módulos incidem, pois, sobre os seguintes temas: Noções de turismo, Educação ambiental, Atrativos naturais, Atrativos históricos e Atrativos culturais.

Apesar deste cenário francamente favorável, prevalece a percepção de que a qualificação dos recursos humanos (de um modo geral é associado à cadeia produtiva do turismo de São Luís) não é um fator que favorece a competitividade deste destino turístico.

No âmbito das entrevistas realizadas foi recorrentemente referida a desarticulação entre as necessidades de formação dos recursos humanos vinculados à cadeia produtiva do turismo e a oferta formativa proporcionada pelas entidades competentes. Esta desarticulação verifica-se tanto a um nível operacional – em que o quesito atendimento é apontado como um dos mais carentes em termos de qualificação da mão de obra – como a um nível estratégico – havendo igualmente pouca capacitação na área da gestão da atividade turística.

Como consequência, a qualificação dos funcionários das entidades do cluster é avaliada como sendo apenas adequada – sobretudo no que toca à satisfação dos anseios dos turistas que visitam São Luís. Em outras palavras, não se verifica um grau de excelência na prestação dos serviços turísticos que permita tornar o fator produtivo dos recursos humanos um elemento de diferenciação e de criação de vantagens competitivas para o destino turístico São Luís.

6 INFRAESTRUTURA

Dentro deste fator de produção procura-se analisar a infraestrutura física que proporciona a vivência da experiência turística, de forma direta (através dos equipamentos turísticos e da sinalização turística) ou indireta (através da segurança, saneamento básico e acessos).

Esta avaliação baseia-se nas entrevistas e questionários recolhidos, bem como em fontes secundárias de informação, nomeadamente o Índice de Competitividade do Turismo Nacional.

No âmbito deste índice, São Luís apresentou em 2010 uma melhoria substancial (comparativamente a 2009) no que se refere à avaliação da dimensão das infraestruturas. Nesta dimensão são analisadas variáveis como a capacidade de atendimento médico para o turista no destino, a estrutura urbana nas áreas turísticas, o fornecimento de energia e o serviço de proteção ao turista.

Segundo tal índice, a capital maranhense obteve, em 2010, 67,4 pontos, contra 59,8 em 2009, o que representa um acréscimo de 12,9%. Essa melhoria expressiva permitiu a São Luís colocar-se acima da média nacional em matéria de competitividade infraestrutural (65,8). No entanto, apesar dos progressos, esse índice ainda é quase 10% inferior à média registrada para as capitais brasileiras (74,3 pontos). Isso significa que, comparativamente aos principais centros urbanos do país, a infraestrutura representa um dos principais obstáculos à competitividade turística de São Luís.

Esta posição mais desvantajosa de São Luís é reconhecida pelo *trade* turístico da cidade e pelas entidades governamentais que gerem o turismo na capital maranhense. As infraestruturas foram apontadas como um dos principais gargalos de competitividade do destino turístico São Luís nas entrevistas e questionários recolhidos pela equipe de projeto. Os principais problemas infraestruturais foram os seguintes:

- Insuficiência das ligações aéreas para os principais emissores no Brasil.
- As dificuldades de manutenção do patrimônio histórico e arquitetônico.
- Falta de limpeza, iluminação e segurança ao redor dos principais atrativos turísticos, nomeadamente no Centro Histórico.

Tais problemas (e os esforços feitos na tentativa de solucioná-los) encontram-se refletidos na análise que se segue dos diferentes aspectos infraestruturais.

6.1 Acessos

Os acessos a São Luís são um dos principais obstáculos à sua competitividade enquanto destino turístico. No âmbito do Índice de Competitividade do Turismo Nacional, esta dimensão inclui a análise da qualidade do acesso ao destino através de diferentes meios de transporte (aéreo, rodoviário, aquaviário e ferroviário), o sistema de transporte dentro do próprio destino e a proximidade aos principais emissores de turistas.

Nesta dimensão, São Luís obteve, em 2010, uma nota de 61,5 pontos, inferior à média obtida pelas capitais brasileiras. Ainda assim, ressalta-se tratar de uma nota ligeiramente superior à média nacional (que, em 2010, foi de 60,5 pontos) e que cresceu 9,4% desde 2008. Esse crescimento permitiu a São Luís integrar o patamar 4 da escala de competitividade (entre os 61 e 80 pontos), juntamente com outros 32 destinos turísticos.

Esse cenário desfavorável, em comparação com as demais capitais brasileiras, reflete as grandes distâncias a que São Luís se situa dos principais polos emissores de turistas, tais como São Paulo e Rio de Janeiro, bem como as dificuldades de ligação (sobretudo aéreas) a estes. Contudo, o crescimento na pontuação obtido nos últimos anos ilustra os esforços da SETUR/SL feitos no sentido de ampliar a oferta de transporte aéreo de e para São Luís.

Com efeito, até maio de 2010 apenas a TAM e a GOL operavam viagens aéreas regulares para São Luís, oriundos de Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro e Fortaleza. Já em 2010, a Azul Linhas Aéreas iniciou suas operações para São Luís, a partir de Campinas (com escala em Teresina). Também a Trip Linhas Aéreas passou a ofertar voos para a capital maranhense, a partir de Teresina, Belém e, mais recentemente, de Belo Horizonte. Com a intensificação da concorrência, TAM e GOL ampliaram a sua oferta aérea para São Luís, introduzindo voos a partir de Belém e Teresina.

Como consequência deste processo, o Aeroporto Internacional Marechal Cunha Machado tem desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento do

setor turístico de São Luís. Neste cenário, o número de passageiros que desembarcaram no aeroporto da capital maranhense tem aumentado significativamente ao longo dos últimos anos. Segundo dados da Infraero (reproduzidos pela SETUR/SL), em 2005 desembarcaram em São Luís cerca de 282 mil passageiros. Em 2009, este número ultrapassou os 479 mil (SETUR, 2010b).

6.2 Segurança pública

São três os principais órgãos que atuam na garantia da segurança pública no contexto da atividade turística em São Luís: o Grupo de Apoio ao Turismo (GAT), a Companhia de Policiamento Turístico Independente (CPTUR) e a Delegacia Especial de Turismo (DETUR).

O GAT é uma das sete unidades operacionais da Secretaria Municipal de Segurança com Cidadania (SEMUSC). Tem como funções essenciais o policiamento ostensivo nas áreas históricas da cidade e a assistência e orientação aos turistas. O GAT é composto por 51 guardas municipais, que recebem capacitação em áreas relacionadas à atividade turística do município, tais como informações turísticas (com ênfase nas histórias do Maranhão e de São Luís) e línguas estrangeiras (inglês, espanhol e francês).

A CPTUR trabalha na prevenção da ocorrência de ilícitos penais nas duas principais áreas de interesse turístico de São Luís – nomeadamente, no Centro Histórico e na Lagoa da Jansen/Ponta D´Areia. No Centro Histórico encontra-se instalado o Posto Móvel da CPTUR, responsável por prestar informações e auxílios aos turistas, sobretudo em matéria de segurança. Há ainda dois postos fixos – no Convento das Mercês e no Memorial da Polícia Militar, na Praia Grande. O policiamento ostensivo no Centro Histórico é feito a pé – por meio de rondas periódicas de 2 ou 3 policiais, a partir do posto do Memorial da Polícia Militar; ou motorizado – 24 horas por dia, por meio de uma viatura igualmente com 2 ou 3 policiais. Na região da Lagoa da Jansen/Ponta D´Areia, por sua vez, há 2 postos fixos da CPTUR, responsáveis pelo policiamento motorizado e de bicicleta da área de intervenção. O policiamento motorizado divide-se em rondas pela praia da Ponta D´Areia e pelos hotéis situados na orla marítima nessa região, realizado por 2 motocicletas; e em rondas dentro do Parque Estadual da Lagoa da Jansen, igualmente realizada por duas motocicletas.

Finalmente, a DETUR é um órgão da Polícia Civil cuja incumbência é a investigação dos fatos que atentem contra a segurança física e patrimonial dos turistas. Em articulação permanente com a CPTUR, a DETUR atende os turistas em quatro idiomas distintos (português, inglês, francês e italiano).

Além disso, refere-se que o planejamento orçamental do município prevê, no âmbito do programa “São Luís Mais Segura”, o investimento de mais de R\$ 200 milhões entre 2010 e 2013. Esse investimento incidirá fundamentalmente na melhoria da iluminação pública (cerca de 90% do total previsto para esta rubrica orçamental) e na implementação da política de segurança com cidadania.

Apesar da estrutura já existente e dos investimentos previstos, São Luís apresenta elevados índices de violência, fato que prejudica a sua atratividade no cenário turístico nacional. A título de exemplificação, ressalta-se que, de acordo com o estudo “Mapa da Violência 2010”, desenvolvido pelo Instituto Sangari, São Luís teve um aumento de 119,7% na taxa de homicídios entre 1997 e 2007. Este índice contraria frontalmente o cenário verificado nas capitais brasileiras (em que houve uma redução média de 44% dos homicídios) e é substancialmente superior ao aumento médio verificado nas capitais nordestinas (aumento de 55,7%). Neste contexto, São Luís foi a capital nordestina que registrou o terceiro (3º) maior aumento da taxa de homicídios, sendo superada apenas por Maceió e Aracaju.

6.3 Saneamento básico

Segundo o PDITS, cerca de 90% do território de São Luís localizado à margem direita do Rio Bacanga encontra-se servido por um sistema público de coleta e tratamento de esgotos. A implementação do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR NE I) financiou a construção/recuperação das seguintes infraestruturas na área: Rede coletora de esgotos sanitários do Centro Histórico, Coletor-tronco e Estação de Tratamento de Esgotos (ETE) da Bacia do Bacanga, Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) da Bacia do Bacanga, Sistema Coletor de Esgotos Sanitários da Avenida Litorânea/ETE do São Francisco, Sistema Coletor de Esgotos Sanitários da Praia do Olho d'Água.

Não obstante, ainda segundo o mesmo documento, apenas 42% da população encontra-se servida por um sistema de coleta de esgotos. Mais ainda, a margem esquerda do Rio Bacanga não possui qualquer infraestrutura do tipo,

gerando grandes pressões ambientais no estuário da bacia hidrográfica dos rios Anil e Bacanga.

Neste contexto, refere-se que a questão ambiental e as suas consequências negativas – nomeadamente a falta de sistema adequado de coleta de esgotos, a poluição das praias, a falta de limpeza das praias, entre outros aspectos – foram referidas, no âmbito das entrevistas realizadas pela equipe do projeto, como um dos principais problemas socioambientais do município e uma das principais ameaças à competitividade do setor turístico de São Luís.

Considerando-se a dimensão dos aspectos ambientais do Índice de Competitividade do Turismo Nacional, São Luís ocupa uma posição mais favorável comparativamente à média nacional e à média das demais capitais brasileiras. Nesta dimensão são avaliadas variáveis como a estrutura e legislação municipal de meio ambiente, as atividades em curso potencialmente poluidoras, a rede pública de distribuição de água, a rede pública de coleta e tratamento de esgoto, a coleta e destinação pública de resíduos e a existência de Unidades de Conservação no território municipal.

São Luís apresentou, em 2010, uma pontuação de 74,5 – sensivelmente maior do que a média das demais capitais brasileiras (71,3) e do que a média nacional (65,6). Além disso, esta pontuação tem vindo a crescer ao longo dos últimos anos, tendo partido de 69,6 em 2008. Neste contexto, a capital maranhense encontra-se junto a 40 outros destinos turísticos que apresentam pontuações que oscilam entre os 61 e os 80 pontos.

Esta competitividade do destino turístico São Luís em matéria ambiental poderá ser reforçada nos próximos anos, conforme os investimentos previstos para o saneamento básico sejam executados.

Neste contexto, refere-se que o “Programa de Recuperação Ambiental e Melhoria da Qualidade de Vida da Bacia do Bacanga” prevê o investimento de cerca de R\$ 100 milhões – a maior parte em infraestruturas de saneamento básico (serão construídos mais de 90 km em redes de coleta de esgotos na área de intervenção do projeto).

Além disso, o Plano Plurianual do Município prevê o investimento de mais de R\$ 200 milhões entre 2010 e 2013 na melhoria do sistema de abastecimento de água e de drenagem de águas residuais, no âmbito do programa “Águas de São Luís”. Cerca de 75% deste valor (R\$ 150 milhões) será gasto em infraestruturas de

distribuição de água e de coleta de esgotos. Também a gestão de resíduos sólidos, por meio da rubrica “Cidade Limpa”, será objeto de especial atenção. Cerca de 5% das verbas inseridas no Plano Plurianual para o período entre 2010 e 2013 serão destinadas a estas atividades, totalizando mais de R\$ 430 milhões em quatro anos.

6.4 Conservação dos equipamentos turísticos

Inicialmente, ressalta-se que o mau estado de conservação de muitos atrativos e infraestruturas relacionadas à vivência da experiência turística afeta decisivamente a percepção dos turistas e, conseqüentemente, representa uma desvantagem competitiva face a outros destinos turísticos. Esse fato foi constatado através das entrevistas realizadas e dos questionários aplicados à cadeia produtiva, bem como através de dados secundários.

Conforme evidencia a pesquisa de opinião realizada pela Chias *Marketing* no âmbito do Plano Estratégico de Desenvolvimento e Implementação de *Marketing* Turístico para São Luís, 70% dos inquiridos consideram as deficiências de infraestrutura (geral e turística) como os principais pontos negativos para a comercialização do destino turístico São Luís.

As entidades governamentais têm tentado inverter este cenário, sobretudo no Centro Histórico. É nesta região, com efeito, que se encontram os principais problemas de degradação da infraestrutura urbana. Concretamente, a SETUR/SL tem desenvolvido ações de diagnóstico dos problemas mais recorrentes nas ruas e calçadas da área, procurando um envolvimento ativo e participativo do *trade* turístico nesta tarefa. O resultado deste processo tem sido a realização de pequenas reformas (tapamento de buracos, alinhamento de escadas, etc.) em algumas das ruas mais emblemáticas do Centro – como a rua do Giz, a rua da Estrela e a rua da Palma, entre outras.

Adicionalmente, foram aprovados recursos financeiros para a criação de novos equipamentos turísticos na cidade, que visem a promoção de alguns dos atrativos (materiais ou imateriais) considerados prioritários na estratégia de promoção de São Luís enquanto destino turístico.

Neste contexto, destacam-se a construção dos edifícios abaixo referidos, cujas verbas já se encontram aprovadas, mas ainda não foram empenhadas: Museu da Gastronomia Maranhense e Memorial da Imagem e Som do Reggae.

Todos estes desenvolvimentos têm ajudado São Luís a ganhar competitividade face a outros destinos turísticos em matéria de serviços e equipamentos turísticos. Esta é uma das dimensões do Índice de Competitividade do Turismo Nacional, em que se analisam variáveis como sinalização turística, existência de equipamentos como centro de atendimento ao turista e espaço para eventos, a capacidade dos meios de hospedagem, do turismo receptivo e dos restaurantes, bem como a estrutura de qualificação para o turismo. Em 2010, São Luís obteve uma pontuação de 64,3 nesta dimensão – ligeiramente superior à média das capitais brasileiras e 26,5% acima da média nacional.

6.5 Informação e sinalização turística

A recente expansão da atividade turística em São Luís levou ao desenvolvimento de uma rede de postos de informação turística, administrados, quer pela Secretaria Municipal de Turismo, quer pela sua homóloga estadual. Isso contribui para a disseminação da informação sobre os principais pontos turísticos da cidade e torna o destino turístico de São Luís mais competitivo. Tais postos localizam-se, quer nos principais pontos turísticos da cidade (Centro Histórico e Lagoa da Jansen), quer nas principais portas de entrada de São Luís (ou seja, Terminal Rodoviário e Aeroporto).

No intuito de fortalecer este aspecto da atividade turística em São Luís, têm sido desenvolvidos diversos projetos no sentido de disseminar informações sobre os principais atrativos turísticos da cidade. Esse processo de disseminação baseia-se em diferentes aspectos: Instalação de infraestruturas operacionais (totens, produção de material de orientação turística e capacitação da população para o atendimento turístico).

Segundo dados da SETUR/SL, em 2009 foram instalados seis painéis de informação turística na cidade, 25 totens com o mapa turístico do Centro Histórico e distribuídos 100.000 exemplares do guia turístico de São Luís. Para uma segunda fase deste processo de melhoria da informação e sinalização turística estão previstas a instalação das seguintes infraestruturas: 20 placas interpretativas, 10 placas direcionais, 20 placas internas de monumentos, 20 terminais de autoatendimento e 80.000 mapas de bolso – modelo z-card (80.000).

No âmbito da capacitação da população para o atendimento turístico destaca-se o programa “Informante Anfitrião”. Seu objetivo é a capacitação de jovens, adultos e idosos sobre os atrativos turísticos de São Luís, tornando-os agentes multiplicadores de informações sobre os locais de maior importância cultural e histórica da cidade. Entre as pessoas capacitadas encontram-se aquelas que, pela profissão que exercem, estão potencialmente em maior contato com o turista, tais como os engraxates. Segundo dados da SETUR/SL, em 2008 foram quase 16.000 os turistas atendidos no âmbito do programa Informante Anfitrião, sendo a maioria, turistas brasileiros que visitaram importantes edifícios históricos do centro de São Luís, como a Igreja da Sé, o Museu Histórico e Artístico ou a Fonte do Ribeirão (SETUR/SL, 2010d).

6.6 Insumos

Este aspecto das condições de base, aplicado ao setor turístico, implica na análise dos recursos materiais e imateriais de ordem natural, cultural, histórica, arquitetônica e humana que compõem o conjunto de atrativos turísticos de São Luís. Esta análise procura não apenas descrever o patrimônio natural e cultural da capital maranhense, mas, sobretudo verificar as implicações desse patrimônio para a competitividade do destino turístico de São Luís.

O desempenho de São Luís no que concerne a esta matéria, tendo como base o Índice de Competitividade do Turismo Nacional, é inconsistente. Por um lado, isto revela que os atrativos de São Luís representam uma vantagem competitiva de enorme potencial para o município; e, por outro, que a rentabilização destes atrativos ainda é incipiente.

No contexto deste índice, destaca-se que, em 2010, São Luís recebeu uma nota de 74,5 na dimensão dos aspectos culturais associados à atividade turística. Nesta dimensão, foram analisadas variáveis como a produção cultural associada ao turismo, o patrimônio histórico e cultural, além da estrutura municipal de apoio e gestão da cultura. Este valor é 33,2% superior à média nacional (55,9) está 16,2% acima da média verificada para as capitais brasileiras (64,1). Assim, São Luís está incluído no rol dos 25 destinos turísticos com melhor avaliação em termos de vantagens competitivas associadas aos aspectos culturais.

Ainda neste contexto, cumpre destacar que o PDITS classifica o Centro Histórico de São Luís como um atrativo turístico de categoria A13 – com um valor intrínseco de 9,5 (numa escala de 0 a 10), sendo o principal atrativo histórico-cultural do estado do Maranhão.

Por outro lado, ao se considerar a dimensão dos atrativos turísticos do Índice de Competitividade do Turismo Nacional, São Luís apresenta um desempenho inferior ao registrado na média das capitais brasileiras e na média nacional, tendo inclusive apresentado uma queda acentuada relativamente à pontuação obtida em 2009. Nesta dimensão – que analisa os atrativos naturais, os atrativos culturais, os eventos programados e as realizações técnicas (como mecanismos e estudos de controle de capacidade de carga nas atrações) – São Luís obteve, em 2010, uma pontuação de 53,4 (face aos 60,1 registrados em 2009), inferior aos 59,5 das capitais brasileiras e aos 60,5 da média nacional.

O baixo aproveitamento (do ponto de vista econômico) do potencial turístico dos atrativos de São Luís (nomeadamente do seu Centro Histórico) é ressaltado pelo PDITS. Segundo o documento, os *City Tours* oferecidos pelo Centro Histórico da capital maranhense duram apenas 1 (um) dia, sendo que apenas 30% da receita obtida pelas operadoras turísticas que o oferecem provém deste produto turístico.

O resultado deste processo é que São Luís, enquanto polo turístico ocupa uma posição intermediária em matéria de atratividade, quando comparado a outros destinos similares, conforme indica o PDITS. Com efeito, o polo São Luís possui uma pior avaliação da atratividade (isto é, mais próxima do valor 1) quando comparado com Salvador, Recife e Olinda – cidades igualmente marcadas pela diversidade do patrimônio histórico-cultural e pelas praias. No entanto, quando comparado a cidades exclusivamente associadas ao patrimônio histórico (como são os casos das cidades históricas mineiras, como Ouro Preto e Mariana), São Luís encontra-se melhor posicionado (isto é, mais próximo do valor 5).

De forma a ilustrar o potencial competitivo de São Luís, decorrente do seu patrimônio cultural, histórico, arquitetônico e artístico – fato que motivou, inclusive, a declaração do Centro Histórico da cidade como Patrimônio Cultural da Humanidade pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) – apresenta-se a seguir uma descrição sucinta dos principais atrativos da capital maranhense.

7 ATRATIVOS HISTÓRICO-CULTURAIS

Em termos histórico-culturais, São Luís destaca-se pelo conjunto. O seu Centro Histórico é um dos exemplos mais patentes dos traços arquitetônicos da colonização portuguesa. E é justamente por se tratar de um testemunho significativo das características históricas, culturais e artísticas de uma determinada época que o Centro Histórico da capital maranhense foi considerado patrimônio cultural da humanidade pela UNESCO.

O Centro Histórico de São Luís é fruto do planejamento urbano colonial do século XVII. Suas ruas foram projetadas em traçados retangulares e seus edifícios encontram-se revestidos com azulejos portugueses. Além disso, os edifícios coloniais da capital maranhense caracterizam-se pela presença de janelas altas e estreitas, rodeadas por varandas ornamentadas com grades de ferro.

De acordo com o “World Heritage Centre” da UNESCO, os edifícios do Centro Histórico de São Luís podem ser classificados em três categorias:

- Casas Senhoriais: construídas pela classe média-alta no século XVIII, caracterizadas pela existência de frontões triangulares, varandas curvas, com grades protetoras fabricadas em ferro forjado, e fachadas revestidas de mármore. O interior das casas é marcado por uma escada principal, que dava acesso ao piso superior (local de residência da família). O piso inferior era destinado para os serviços.
- Sobrados: poderiam consistir em edifícios com até quatro andares. Revestidos de mármore, esses edifícios possuíam varandas em toda a sua extensão, ornamentados com balaústre em ferro forjado ou fundido.
- Pequenas casas: este terceiro grupo de edifícios dividia-se em jogos completos, com uma porta e uma janela de cada lado; ou casas geminadas, com uma entrada em uma extremidade e duas janelas lado a lado. Embora fossem edifícios modestos, suas fachadas eram frequentemente revestidas com azulejos portugueses de estilo neoclássico.

Além destes edifícios, o Centro Histórico de São Luís é marcado pela presença de edifícios públicos, construídos ao longo do século XIX e início do século XX, de estilo neoclássico.

7.1 Atrativos naturais

Os principais atrativos naturais de São Luís são as suas praias. Localizadas na parte nova da cidade, ao longo da avenida dos Holandeses e da avenida Litorânea, estas praias apresentam algumas reminiscências históricas (fortalezas militares, por exemplo) e concentram em seus arredores, boa parte da oferta de diversão noturna da cidade, bem como alguns dos melhores hotéis e restaurantes de São Luís.

- Praia da Ponta D´Areia: localiza-se ao longo da parte final da avenida dos Holandeses. Possui um enorme potencial turístico e de visitação em virtude da proximidade ao Forte de Santo Antônio e à Laguna da Jansen, além da concentração de clubes de *reggae* em seus arredores.
- Praia de São Marcos: localizada na parte inicial da avenida Litorânea, a praia é bastante frequentada por jovens e surfistas. Possui uma razoável concentração de bares, constituindo-se como um polo de diversão noturna. Assim como a Ponta D´Areia, apresenta reminiscências históricas, como o Forte de São Marcos.
- Praia do Calhau: situada a 10 km do centro de São Luís, a praia caracteriza-se pelos seus recursos naturais (dunas e vegetação litorânea) e pela concentração de meios de hospedagem de médio e alto padrão, como o Solar da Praia, o Calhau Praia Hotel, o L´Authentique, entre outros;
- Praia do Caolho: localizada no final da avenida Litorânea, entre a Praia do Calhau e do Olho D´Água, trata-se de uma das praias menos badaladas e mais tranquilas de São Luís.

- Praia do Olho D'Água: situa-se já na divisa com o município de São José do Ribamar. É marcada por formações naturais como dunas, morros e falésias e bastante procurada para a prática de esportes náuticos.

8 INVESTIMENTOS

São Luís se beneficia, neste momento, de um vantajoso quadro de acesso ao capital para a consolidação e expansão de sua atividade turística e das empresas ligadas ao *trade* turístico da cidade.

Inicialmente, refere-se à existência de inúmeros projetos estruturantes para a economia da cidade (em curso ou previstos), que irão gerar um elevado fluxo de investimentos para São Luís e que, por consequência, poderão repercutir-se no setor turístico com maior ou menor intensidade. Tais projetos consistem em investimentos privados em setores estratégicos (como a mineração e a extração de petróleo e gás natural), envolvendo empresas como a MPX, a Petrobrás, a Vale do Rio Doce e a Alumar, entre outras.

Tais projetos consistem, ainda, em programas específicos de financiamento, outorgados por entidades nacionais ou internacionais, que apresentam impactos mais diretos na atividade turística. Neste contexto, destacam-se as seguintes iniciativas (sem prejuízo de outras):

- O Projeto da Bacia do Bacanga (financiado pelo Banco Mundial).
- O Projeto de Revitalização do Centro Histórico (financiado pelo *Banco Interamericano de Desenvolvimento* - BID e pela Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento).
- O Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) das Cidades Históricas.

Além disso, deve-se ressaltar a existência de inúmeros programas de acesso ao crédito disponível às entidades ligadas ao mercado turístico de São Luís. Tais programas representam uma oportunidade de acesso facilitado ao capital necessário para a expansão da atividade das empresas nesse setor. Abaixo apresenta-se um pequeno resumo de cada uma das linhas de financiamento:

- Proger (Linha de Investimento) Turismo Investimento: essa linha de crédito é financiada pelo Banco do Brasil e pela Caixa Econômica Federal. Destinada à micro e pequenas empresas e utilizando recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), este programa de financiamento prevê o empréstimo de até 90% do valor total do

investimento, num limite máximo de R\$ 400.000. As condições do financiamento (taxa de juros, prazo para repagamento e carência) variam consoante o banco.

- Proger Micro e Pequena Empresa Modalidade Giro-Renda (Caixa PJ): essa linha de crédito, fornecida pela Caixa Econômica Federal, financia até R\$ 70.000, a título de capital de giro. Os recursos são igualmente oriundos do FAT e o prazo de pagamento é de 48 meses, com um período de carência de até 6 meses.
- Proger Micro e Pequena Empresa Modalidade Giro-Renda (Caixa Turismo PJ): o valor financiado pela Caixa Econômica Federal ascende a 10% do faturamento bruto anual, para empresas com faturamento de até R\$ 3 milhões, e a 8% para empresas com faturamento entre R\$ 3 e 5 milhões, estando, contudo, limitado a R\$ 400.000. O prazo para pagamento é de 12 meses, sem carência.
- Proger Micro e Pequena Empresa Modalidade Giro-Renda (Caixa Exportação PJ): o valor financiado pela Caixa Econômica Federal é de até R\$ 250.000, com um prazo de pagamento de 12 meses (sendo 6 de carência).
- Fundo Geral do Turismo (FUNGETUR): este programa da Caixa Econômica Federal destina-se à ampliação, modernização e reforma de empreendimentos turísticos. O financiamento atinge os 80% do valor total do investimento, tendo como parâmetros mínimos e máximos os R\$ 400.000 e os R\$ 10 milhões, respectivamente. É necessário apresentar garantias reais e pessoais para a obtenção do empréstimo.
- Linha de Crédito do Banco do Nordeste: essa linha de crédito pretende financiar o investimento em infraestruturas e equipamentos turísticos realizados por empresas privadas de médio e grande porte. Os recursos advêm do Fundo Constitucional do Nordeste e o prazo para

repagamento é de 12 anos (com quatro anos de carência), sendo necessária a prestação de garantias reais e pessoais;

- Linha de Crédito do Banco da Amazônia: essa linha de crédito destina-se fundamentalmente a aumentar o capital de giro de empresas de turismo cadastradas junto ao Ministério do Turismo. O prazo para pagamento é de até 360 dias.

9 CONCORRÊNCIA INTERNA E RIVALIDADE

A análise que se segue diz respeito ao ambiente e às condições que regem e orientam a atuação e a criação das empresas na área do turismo em São Luís do Maranhão, com particular ênfase sobre as empresas do *trade* turístico da capital maranhense (isto é, empresas do setor da alimentação, hospedagem e transporte).

As condições do meio envolvente de uma região e das suas empresas influenciam fortemente a forma como as empresas agem. Por exemplo, numa região e num setor com elevada concorrência existe um maior incentivo ao fomento da inovação empresarial, pois a competição estimula as empresas a esforçarem-se para conquistar quotas de mercado aos seus concorrentes. Paralelamente, fatores como as boas relações entre trabalhadores, a existência de um ambiente regulatório adequado ou de apoios consistentes encorajam grandemente a competitividade. Assim, a própria estrutura de um setor influencia e determina as “regras do jogo concorrencial”, bem como delimita e enquadra as estratégias potenciais que a empresa pode vir a adotar e implementar.

A análise empreendida neste âmbito – baseada em dados do Índice de Competitividade do Turismo Nacional, do PDITS e em informações recolhidas em questionários e entrevistas – tomará como referência metodológica as chamadas “5 forças de competitividade” – modelo analítico desenvolvido por Michael Porter para o estudo do contexto e da estrutura em que empresas de uma determinada cadeia produtiva atuam (PORTER, 1999).

Embora a análise não apresente explicitamente as considerações específicas sobre cada uma das forças, estas serão tomadas em consideração nas reflexões feitas acerca do comportamento do *trade* turístico de São Luís.

Em primeiro lugar, destaca-se que, de um modo geral, o cluster turístico de São Luís é considerado como um destino turístico menos competitivo que os destinos concorrentes. De acordo com o PDITS, apenas o item “ambiente urbano” foi melhor avaliado do que na concorrência – em consequências das ações de revitalização do Centro Histórico que, à altura da coleta dos dados para o PDITS (2004), haviam sido implementadas há pouco tempo.

Também o fator “custo” parece ser outro dos elementos diferenciadores do cluster turístico de São Luís face à concorrência (segundo item melhor avaliado).

Não obstante, este fator denota a existência de uma oferta turística de menor qualidade e menos diferenciada, a qual acaba por se tornar em uma desvantagem competitiva para o destino turístico São Luís (item com pior avaliação).

Esta ideia do custo como uma vantagem competitiva do destino turístico, São Luís é corroborada pela análise de dados relativos ao setor dos meios de hospedagem. Conforme indicado pelo PDITS, cerca de 79% dos meios de hospedagem de São Luís são de categoria C (hotéis com diárias econômicas, com serviços e instalações limitados) e D (normalmente pousadas bastante simples, que compõem a base do mercado), responsáveis por metade da oferta de unidades habitacionais disponíveis na capital maranhense.

Além disso, os hotéis e pousadas de São Luís cobram preços substancialmente inferiores aos praticados por destinos que, assim como a capital maranhense, combinam o turismo cultural com o turismo de sol e praia, como Recife, Olinda e Salvador.

Ressalta-se, contudo, que estes números relativos aos meios de hospedagem devem ser utilizados com alguma cautela, uma vez que foram recolhidos em 2004 e, desde então, a infraestrutura hoteleira da capital maranhense tem vindo a desenvolver-se de forma consistente, sobretudo em matéria de meios de hospedagem de padrão mais elevado.

A constatação da baixa qualidade da oferta turística de São Luís, por sua vez, é apoiada pela análise dos aglomerados de produtos, apresentada no PDITS. Esta análise procura avaliar o grau de complementaridade e de sinergia entre os roteiros, serviços e passeios oferecidos em um determinado destino turístico. De um modo geral, essas sinergias são geradas a partir da agregação de valor aos atrativos principais do destino (aumento e diversificação da oferta, conjugação com produtos, roteiros e serviços adicionais, etc.) e de uma maior coordenação entre os agentes da cadeia produtiva do turismo. Desenvolvida pela empresa consultora *HVS International*, a matriz de análise dos aglomerados de produtos implica na atribuição de uma avaliação (fraca, média ou forte) para cada uma das seis dimensões analisadas.

Da análise apresentada pelo PDITS decorre a necessidade de um aprimoramento da oferta turística em São Luís, sobretudo através de uma maior correspondência entre os serviços e atividades oferecidos e os atrativos principais e de uma melhor coordenação dos esforços entre os diversos agentes turísticos.

Ao binômio baixo custo/baixa qualidade da oferta turística, encontra-se associado um conjunto de características estruturais das empresas do *trade* (mercado) turístico que ajudam a compreender o funcionamento e a competitividade da cadeia produtiva do turismo de São Luís.

Este cenário tem vindo a se alterar parcialmente nos últimos anos, sobretudo em virtude da expansão em São Luís do setor hoteleiro de padrão mais elevado. Este processo de expansão da infraestrutura hoteleira será analisado de forma mais detalhada no capítulo relativo à segmentação de mercado. De qualquer modo, é possível indicar desde já, que a cidade de São Luís tem experimentado um aumento substancial do número de hotéis de alto padrão, possuidores de amplas infraestruturas de elevada qualidade (piscinas, salões de *fitness*, auditórios, salas de reuniões, etc.), que contam com um elevado número de trabalhadores (incluindo uma gestão profissional), vinculados a cadeias de hotéis nacionais ou internacionais e que se concentram na orla oriental da cidade (região da Ponta D'Areia, principalmente). Entre os meios de hospedagem enquadrados nesse perfil encontram-se os *flats* – nicho de mercado impulsionado e dominado pelo Grupo Solare - atual BHG.

Como consequência deste cenário evolutivo, o desempenho competitivo de São Luís em matéria de capacidade empresarial e de economia local (duas das dimensões analisadas no âmbito do Índice de Competitividade do Turismo Nacional) tem vindo a melhorar gradativamente e posicionam o polo turístico de São Luís em um cenário favorável relativamente aos demais destinos indutores do desenvolvimento turístico regional.

No âmbito da capacidade empresarial são consideradas as seguintes variáveis: capacidade de qualificação e aproveitamento do pessoal local, presença de grupos nacionais e internacionais do setor de turismo, concorrência e barreiras de entrada, e presença de empresas de grande porte, filiais ou subsidiárias.

Em 2010 foram atribuídos a São Luís 86,3 pontos nesta dimensão, o que significa um crescimento de 15,8% em relação aos valores obtidos em 2008. Trata-se de uma pontuação superior à média das capitais brasileiras (que em 2010 foi de 82,7) e mais de 50% superior à média nacional (57 pontos em 2010). São Luís situa-se, assim, entre os 18 destinos turísticos que se encontram no patamar mais elevado (entre 81 e 100 pontos) de competitividade em matéria de capacidade empresarial.

Já na dimensão Economia Local foram analisadas variáveis como infraestrutura de negócios, infraestrutura de comunicação, empreendedorismo e existência de eventos alavancadores. Também nesta dimensão São Luís apresenta um desempenho positivo, situando-se acima da média das capitais brasileiras e da média nacional. Em 2010, a capital maranhense obteve 72,8 pontos, contra 70,7 das capitais brasileiras e 59,5 da média nacional.

Ainda como consequência da expansão do setor hoteleiro, este processo dificulta eventuais tentativas de reconversão da atividade por parte dos hotéis já instalados na cidade e que queiram abranger novos perfis de turistas. Estas dificuldades decorrem do fato de que a expansão do mercado hoteleiro de alto padrão em São Luís assenta na elevada capacidade econômica dos agentes envolvidos – que contam com o suporte institucional, financeiro e logístico de cadeias hoteleiras nacionais ou internacionais – bem como na maximização da eficiência, decorrentes da profissionalização da gestão e da especialização da mão de obra.

10 DEMANDA

Neste vértice do diamante de Michael Porter procura-se identificar quem são os turistas que visitam São Luís, as razões que os levam a visitar a cidade, bem como os meios de transporte utilizados para lá chegar, entre outros aspectos.

10.1 Principais emissores

A demanda turística em São Luís, no período de baixa estação, tem no próprio estado do Maranhão e nos estados vizinhos seus principais emissores. Só o estado do Maranhão foi responsável por mais de 50% dos turistas que visitaram São Luís em 2009. Seguem-se os estados do Pará, Ceará e Pernambuco que, conjuntamente, representaram quase 20% do total da demanda turística de São Luís em 2009. Esta demanda (oriunda do Maranhão e dos estados vizinhos) justifica-se pela proximidade territorial, que facilita o acesso rodoviário, bem como pela existência de ligações aéreas regulares que unem estes estados.

Também no período de alta estação o estado do Maranhão é o principal emissor de turistas para São Luís. Em 2009, o estado representou cerca de 46% da demanda turística da cidade. O Pará mantém-se como segundo emissor, sendo o local de origem de mais de 8% do total de turistas. Contudo, diferentemente do que ocorre na baixa temporada, estados como São Paulo e Rio de Janeiro, bem como o Distrito Federal, alcançam maior relevância em termos de regiões emissoras de turistas para São Luís, em detrimento de outros estados nordestinos (como Ceará e Pernambuco). Com efeito, estes estados, em conjunto, representaram mais de 19% da demanda turística para São Luís em 2009. Essa situação pode ser explicada pela recente ampliação da oferta de voos para São Luís oriundos desses emissores, já referida anteriormente, bem como pela estratégia de divulgação de São Luís, concebida pela SETUR/SL, que elegeu estes três estados como mercados prioritários.

10.2 Principais motivações

Em termos de motivação da viagem, o turismo de negócios/estudos, o turismo de saúde, a visita a parentes/amigos e o passeio constituíram as principais

razões para se visitar São Luís em 2009, tanto no período de baixa como de alta estação.

Na baixa temporada predominaram as visitas a São Luís motivadas por negócios ou estudos, correspondendo a cerca de 48% do total da demanda. O turismo de saúde responde por cerca de 16,5% dos turistas que visitaram São Luís em 2009, enquanto a visita a parentes/amigos e o passeio foram as principais motivações para 26% dos turistas.

Na alta estação, verifica-se uma maior dispersão entre as diferentes motivações da viagem. A visita a parentes e amigos, com mais de 28% do total da demanda, representa a principal motivação, seguida de perto pelo turismo de negócios/estudos (com mais de 27%) e pelo passeio (com mais de 24% do total da demanda). Finalmente, o turismo de saúde é a principal motivação para mais de 15% dos turistas que visitaram São Luís em 2009.

O papel de destaque desempenhado pelas viagens de negócios/estudos enquanto motivação para o turismo em São Luís pode ser explicado por uma conjunção de fatores, a saber: expansão da oferta hoteleira de alto padrão; pró-atividade do *São Luís Convention Visitors Bureau* (São Luís CVB) e a presença de grandes empresas no município de São Luís.

O São Luís CVB, por sua vez, tem desempenhado um papel relevante na captação de eventos para o município. Com cinco anos de existência e mais de 70 entidades associadas, o São Luís CVB utiliza o modelo de captação de eventos da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) e, com o apoio da Prefeitura Municipal de São Luís e através da celebração de parcerias com outros *Conventions*, consegue atrair inúmeros eventos para a capital maranhense, de variados temas (artesanato, esporte, direito, cultura) e dos mais variados portes (regionais, nacionais ou internacionais).

Por fim, a presença de grandes empresas em São Luís, nacionais e multinacionais, é outro fator que estimula a demanda por turismo de negócios no município. Alumar, Companhia do Vale do Rio Doce, MPX e Petrobrás são algumas das empresas que estão instaladas ou que pretendem instalar-se em São Luís. Esta concentração de grandes empresas – ligadas, sobretudo, aos setores da mineração e da energia – é motivada pela proximidade ao Porto de Itaqui. Trata-se de um dos principais pontos de escoamento de matérias primas do país que, devido às condições de navegabilidade, é capaz de albergar navios de grande calado.

Já o turismo em São Luís motivado por razões de saúde e de visita a parentes/amigos justifica-se pela centralidade de São Luís no contexto maranhense. São Luís é o município mais populoso do estado, com cerca de 13% da população maranhense, e o principal motor econômico do Maranhão (representou, em 2006, 39,19% do Produto Interno Bruto - PIB do estado). Além disso, enquanto capital, concentra os principais serviços e infraestruturas nas áreas da saúde, ensino superior, administração pública, entre outras.

Considerando-se apenas a motivação de passeio, os atrativos naturais, o patrimônio histórico-cultural e as manifestações culturais são os fatores determinantes para a visita dos turistas a São Luís. Juntos, tais fatores representam mais de 70% dos turistas que viajam a São Luís a passeio, tanto na baixa estação como na alta estação. Apesar de a capital maranhense ter sido declarada Patrimônio Cultural da Humanidade pela UNESCO, os atrativos naturais ainda são a principal motivação lúdica para se visitar São Luís a passeio.

10.3 Meios de hospedagem utilizados

A casa de parentes/amigos é o principal meio de hospedagem dos turistas que visitam São Luís, tanto na baixa como na alta estação – com 57% e 67%, respectivamente. Os hotéis, por sua vez, abrigaram cerca de 30% (baixa estação) e de 18% (alta estação) dos turistas que visitaram São Luís em 2009, enquanto as pousadas albergaram pouco mais de 4% dos turistas, na baixa estação e na alta estação.

A predominância das casas de particulares como meio de hospedagem parece estar relacionada, fundamentalmente, com as motivações do turista. Conforme se verificou anteriormente, a visita a parentes/amigos é uma das principais razões de suporte à demanda turística em São Luís.

Apesar destes fatos, o setor hoteleiro registrou, em 2009, uma taxa de ocupação bastante positiva, próxima dos 60%. Trata-se de uma taxa significativamente superior àquelas registradas no início do século XXI. Contudo, é também o percentual de ocupação mais baixo desde 2004.

10.4 Meios de transporte utilizados

Os ônibus e o avião são os dois principais meios de transporte utilizados pelo turista para chegar a São Luís, tanto na baixa como na alta estação. Em 2009, cerca de 40% dos turistas utilizaram o ônibus para chegar à capital maranhense, percentual que é de 30% no transporte aéreo.

A predominância destes dois meios de transporte está relacionada aos principais emissores de turistas para o município. A proximidade territorial de alguns desses emissores facilita o transporte rodoviário; da mesma forma, a existência de voos regulares oriundos do Pará, Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal estimula a demanda turística nesses estados. Neste contexto, verifica-se que a oferta de transportes é um fator decisivo na orientação da demanda turística de São Luís e na determinação de seus principais emissores.

Além disso, ressalta-se que a ampliação e melhoria da oferta de transporte aéreo para São Luís são dois dos objetivos prioritários da atual gestão SETUR/SL. Trata-se, ainda, de uma iniciativa estratégica fundamental para o aumento do fluxo de visitantes no município, bem como para a consolidação e diversificação dos emissores de turistas para a capital maranhense. Como referido anteriormente, a oferta de voos para São Luís tem vindo a expandir-se nos últimos anos, em decorrência do início das operações de novas linhas aéreas (Trip e Azul), resultando no crescimento do número de desembarques no Aeroporto Internacional Marechal Cunha Machado.

11 FORNECEDORES E EMPRESAS DE APOIO

As empresas de apoio, no contexto de um cluster, são aquelas que abastecem as indústrias do *core business* dos insumos necessários para a produção. Adaptando-se esta noção genérica aos clusters de turismo, chega-se à conclusão que as indústrias de apoio são aquelas entidades que prestam (fornecem) serviços ao *trade* turístico, permitindo-lhes exercer a sua atividade, e contribuindo, ainda que de forma indireta, para a vivência da experiência turística.

Embora as empresas de apoio de um cluster de turismo englobem diferentes ramos de atividade (organização de eventos, distribuição alimentar, construção civil, entre outros), a análise a ser empreendida focar-se-á em dois ramos que adquirem proeminência no contexto do Cluster de Turismo de São Luís e que serão objeto de particular atenção no planejamento estratégico do cluster e na implementação deste Plano. São eles a educação e o artesanato.

11.1 O setor educacional

No âmbito da educação são consideradas as instituições de ensino superior que possuem graduações e pós-graduações em turismo, bem como as instituições que oferecem ações de capacitação profissional.

Atualmente, apenas a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) oferece graduação na área do turismo, contando ainda com um laboratório-escola que permite aos alunos colocar em prática os seus conhecimentos e prepara-os para o mercado de trabalho. Embora o curso também conste da oferta educativa de outras instituições de ensino superior – como a Faculdade Atenas Maranhense (FAMA) ou a Faculdade do Maranhão (FACAM) – não têm sido abertas turmas de turismo nestas instituições.

Além da escassa oferta, as informações recolhidas através dos questionários e das entrevistas permitiram constatar algum grau de desarticulação entre a academia e o mercado de trabalho. Mais especificamente, verifica-se que os cursos universitários na área do turismo em São Luís são essencialmente teóricos e poucos trabalham as competências profissionais necessárias para que o aluno possa desempenhar adequadamente as suas funções no mercado de trabalho. O apoio institucional para os estágios curriculares é insuficiente e excessivamente

burocrático, o que dificulta o ganho de experiência profissional pelos alunos ainda durante a graduação.

Porém já existe uma proposta em andamento sobre a alteração da forma estrutural dos cursos de turismo, visando a correção dessas falhas e o maior aproveitamento da graduação pelos alunos de turismo.

Consequentemente, os turismólogos recém-formados enfrentam grandes dificuldades em encontrar emprego na área, tendo de ir trabalhar em outras áreas ou de sujeitar-se a empregos com baixas exigências em termos de qualificação e com baixas remunerações. Este aspecto já fora referido, inclusive, no âmbito da análise do *trade* turístico, ao se analisar a dificuldade de incorporação da comunidade local à cadeia produtiva do turismo.

Este processo é intensificado na medida em que se verifica a carência de formação avançada na área do turismo. Não apenas devido à inexistência de cursos de mestrado ou de doutorado, mas, sobretudo porque a oferta de formação existente não contempla a devida preparação dos futuros turismólogos para atuarem nas áreas de gestão e de planejamento estratégico da atividade turística da capital maranhense.

Em matéria de capacitação profissional, verifica-se a existência de uma oferta consolidada, disponibilizada, sobretudo por instituições como o SENAC e o SEBRAE, bem como a realização recente de uma série de iniciativas de capacitação.

No caso do SENAC destaca-se o restaurante-escola. Instalado no Centro Histórico de São Luís, o restaurante emprega alunos dos cursos profissionalizantes oferecidos pela instituição, dando-lhes a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos e preparando-os mais adequadamente para o mercado de trabalho.

Além disso, o SENAC possui um Centro de Educação Profissional (CEP) instalado em São Luís, a partir do qual disponibiliza uma oferta diversificada de cursos profissionalizantes, muitos dos quais oferecidos gratuitamente à população, que procuram desenvolver e aperfeiçoar competências operacionais associadas à atividade turística, sobretudo na área da gastronomia. Neste contexto, destacam-se os seguintes cursos: Aperfeiçoamento para garçom, Técnicas de serviço de vinho, Confeitaria para iniciantes, Cozinheiro, Garçom, Culinária (executiva, de frutos do

mar, *light* e *diet*, etc.) (SETUR/SL. 2010a. Indicadores de Desempenho do Setor Turístico de São Luís – 2008/2009).

No intuito de complementar a formação presencial e de alcançar uma presença mais eficaz junto do seu público-alvo, o SENAC disponibiliza um Sistema de Ensino à Distância, bem como unidades móveis de aprendizagem (*trailers*).

Também o SEBRAE procura aperfeiçoar a qualificação da mão de obra ligada à atividade turística de São Luís. A entidade procura conjugar a capacitação com serviços de consultoria, de modo a fomentar o empreendedorismo e a fortalecer a cadeia produtiva.

Mais especificamente, destaca-se o Programa de Promoção e Desenvolvimento de Arranjos e Sistemas Produtivos Locais do Maranhão (PAPL). Um dos eixos fundamentais do PAPL é justamente o turismo e, neste contexto, o SEBRAE tem vindo a mobilizar a cadeia produtiva de diferentes segmentos em distintas regiões do estado. Na área de São Luís, concretamente, o SEBRAE tem vindo a desenvolver o APL de artesanato, turismo e cultura. Com o objetivo de integrar a cadeia produtiva dos diferentes segmentos envolvidos, o SEBRAE tem realizado diversas oficinas e *workshops* com agências de viagens, meios de hospedagem, guias turísticos, artesãos e restaurantes, entre outros (SEBRAE, 2010. Número de Empresas e Trabalhadores por Porte de Empresa no Município de São Luís).

Adicionalmente, alguns programas de capacitação na área do turismo têm sido executados em São Luís, como consequência da implementação de planos estratégicos anteriormente desenvolvidos – como o Plano Maior ou o já mencionado Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS) – ou de programas desenvolvidos por diferentes instâncias governamentais (governo federal, estadual ou municipal). Tais programas procuravam capacitar a mão de obra do turismo em aspectos operacionais (ligados à hospitalidade, ao atendimento, etc.), em diferentes setores da cadeia produtiva (hospedagem, alimentação ou artesanato, por exemplo), além de sensibilizar a população em geral para a importância do turismo na geração de emprego e renda.

Apesar da oferta existente e dos programas já implementados, constata-se que os esforços para a qualificação da mão de obra ainda têm sido insuficientes para superar a percepção generalizada de que esta questão é um dos principais gargalos de competitividade do turismo de São Luís. Além disso, verifica-se uma

articulação ainda incipiente entre os membros da cadeia produtiva para o aproveitamento das ofertas educacionais existentes na área do turismo.

Com efeito, as parcerias entre entidades formadoras ainda são bastante pontuais – a título de exemplo, refira-se o Programa Alimentos Seguros, em que SENAC e SEBRAE têm vindo a colaborar. Além disso, também se verifica que algumas associações setoriais e sindicatos recorrem às capacitações oferecidas pelo SENAC e SEBRAE (são os casos, a título de exemplificação, do Sindicato dos Guias de Turismo – SINDEGTUR – e do Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares – SINDIHORBS). No entanto, não se trata de prática generalizada e não exclui a realização de ações de capacitação organizadas pelas próprias entidades (como ocorre, por exemplo, com a ABAV).

11.2 O setor do artesanato

O artesanato no turismo de São Luís e, em particular, na capital do estado, se beneficia de algumas vantagens competitivas, nomeadamente a estrutura de comercialização e o apoio institucional.

Com efeito, enquanto capital do estado, a cidade de São Luís concentra os canais de comercialização do artesanato produzido no Maranhão e, principalmente, nos demais municípios da ilha de São Luís (Raposa, São José do Ribamar, Paço do Lumiar e Alcântara). Neste contexto, verifica-se que São Luís possui uma boa variedade de equipamentos, que permitem o escoamento da produção artesanal, a saber:

- Mercado das artes: alberga a produção de cerca de 720 artesãos, associados ao Instituto de Desenvolvimento do Artesanato Maranhense (IDAM), vendida sob sistema de consignação.
- Casa das telhas: conhecida como Feira da Praia Grande, possui mais de 100 boxes.
- Galeria do artesanato: neste local funciona a sede da Associação dos Artesãos do Maranhão (ARTEMA). Os produtos são comercializados em box, diretamente pelos artesãos ou em sistema de consignação.
- Centro de Produção Artesanal do Maranhão (CEPRAMA): trata-se de uma antiga fábrica têxtil transformada em pavilhão. Além do espaço

para a comercialização do artesanato, possui auditório e teatro de arena, entre outras funcionalidades (SETUR, 2010e).

Além disso, o setor artesanal da capital maranhense se beneficia da implementação de diversas iniciativas (a maioria de cariz pública) de apoio à produção artesanal. Parte dessas ações já foi referida na seção anterior, ao se detalhar o Programa de Apoio ao Artesanato Maranhense.

Ainda no plano da capacitação e da organização produtiva, refere-se o Programa do Artesanato Brasileiro, de iniciativa do governo federal e coordenado, no Maranhão, pelo CEPRAMA. Destaca-se, por fim, o papel desempenhado pelo IDAM, enquanto aglutinador institucional das ações de promoção do artesanato maranhense. Criado em 2000 como uma Organização Não Governamental (ONG) sem fins lucrativos, o IDAM conta com o apoio do SEBRAE e da Secretaria de Planejamento do Governo do Estado do Maranhão. Além de dinamizar ações de capacitação (na área operacional, mas também gerencial), o IDAM implementa ações de promoção do artesanato maranhense, participando em feiras, exposições e rodadas de negócio, e fomenta a comercialização dos produtos (ao atacado, ao varejo e aos turistas) e a sua exportação.

O setor do artesanato em São Luís, contudo, também padece de alguns gargalos produtivos. O primeiro deles refere-se à intermediação e distribuição da produção a partir de seu local de origem. Em outras palavras, os artesãos de outros municípios, ao não possuírem local próprio para a venda, acabam sendo forçados a venderem sua produção para intermediários, a preços significativamente baixos, para revenda nos pontos de comercialização da capital. Além disso, verifica-se a existência de outros problemas de competitividade associados ao artesanato, reconhecidos pelos próprios artesãos e por outros membros da cadeia produtiva no âmbito do PDITS. Entre tais problemas, destacam-se: falta de associativismo dos artesãos; ausência de visão e capacitação dos artesãos para comercialização e divulgação dos produtos; falta de apoio à exportação do artesanato e Ausência de financiamento para capital de giro.

12 GOVERNANÇA

No âmbito deste vértice do diamante de Porter, analisa-se o comportamento das instituições públicas e privadas, responsáveis pela gestão da atividade turística em São Luís e, de modo especial, pela gestão, funcionamento e condução das atividades do Cluster de Turismo de São Luís. Tal como ocorre com os demais fatores de competitividade, também a governança apresenta pontos positivos e pontos negativos em seu funcionamento, que facilitam e dificultam, respectivamente, o desenvolvimento de atividades no contexto de cluster.

Quanto aos pontos positivos, ressalta-se o bom desempenho do turismo de São Luís nas dimensões do Índice de Competitividade do Turismo Nacional associadas à questão da governança. A primeira destas dimensões é a de políticas públicas, em que são analisadas as seguintes variáveis: estrutura municipal para apoio ao turismo, grau de cooperação com o governo estadual, grau de cooperação com o governo federal, planejamento para a cidade e para a atividade turística, e grau de cooperação público-privada.

Nesta dimensão, São Luís tem apresentado substanciais progressos no índice de competitividade. Em 2010 a capital maranhense obteve uma nota de 56,2, o que representa um crescimento de mais de 10% relativamente ao desempenho apresentado em 2008. São Luís acompanha a trajetória ascendente verificada no plano nacional, apresentando números bastante semelhantes aos do Brasil como um todo – 55,2 em 2010 e 50,8 em 2008. No entanto, a capital maranhense ainda se situa em um patamar inferior comparativamente às demais capitais brasileiras. Estas, em conjunto, obtiveram uma nota de 61,5 em 2010.

São Luís é, assim, um dos 34 destinos turísticos situados no patamar intermédio de competitividade em termos de políticas públicas (entre 41 e 60 pontos). Além disso, encontra-se bem posicionado em alguns dos aspectos que potencializam a competitividade dos destinos turísticos nesta matéria – como a existência de uma Secretaria própria, a implementação de uma instância de governança e a participação em programas de modernização administrativa e fiscal – como é o caso do Programa de Modernização Administrativa e Tributária (PMAT), financiado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), e do qual o município de São Luís participou.

A compreensão do quadro de governança do cluster de turismo de São Luís está também associada à dimensão do monitoramento. Nesta analisam-se cinco variáveis: pesquisa de demanda, pesquisas de oferta, sistema de estatísticas do turismo, medição dos impactos da atividade turística e setor específico de estudos e pesquisas. Esta dimensão é fundamental para a governança na medida em que é responsável por fornecer subsídios ao planejamento da atividade turística do destino.

Em termos de monitoramento da atividade turística, São Luís apresentou em 2010 um desempenho de 45 pontos – valor substancialmente superior à média nacional (35,3) e igualmente superior à média das capitais brasileiras (42,6). Tal como nas demais dimensões analisadas, São Luís tem apresentado uma evolução constante em seu desempenho (11,7% superior ao valor registrado em 2008) – contrariamente ao que ocorreu no âmbito das capitais e em termos nacionais, em que os indicadores se mantiveram praticamente estáveis em relação a 2008.

São Luís inclui-se no grupo dos 16 destinos turísticos que apresentam um desempenho intermediário nesta dimensão (entre os 41 e 60 pontos). Este bom desempenho da capital maranhense – comparativamente a outros destinos turísticos – decorre em grande parte do trabalho de análise mercadológica realizado pela Secretaria Municipal de Turismo – com a realização periódica de pesquisas sobre a demanda e a oferta turísticas no município, bem como com a publicação recorrente das estatísticas e análises associadas a essas pesquisas (por meio do documento “Indicadores de Desempenho do Setor Turístico de São Luís”).

Outra dimensão do Índice associada à governança é a da cooperação regional. Neste âmbito, são avaliadas variáveis como projetos de cooperação regional (isto é, com localidades vizinhas às dos destinos turísticos), concepção de roteiros integrados e existência de iniciativas conjuntas de promoção e de comercialização. No caso de São Luís, esta dimensão permite, pois, verificar o grau de articulação do município de São Luís com os demais integrantes do Polo Turístico São Luís: Raposa, Paço do Lumiar, São José do Ribamar e Alcântara.

Novamente, São Luís apresenta, em 2010, um desempenho bastante positivo comparativamente a 2008, tendo registrado um aumento de 18,8% na competitividade em termos de cooperação regional (de 40,9 para 48,6). Embora fique aquém da média nacional (51,1), São Luís apresenta um desempenho ligeiramente superior ao da média das capitais brasileiras (48,3).

A capital maranhense situa-se no patamar intermédio (entre 41 e 60 pontos) da competitividade em matéria de cooperação regional, juntamente com outros 38 destinos turísticos. Os aspectos que mais prejudicam a competitividade de São Luís nesta dimensão, de acordo com o estudo em questão, são: a ausência de material promocional (sobretudo de *website* e divulgação *online*) conjunto e as dificuldades financeiras na concepção e execução de projetos integrados de desenvolvimento turístico.

Além da questão da cooperação regional, é possível identificar outros fatores que afetam negativamente a governança do Cluster de Turismo de São Luís. Estes fatores foram identificados através da consulta a outras fontes secundárias de informação (tal como o PDITS) e, principalmente, através da realização de entrevistas e da aplicação dos questionários.

A cooperação entre os atores-chave de um cluster é fator crucial para o seu sucesso e para o seu bom funcionamento, permitindo a geração de sinergias, parcerias e alianças estratégicas, a formação de redes formais e informais de defesa de interesses, a mobilização do setor privado, o aumento do poder de barganha, entre outros benefícios.

No âmbito da cadeia produtiva do turismo de São Luís, verifica-se que os agentes atuam de forma predominantemente isolada, com pouca articulação entre si, perspectivando as empresas concorrentes mais como inimigos do que como potenciais parceiros. Esse fato foi recorrentemente referido nas entrevistas realizadas pela equipe de projeto e são corroboradas pelos resultados advindos do questionário aplicado.

Com efeito, mais de 40% dos inquiridos tem uma opinião negativa ou muito negativa da participação das entidades integrantes do cluster nas associações setoriais, sendo que a opinião positiva acerca deste tema é de apenas 25%.

Além disso, os próprios agentes que pertencem ao cluster reconhecem que as competências que mais lhes fazem falta são aquelas vinculadas a questões de cooperação, colaboração mútua e associativismo. Com efeito, os agentes inquiridos indicaram a disponibilidade para cooperar, a cultura de associativismo, a capacidade de partilhar informação e o sentido de cooperação e espírito de equipe como os aspectos em que mais apresentavam carências.

- Severas limitações de ordem financeira, causadas pelo elevado índice de inadimplência dos associados.

- Restrições em termos de recursos humanos, decorrentes da baixa capacidade econômica das associações.
- Gestão não profissional da associação, realizada de forma voluntária e gratuita pelos próprios associados, fato que limita a disponibilidade de tempo e a pró-atividade dos dirigentes das entidades.
- Dificuldades na mobilização e articulação dos associados.

Neste contexto, acaba por prevalecer uma percepção relativamente negativa sobre o trabalho desenvolvido pelas associações setoriais. Com efeito, mais de 40% das pessoas inquiridas através dos questionários consideraram como negativa a influência das associações na governança do setor do turismo em São Luís.

Quanto ao serviço prestado às entidades que compõem o *trade* turístico, as associações setoriais obtiveram uma avaliação mediana. A defesa dos interesses do setor do turismo e o desenvolvimento desta atividade foram os aspectos melhor avaliados (mais de 30% dos inquiridos consideraram-nos muito bons), enquanto a promoção da competitividade das empresas foi o aspecto pior avaliado, pois, mais de 30% consideraram o serviço prestado pelas associações setoriais nesta área como sendo insuficiente.

13 SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS DO CLUSTER DE SÃO LUÍS

A análise empreendida permite extrair uma série de ilações sobre a competitividade do turismo em São Luís, apresentadas de forma sistematizada a seguir.

CONDIÇÕES DE BASE

Recursos Humanos

- A qualificação da mão de obra vinculada ao setor do turismo em São Luís tem vindo a aumentar sensivelmente nos últimos anos, fruto da melhoria geral dos índices educacionais do estado e da priorização atribuída às ações de capacitação pelas entidades integrantes do cluster.
- Apesar disso, verifica-se algum grau de desarticulação entre a oferta formativa existente (seja de nível operacional, estratégico ou superior) e as necessidades do mercado, o que implica que os recursos humanos associados ao turismo em São Luís não sejam propriamente um fator de diferenciação competitiva do destino turístico.

Infraestrutura

- São Luís tem vindo a melhorar gradativamente a sua infraestrutura de apoio à visitação, ampliando a sua oferta de transporte aéreo, investindo em segurança, saneamento básico e proteção ao patrimônio histórico e cultural e aperfeiçoando seus equipamentos nessas áreas, beneficiando-se também da centralidade que ocupa no Maranhão, enquanto capital do estado.
- Estes progressos, contudo, não foram ainda suficientes para inverterem um cenário desfavorável comparativamente a outros

destinos turísticos do país, sobretudo no que se refere aos acessos aéreos e à conservação e manutenção dos equipamentos turísticos.

Insumos

- O patrimônio cultural, histórico, arquitetônico e artístico de São Luís revela um enorme potencial turístico, sendo um dos principais fatores de diferenciação deste destino turístico.
- Contudo, constata-se ainda uma baixa rentabilização destes atrativos do ponto de vista turístico (a oferta turística ainda é pouco inovadora e incrementada e, conseqüentemente, é insuficiente para prolongar a estadia do turista na cidade), colocando São Luís em um cenário relativamente desfavorável em termos de competitividade face a destinos turísticos concorrentes (como Salvador, Olinda e Recife).

Investimentos

- Atualmente, a atividade turística em São Luís beneficia-se de um cenário bastante positivo em matéria de acesso a capital. Este contexto favorável decorre da conjuntura econômica vivida atualmente no Brasil e, de modo especial, em São Luís – que se tem beneficiado da instalação de grandes empresas e de grandes investimentos privados, bem como de grandes projetos de infraestruturas financiados pela administração pública.
- Este cenário favorável é reforçado pela facilidade de acesso ao crédito por parte das empresas do setor turístico. Existem, com efeito, diversos programas de financiamento voltados para a atividade turística e proporcionados por bancos públicos e privados.

CONCORRÊNCIA INTERNA E RIVALIDADE

- A estratégia de diferenciação e de melhoria da competitividade do *trade* turístico de São Luís parece beneficiar diretamente das ações de requalificação do espaço urbano da capital.
- Além disso, tal estratégia baseia-se no fator custo – isto é, na disponibilização de uma oferta turística barata – o que implica em que os serviços e atividades proporcionados pelo *trade* sejam, de um modo geral, pouco diferenciado e inovadores.
- A estrutura do *trade* turístico assenta fundamentalmente em microempresas. Internamente, as empresas que o compõem baseiam-se em uma gestão familiar do negócio, com poucos recursos humanos e com carências em termos de mão de obra especializada, tendo de recorrer constantemente a subcontratações ou a contratações temporárias.
- A expansão do setor hoteleiro de alto padrão tem impulsionado a melhoria da competitividade do setor turístico de São Luís, nomeadamente nas dimensões de capacidade empresarial e economia local.
- Contudo, o perfil das empresas associadas a esta expansão – caracterizadas pela elevada capacidade econômica, pela ligação a cadeias hoteleiras e pela obtenção de economias de escala – favorece a criação de barreiras à entrada de novos *players* (*investidores no mercado de turismo*) neste segmento.

DEMANDA

- Os principais emissores de turistas para São Luís são os locais que se beneficiam dos melhores acessos (rodoviários ou aéreos) para a capital. São, pois, o próprio estado do Maranhão, os estados vizinhos

(Ceará, Pará e Piauí) e outros estados com ligações aéreas (Distrito Federal, Rio de Janeiro e São Paulo).

- As principais motivações associadas ao turismo em São Luís são os negócios/estudos, a saúde, a visita a parentes/amigos e o passeio. Dentro desta última motivação, os atrativos naturais e culturais representam as principais razões subjacentes.
- A casa de parentes/amigos é o principal meio de hospedagem utilizado e os ônibus e o avião os dois principais meios de transporte utilizados pelos turistas.

FORNECEDORES E EMPRESAS DE APOIO

Setor educacional

- A oferta de ensino superior/formação avançada na área do turismo em São Luís é escassa, revelando-se desarticulada face às necessidades do mercado de trabalho. Disto decorrem problemas como desemprego ou empregos com baixas remunerações ou com baixas qualificações, além de uma carência de recursos humanos para atuarem ao nível da gestão estratégica da atividade turística em São Luís.
- Em termos de capacitação profissional verifica-se uma oferta consolidada e diversificada, proporcionada, sobretudo pelo SENAC e pelo SEBRAE. Esta oferta formativa, contudo, é insuficiente para transcender a percepção de que os recursos humanos são um dos principais gargalos de competitividade do turismo de São Luís.

Setor artesanal

- O artesanato produzido no setor turístico de São Luís tem na estrutura de comercialização e no apoio institucional as bases de fortalecimento de sua competitividade.

- O setor artesanal, contudo, também enfrenta alguns gargalos produtivos, principalmente os obstáculos à distribuição da produção a partir de seu local de origem.

GOVERNANÇA

- São Luís tem registrado melhoras substanciais neste âmbito, motivadas pelo crescente envolvimento das instituições públicas na gestão da atividade turística da capital maranhense. Contudo, São Luís ainda ocupa uma posição relativamente desfavorável a outros destinos turísticos no que se refere à competitividade em matéria de governança.
- A governança da atividade turística de São Luís padece ainda da ausência de uma cultura de cooperação e de associativismo, prevalecendo uma percepção bastante negativa, entre o próprio trade turístico da capital maranhense, sobre o desempenho das associações setoriais, sobre a disponibilidade das empresas turísticas em cooperarem, em trabalharem em equipe e em partilharem informações, entre outros aspectos.
- Além disso, constata-se a existência de inúmeras fragilidades em matéria de representação associativa. Com severas limitações financeiras e de recursos humanos, tais associações acabam por não influenciar decisivamente a governança da atividade turística no destino São Luís.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade de um cluster turístico é fundamentada na estratégia de parceria envolvendo todos aqueles que direta ou indiretamente contribuem para a construção de um produto turístico. Isto inclui as vantagens comparativas, de curto prazo, e as vantagens competitivas, de longo prazo, construídas sobre os fatores de atratividade da região e as atividades dos atores regionais.

As relações entre competitividade e infraestrutura, em sentido amplo, são objeto de estudos econômicos há algumas décadas. Em termos específicos, a investigação da relação entre infraestrutura e turismo tem encontrado espaço na academia e em instituições governamentais e multilaterais, especialmente no campo dos transportes. Em linhas gerais, tais estudos apontam para a necessidade de ampliação e melhora dos serviços de infraestrutura como elementos centrais do debate.

O cluster turístico em São Luís, organizado principalmente em torno do segmento de turismo cultural, decorre da grande riqueza e variedade do patrimônio cultural da capital maranhense – reconhecido, inclusive, como patrimônio mundial pela UNESCO. Este potencial de atratividade de São Luís é também um dos principais fatores de diferenciação e de competitividade da cidade enquanto destino turístico.

Além do fator patrimonial, existem outros aspectos que endossam a organização produtiva da atividade turística em São Luís em torno do turismo cultural, a saber: existência de uma demanda atual consolidada, com grande potencial de crescimento; localização no Centro Histórico de São Luís; possibilidades de integração de outros segmentos turísticos em sua cadeia de valor.

Conforme se pôde constatar na análise de competitividade da cadeia produtiva do turismo de São Luís (seção sobre a demanda), o turismo de lazer (então intitulado de “turismo de passeio”) é uma das principais motivações para visitar a cidade – sobretudo no período de alta estação, em que responde por quase 25% da demanda turística de São Luís.

Embora significativa, esta demanda turística atual encontra-se subdimensionada, pelas seguintes razões:

- O turismo de lazer (categoria em que se inclui o turismo cultural) atrai menos visitantes a São Luís do que o turismo de negócios/eventos e a visita a parentes e amigos, apesar da riqueza do patrimônio cultural e natural da cidade.
- A sazonalidade é elevada – a demanda por turismo de lazer, na baixa estação, cai praticamente pela metade (para próximo dos 13%), situando-se inclusive abaixo da demanda pelo turismo de saúde.
- Existe uma grande carência de oferta de produtos na área do turismo cultural – é o que indicaram 45% dos inquiridos no âmbito da pesquisa de opinião interna empreendida pela empresa de consultoria *Chias Marketing*.

Este sub-dimensionamento é reforçado ao se considerar a importância atribuída ao patrimônio cultural para o impulsionamento da atividade turística em São Luís. Neste contexto, destaca-se que cerca de 75% dos inquiridos no âmbito da pesquisa de opinião interna supramencionada identificam o patrimônio histórico-cultural de São Luís como o principal produto turístico da cidade. Além disso, 63% dos entrevistados referiram os atrativos histórico-culturais como o principal ponto positivo para a comercialização do destino turístico São Luís. Finalmente, refere-se que a imagem de “cidade cultural” foi a mais referida, para caracterizar o destino turístico São Luís.

A aglomeração produtiva em torno do turismo cultural pode beneficiar-se da articulação potencial com outros segmentos turísticos já existentes em São Luís, nomeadamente o turismo de sol e praia e o turismo de negócios/eventos.

No âmbito deste Plano já se pôde constatar que os atrativos naturais e o turismo de sol e praia são a segunda principal motivação (atrás do patrimônio cultural) dos que visitam São Luís por razões de lazer. O desenvolvimento de serviços que permitam conjugar atividades – nomeadamente através de roteiros turísticos integrados e da diversificação do *core business* das empresas – agregará valor à cadeia produtiva do turismo cultural e ajudará a intensificar as interações dentro do *trade* turístico nestes dois segmentos. Além disso, o desenvolvimento paralelo dos segmentos do turismo de negócios/eventos e do turismo cultural poderá

potencializar sinergias entre os dois segmentos. Neste contexto, o turismo cultural poderá funcionar como uma atividade complementar ao turismo de negócios/eventos, agregando valor à sua cadeia produtiva. Neste cenário, as entidades produtivas ligadas ao turismo cultural desempenhariam o papel de fornecedores/indústria de apoio das empresas associadas ao segmento de negócios/eventos, fortalecendo as interações entre os diferentes setores de atividade.

Por fim para que o Cluster Turístico de São Luís seja competitivo deve-se atentar aos vários exemplos já em funcionamento pelo mundo, buscando acrescentar aquilo que tem dado certo, sem romper com as características pitorescas locais de São Luís e região, pois estas características sendo bem usadas podem diferenciar São Luís dos demais roteiros turísticos, aumentando sua atratividade e sua competitividade.

Sabe-se que há muito a ser feito, em termos de infraestrutura local, de hospedagem, de recursos humanos e de *marketing*. Porém a organização do Cluster de São Luís já é uma prerrogativa de que o turismo em São Luís está forte e em ascensão, e o Cluster veio para organizar esse crescimento natural do turismo em São Luís, tornando a capital do Maranhão em um roteiro turístico organizado e competitivo para o Brasil e para o mundo.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, 2002.

BANCO MUNDIAL. **Cluster for competitiveness**: a practical guide & policy implications for developing cluster initiatives, 2009.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 9. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

_____. **Análise estrutural do turismo**. 10. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

CARNER, F. **Encadenamientos generados por el sector turismo**. México: CEPAL, 2001.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. O enfoque em sistemas produtivos e inovação locais. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, p. 61-76, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2010. Disponível em: <www.ibge.gov.br> Acesso em 20 ago., 2012.

MIR, V. M. **Competitividad y factores críticos de éxito en la “hotelería de litoral”**: experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola. Madrid: FITUR / IFEMA, 2000.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M. M. **Competitividade e análise estratégica do sector turístico: unha primeira aproximación á potencial creación dun cluster institucional para a mellora competitiva da zona Rías Baixas**. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia, 2001.

SÃO LUÍS. Prefeitura de São Luís. **Mapa socioeconômico de São Luís**. [s.d.].

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Número de empresas e trabalhadores por porte de empresa no município de São Luís**, 2010.

_____. **Número de empresas e trabalhadores por porte de empresa no município de São Luís**, 2012.

SECALL, E.R. **Los agrupamientos (clusters) turísticos como base analítica de la competitividad de los territorios de orientación turística**. Málaga: Universidad de Málaga, 2002. Mimeografado.

SETUR. São Luís. **Relatório SETUR 2009**, 2009.

SETUR. São Luís. **Indicadores de desempenho do setor turístico de São Luís.** 2008/2009, 2010a.

SETUR. São Luís. **Panorama da hotelaria em São Luís – Maranhão:** 2005-2009, 2010b.

SETURL. São Luís. **Cadastro dos meios de hospedagem,** 2010c.

SETUR. São Luís. **Cadastro de igrejas e monumentos,** 2010d.

SETUR. São Luís. **Cadastro de lojas de artesanato,** 2010e.

TOLEDO, Geraldo L.; ÁLVAREZ VALDÉS, Jesús; CASTROMAN POLLERO, Álvaro. Estrategias competitivas en América Latina. Estudio de caso: Costa Rica, México e Brasil. **Revista Econômica do Nordeste – REN**, Fortaleza, v. 33, n. 4, p. 817- 830, outubro/dezembro, 2002.

VALLS, J.F.. **Las claves del mercado turístico:** cómo competir en el nuevo entorno. Bilbao: Deusto, 1996.

WRIGHT, P.; KROL, M.J.; PARNELL, J. **Clustering and Industrialization:** Introduction. Londres, p. 400- 409, 2000.