

## **Small business através do panóptico**

Coordenação: Deborah Moraes Zouain\*

A PARTIR DA IDEIA DE "OBSERVAÇÃO TOTAL" DE JEREMY BENTHAM (1748-1832), ESTA SEÇÃO ESPECIAL DA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (RAP) TEM COMO PROPOSTA SER UM ESPAÇO DEDICADO À DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS RELACIONADOS AOS CONCEITOS DE PEQUENOS NEGÓCIOS (*SMALL BUSINESS*) E SUSTENTABILIDADE, QUE ENGLOBALAM, ENTRE OUTRAS, AS SEGUINTE TEMÁTICAS: MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESAS (MPMES); EMPREENDEDORISMO; ACESSO AO CRÉDITO; MEIOS DE PAGAMENTO; MICROFINANÇAS; INCUBADORAS; DESENVOLVIMENTO LOCAL; ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS; RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E ESPORTE.

### **Análise do desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs): um estudo de caso do município de Paraty (RJ)\*\***

Maria Tatiana da Silva Ferreira\*\*\*  
Sheila Santos de Meireles\*\*\*\*  
Marcelo Álvaro da Silva Macedo\*\*\*\*\*  
Francisco Marcelo Barone\*\*\*\*\*  
Paulo Roberto de Sant'anna\*\*\*\*\*  
Luiz Pérez Zotes\*\*\*\*\*

---

\* Professora titular da Ebape. Coordenadora do Centro de Estudos de Empreendedorismo e Esporte (CE), da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape), da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Endereço: Praia de Botafogo 190, sala 5ª andar — CEP 22250-900, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: ce3@fgv.br.

\*\* Artigo recebido em jan. 2010 e aceito em ago. 2010.

\*\*\* Especialista em finanças pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Endereço: Rua Monteiro Lobato, 21, ap. 101 — CEP 26574-120, Mesquita, RJ, Brasil. E-mail: tatianaferreira@oi.net.br.

\*\*\*\* Especialista em finanças pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Endereço: Rua Ibi-mirim, 139 — CEP 21532-050, Costa Barros, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: sheila.sm@gmail.com.

\*\*\*\*\* Pós-doutorado em controladoria e contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Professor do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ). Endereço: Avenida Pasteur, 250, Departamento de Contabilidade — CEP 22290-240, Urca, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: malvaro.facc.ufrj@gmail.com.

\*\*\*\*\* Doutor em políticas públicas e formação humana (PPFH/Uerj). Professor adjunto da Universidade Federal Fluminense (UFF). Endereço: Rua Maria Santos Braga, 30, sala 719, Campus Valonguinho — CEP 24020-140, Centro, Niterói, RJ, Brasil. E-mail: francisco.barone@me.com.

\*\*\*\*\* Doutorando em engenharia civil com ênfase em sistemas de gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Mestre em sistemas de gestão pela UFF. Coordenador do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Grande Rio (Unigranrio). Endereço: Rua Prof. José de Souza Herdy, 1160 — CEP 25071-202, Duque de Caxias, RJ, Brasil. E-mail: psantanna@openlink.com.br.

\*\*\*\*\* Doutor em engenharia de produção pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Professor da graduação e pós-graduação em administração da UFF. Endereço: Universidade Federal Fluminense, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Administração. Rua São Paulo, s/n. — Valonguinho — CEP 24020-005, Niterói, RJ, Brasil. E-mail: lpzotes@oi.com.br.

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Desenvolvimento local; 3. Formação de APLs; 4. Gestão de serviços; 5. APLs em turismo; 6. Metodologia; 7. Apresentação e análise dos resultados; 8. Considerações finais.

**SUMMARY:** 1. Introduction; 2. Local development; 3. Formation of LPAs (local production arrangements); 4. Management services; 5. LPAs in tourism; 6. Methodology; 7. Presentation and analysis of results; 8. Concluding remarks.

**PALAVRAS-CHAVE:** APL; desenvolvimento local; turismo.

**KEY WORDS:** LPAs (local production arrangements); local development; tourism.

Este trabalho aborda o desenvolvimento local no município de Paraty, através da formação de APLs, especificamente neste caso voltados para a atividade turística. Através de informações obtidas por análise documental e entrevistas, pode-se analisar as potencialidades da região e apontar caminhos para incremento de sua competitividade, principalmente no que tange à integração e à formação de parcerias entre empresas, comunidade e poder público. Além disso, foram feitas sugestões para superar obstáculos, vencer desafios e aproveitar oportunidades, baseadas na vocação turística, para que a região se torne competitiva no mercado de destinos turísticos, fidelizando e ampliando a base de turistas, através do melhor aproveitamento de seus encantos naturais, históricos e culturais. Os principais resultados mostram que Paraty carece de melhorias de infraestrutura para desenvolver o turismo local, que vão desde o saneamento básico até o melhor treinamento e capacitação de mão de obra. Além disso, toda a estrutura existente ainda não pode ser considerada efetivamente um APL, apesar de já se observar uma organização da rede de pequenas e médias empresas voltada para o desenvolvimento turístico sustentável do município. O que se encontra, em termos de organização em rede, é um APL ainda informal, onde praticamente inexistente a liderança e a confiança interna.

#### **Development analysis of local productive arrangements (LPA): a study case of Paraty (RJ)**

This paper discusses the development in the municipality of Paraty, through the formation of LPAs, specifically in this case focused on tourism. By the information obtained through interviews and document analysis, we can analyze the region's potential and show ways to improve their competitiveness, especially regarding the integration and formation of partnerships between business, community and government. In addition, suggestions were made to overcome obstacles, overcome challenges and seize opportunities, based on tourist so that the region becomes competitive in the market of tourist destinations, customizing and expanding the base of tourists through the best use of their natural charms, history and culture. The main results show that Paraty lacks infrastructure improvements to develop local tourism, ranging from the basic sanitation to the best training and qualification of workforce. Moreover, the entire existing structure still can not be effectively considered an LPA, in spite

of a network organization of small and medium enterprises focused on sustainable tourism development in the municipality. What becomes clear in terms of networking, is an informal LPA, where nonexistent leadership and inner confidence.

## 1. Introdução

Nos últimos anos, as mudanças ocorridas no ambiente competitivo vêm gerando uma série de novas experiências nos domínios das organizações. Essas mudanças acarretaram o surgimento das aglomerações, que impactam a atuação das organizações por conta das sinergias geradas pelas suas interações.

No Brasil, o interesse do poder público por esse modelo ficou evidente com o lançamento do Programa Nacional de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (APLs) e a formalização de um Grupo de Trabalho Permanente (GTP-APL), que tem como objetivo integrar ações de órgãos e agências não governamentais, governamentais (nas diversas esferas: federal, estadual e municipal) e outras agências para sua promoção (Noronha e Turchi, 2005).

Neste sentido, este estudo procura analisar a formação de APL Turístico no município de Paraty (RJ). O problema de pesquisa se concentra em discutir os principais aspectos relacionados à estrutura necessária e benefícios potenciais da formação de APLs. Assim, as principais questões de pesquisa são:

- ▼ O município de Paraty se encontra preparado para atender suas demandas turísticas?
- ▼ Já existe uma estrutura de APL turístico na região?
- ▼ Quais são os desafios a serem enfrentados?

## 2. Desenvolvimento local

O conceito de desenvolvimento local pode se tornar cada vez mais familiar a todos aqueles que se interessam pelas iniciativas implantadas para estimular as economias de coletividades locais.

Mas, primeiramente, pode-se definir, em linhas gerais, desenvolvimento local como um “processo endógeno de mobilização das energias sociais em espaços de pequena escala (municípios, localidades, microrregiões) que implementam mudanças capazes de elevar as oportunidades sociais, a viabilidade econômica e as condições de vida da população” (Buarque, 2006:25).

É importante dizer que o conceito de “local” não é sinônimo de pequeno e não alude necessariamente à diminuição ou redução. Pelo contrário, a maioria dos setores que trabalha com a questão considera que o “local” não é um espaço micro, podendo ser tomado como um município ou, inclusive, como uma região compreendendo vários municípios.

O argumento básico a favor do desenvolvimento local é que na esfera local os problemas são mais bem identificados e, portanto, torna-se mais fácil encontrar a solução mais adequada. Segundo Franco (1998), ao se tratar de desenvolvimento local é necessário mencionar alguns consensos em relação ao tema. São eles:

- ▼ É uma via possível para a melhoria da qualidade de vida das populações e para a conquista de modos de vida mais sustentáveis.
- ▼ Requer a presença de agentes de desenvolvimento governamentais, empresariais e da sociedade civil, exigindo a transferência de recursos exógenos e a mobilização de recursos endógenos, públicos e privados.
- ▼ Para que possa ser uma alternativa complementar global de desenvolvimento do país, é necessário que existam: uma estratégia nacional de desenvolvimento que compreenda a sua necessidade e uma política pública consequente, que estimule a diversidade econômica e a complementaridade de empreendimentos, de sorte a gerar uma cadeia sustentável de iniciativas.

Segundo Moura e colaboradores (2003), em relação ao desenvolvimento local pode-se distinguir duas abordagens em função do foco dos discursos e práticas: social e competitiva. No primeiro caso, o combate à exclusão social aparece como o eixo norteador e as ações tendem a enfocar os pequenos empreendimentos e os segmentos que estão à margem do grande mercado. Neste sentido, quando se fala em desenvolvimento de forma concreta, é válido lembrar que é constituído de desenvolvimento humano, social e sustentável, onde se busca a melhoria da vida das pessoas e da sociedade como um todo, pensando no presente e no futuro, levando, assim, ao desenvolvimento sustentável. Já no segundo, o foco é a inserção competitiva da cidade/região no mercado e as ações tendem a se dirigir, preferencialmente, para os grandes e médios empreendimentos.

Para promover o desenvolvimento de maneira adequada e efetiva é necessário investir em vários tipos de capital (humano, social, natural, entre outros) de maneira equilibrada. Dessa forma, a produção econômica estará aumentando e democratizando o acesso às riquezas e ao conhecimento, incre-

mentando o poder da população e proporcionando a participação nos bens e serviços públicos e no processo de tomadas de decisão da sociedade.

Algumas questões são quase obrigatórias para algum diagnóstico e/ou proposição de política quando se trata de desenvolvimento regional. Talvez, a mais importante seja se existem conexões fundadas em um conjunto de virtudes socioeconômicas especiais no âmbito das relações sistêmicas presentes nas articulações socioprodutivas relevantes em *clusters* específicos.

No Brasil, conforme Martinelli (2004), alguns fatores como os efeitos do Mercosul, a iniciativa de implantação da Alca e a estabilidade da moeda a partir do Plano Real trouxeram perspectivas para o desenvolvimento local, pois atraíram investimentos estrangeiros. A crise fiscal do Estado, associada aos processos de descentralização, impulsiona uma tendência de valorização dos governos locais como agentes de renovação das políticas públicas. Tendência esta também reforçada pelo processo de reconfiguração dos padrões de produção e pelo aprofundamento da internacionalização dos fluxos de capital.

É em virtude da procura para indicar as potencialidades de ação municipal em matéria de desenvolvimento local, mais especificamente na geração de emprego e renda, que o “projeto inovador de democratização do poder local” no Brasil vem incorporando essa problemática, por conta do processo de reestruturação econômica e o conseqüente aumento do desemprego estrutural, definindo desenvolvimento local como: “O plano de ação coordenado, descentralizado e focalizado, destinado a ativar e melhorar — de maneira sustentável — as condições de vida dos habitantes de uma localidade, e no qual o desenvolvimento estimula a participação de todos os atores relevantes” (Coelho, 1997:48). Neste contexto, é possível afirmar que, apesar das limitações da administração municipal, é possível a implementação de ações que rompam “os circuitos fechados de acumulação” e gerem emprego e renda.

Estudos realizados nos fazem refletir sobre o assunto ao indicar possibilidades do desenvolvimento local. De início, a limitação por uma série de fatores macroestruturais, entre os quais as regras do jogo econômico ditadas pelos governos centrais, organismos supranacionais e as grandes corporações, como citam alguns autores. Depois, a realidade local pode também potencializá-las ou limitá-las: a capacidade organizativa, técnica e gerencial das administrações locais; a capacidade de articulação e de mobilização de recursos dos atores propulsores; o tecido associativo e a base econômica local; e a disponibilidade de recursos financeiros.

### 3. Formação de APLs

Segundo Olson (2007), pode-se definir os arranjos produtivos como aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa, entre outros.

De acordo com Cassiolato e Lastres (2003), os arranjos produtivos locais (APLs) são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência. Estes, continuam os autores, envolvem a participação e a interação de empresas, suas variadas formas de representação e associação e também diversas outras instituições públicas e privadas, tais como universidades, entidades políticas, órgãos de fomento e financiamento.

Ainda segundo Cassiolato e Lastres (2003), o foco em APL permite auxiliar na superação de problemas tratados por abordagens tradicionais que se mostram crescentemente insuficientes e até inadequadas, pois ele não focaliza apenas as unidades produtivas individuais ou apenas a abordagem setorial ou de cadeias produtivas, porque se considera que é importante levar em conta as especificidades locais das diferentes atividades, já que as dinâmicas dos produtores variam muito de acordo com a localização.

Em síntese, um APL é caracterizado pela existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Para isso, é preciso considerar a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos.

Portanto, o APL compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras etc.) que possua sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais ou históricos). Logo, a primeira coisa a ser considerada na formação de um APL é a delimitação regional onde as empresas estão estabelecidas, por diversos tipos de circunstâncias, como: fatores econômicos, potências regionais, vocação natural etc.

De uma maneira resumida, pode-se dizer que APL é uma definição para o estudo do desenvolvimento de uma rede de empresas estabelecidas em determinada região, surgidas a partir da vocação regional e/ou circunstâncias econômicas e que se unem em prol de sua organização estrutural, em termos tecnológicos e de gestão, gerando e agregando valor ao seu produto ou serviço

para serem competitivas e visando não só o retorno lucrativo, mas a qualidade de vida da sociedade local, assim como a distribuição de renda.

A principal fonte de competitividade são os elementos de confiança, de solidariedade e de cooperação entre as empresas. Por isso, um APL tem reduzidas chances de se estruturar e de se consolidar se não vier a se instalar entre as empresas que compõem um ambiente de competição cooperativa, se não se eliminar o clima de desconfiança entre elas e se as empresas não abandonarem atitudes defensivas quando ocorrerem resultados adversos.

A partir de estudos divulgados pelo Ipea, foram sintetizados os conceitos sobre os vários tipos de arranjos produtivos locais, como segue (Galvão e Vasconcelos, 1999):

- ▼ O primeiro tipo é o agrupamento potencial, que se dá quando existe na região uma concentração de atividades produtivas que apresente alguma característica comum.
- ▼ O segundo tipo é o agrupamento emergente, quando passa a ocorrer, no local, a presença de empresas de vários tamanhos, tendo como característica comum o desenvolvimento de ações de interação entre os agentes existentes na região/setor.
- ▼ O terceiro tipo é o agrupamento maduro, que tem por característica uma concentração local de atividades e como identificação comum a existência de uma base tecnológica significativa, observando-se a existência de relacionamento mais intenso entre os agentes produtivos entre si e com os demais agentes institucionais locais.
- ▼ O quarto tipo é o agrupamento avançado, cuja principal característica é um alto nível de coesão interna de organização entre os agentes internos e externos, resultando no melhor aproveitamento das externalidades geradas pelos participantes deste entorno produtivo.
- ▼ O quinto tipo é o *cluster*, que apresenta características de agrupamento maduro quanto a seu grau de coesão interna. No entanto, tem um grau menor de organização, porque normalmente envolve um número maior de localidades ou áreas urbanas, dentro de uma mesma região geograficamente delimitada, vindo a constituir um espaço econômico pouco diferenciado em termos de atividades produtivas.
- ▼ O sexto tipo é o polo tecnológico, definido como um agrupamento maduro em que estão reunidas empresas intensivas em conhecimento ou com base em tecnologia comum, tendo como fonte do desenvolvimento deste saber as universidades e outros centros de tecnologia e de pesquisa.

É possível que no APL, de acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), exista o compartilhamento da cadeia de valor, especialmente nas funções iniciais (ex.: desenvolvimento de novos produtos e aquisições de matéria-prima) e finais (ex.: marketing, logística), mas também em termos de produção, em que as empresas igualmente compartilham recursos e a gestão estratégica da rede, com o monitoramento setorial, mercadológico e tecnológico, análise de cenários, gestão de qualidade e a preocupação com recursos humanos e a obtenção de recursos financeiros em condições favoráveis. As funções da cadeia de valor são desempenhadas pelo APL, que dessa forma disponibiliza informações necessárias às decisões empresariais de longo prazo, dando um suporte estratégico e operativo que permite a conquista de vantagens competitivas, instrumentos essenciais à competitividade global.

Este tipo de aglomeração ou rede, continuam os autores, vem sendo muito utilizado por pequenas e médias empresas, que têm se estruturado diante das diversas crises econômico-financeiras. Para este grupo, unir-se e buscar entre si soluções para a superação de recessões, a globalização e a abertura do mercado para as empresas internacionais foram a única forma de sobreviver e superar as adversidades, suprimindo até a falta de apoio governamental na organização da estrutura socioeconômica local.

As pequenas empresas ao se unirem podem agregar vantagens das grandes empresas, em funções como logística de distribuição, tecnologia de gestão, produção, logística de aquisições, P&D e marca. Elas passaram a ofertar produto que se beneficiassem de todos esses passos, obtendo um alto valor agregado e adequado às necessidades do mercado.

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), as redes de empresas geralmente apresentam dois tipos de estrutura. Podem ser redes flexíveis ou *topdown*. A primeira é a mais adotada e abortada, pelo fato de as pequenas empresas terem uma maior facilidade em serem flexíveis atendendo sob encomenda ou para determinados nichos de mercado, ou seja, optando por uma estratégia de diferenciação e especialização do serviço ou produto oferecido.

Já a rede de empresas *topdown* ou modelo japonês, continuam os autores, constitui-se de empresas fornecedoras, terceirizadas e com outras formas de repasse da produção. São dependentes e empresa-mãe e normalmente utilizam estratégias de liderança de custo. Pode ser observado um relacionamento e interdependência vertical entre as empresas, tanto ascendente como descendente.

O tipo de rede flexível é usado como orientação estratégica em diversos tipos de APL estudados no Brasil. Nesta estrutura eles criaram formas alter-

nativas de organização e gestão, como os consórcios, obtendo assim melhores oportunidades de lucro e redução de custos (Casarotto Filho e Pires, 2001).

Os consórcios não surgem da noite para o dia, a questão cultural é relevante e sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional. Esse tipo de cooperação está chamando a atenção pela possibilidade de geração de empregos e de assegurar desenvolvimento sustentado.

Representantes das empresas unem-se formando um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir partes de um equipamento que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados. Isto significa uma agregação de valor. Existem outras possibilidades de abrangência dos consórcios, tais como: valorização do produto e/ou da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização e exportação, entre outros.

Esse modelo de gestão serve como solução aos problemas de competitividade, como a lentidão no acompanhamento da evolução do mercado mundial e o individualismo concorrencial.

#### **4. Gestão de serviços**

O setor de serviços está crescendo em quase todas as economias do mundo. “Um serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome” (Lovelock e Wirtz, 2006).

Serviços propõem desafios diferenciados de marketing. Dado a intangibilidade, os serviços não podem ser estocados, não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade. Serviços são heterogêneos, uma vez que são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, e o fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários. A produção e o consumo são simultâneos, os clientes participam e interferem na transação. É difícil sincronizar a oferta e a demanda, dado que serviço é uma ação, não tem como estocar. O fluxo será perdido a menos que os clientes estejam presentes para recebê-lo.

Além dos tradicionais quatro Ps: “produto”, combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo; “preço”, soma do dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto; “praça” (distribuição), atividades

da empresa que torna o produto disponível para os consumidores-alvo e, “promoção”, atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo, as autoras Zeithaml e Bitner (2003) sugerem que em prestação de serviços adicionem-se três outras variáveis: “pessoas” (participantes), todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução e que influenciam as percepções do cliente, incluindo os funcionários da empresa e outros clientes no ambiente de serviços; “evidência física”, o ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço; e, “processo”, os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades, através do qual o serviço é executado. As variáveis se justificam por serem serviços, processos essencialmente intangíveis e os consumidores costumam buscar “pistas”, indicador tangível, que os auxiliem a entender a natureza da experiência do serviço.

Excelência em serviços requer uma compreensão das necessidades, desejos e expectativas dos clientes. Necessidade é condição insatisfatória de um cliente, que o leva a uma ação que tornará essa condição melhor. Desejo é o afã de obter mais satisfação do que é absolutamente necessário para melhorar uma condição satisfatória (Sheth et al., 2001).

Quando os clientes avaliam a qualidade de um serviço, eles o estão julgando em função de algum padrão interno que existe antes da experiência de serviço. Esse padrão é a base para as expectativas do cliente.

Sendo uma das funções básicas do marketing, a comunicação com os usuários tem papel fundamental na formação das expectativas a respeito do serviço a ser prestado. Por isso, há necessidade de garantir coerência entre as estratégias de marketing e operações, visando à prestação de serviços que atendam às expectativas dos usuários.

As expectativas ou serviço esperado envolvem diversos elementos diferentes, inclusive serviço desejado, serviços que os clientes esperam receber; serviço adequado, nível mínimo de serviço que aceitarão sem ficar insatisfeitos; serviço previsto e uma zona de tolerância que se estende entre os níveis de serviço desejado e adequado. Esta pode aumentar ou diminuir conforme o cliente individual, dependendo de fatores como concorrência, preço ou importância de atributos de serviços específicos (Zeithaml e Bitner, 2003).

Expectativas mudam ao longo do tempo, influenciadas por fatores controlados por fornecedor, propaganda, determinação de preços, novas tecnologias e inovações em serviços, bem como tendências sociais, organizações de defesa do consumidor e mais acesso a informações pela mídia e pela internet.

## 5. APLs em turismo

O APL Turístico, conforme Thomazi (2006), pode ser definido como o conjunto das empresas e dos elementos materiais e imateriais que realizam atividades ligadas ao turismo, com procedimentos, ideias, doutrinas e princípios ordenados, coesos e afins, para conquista dos seus mercados estratégicos respectivos, utilizando-se de produtos competitivos.

O objetivo final das atividades é o aumento do fluxo de pessoas que se deslocam para determinada área receptora, do seu grau de participação nas várias atividades turísticas, da oferta de unidades de alojamento, das taxas de ocupação dessas unidades, entre outros.

O produto turístico é resultado da soma de atrativos, equipamentos, serviços e infraestrutura de apoio. Tem a característica singular de ser produzido e consumido no mesmo local. O consumidor é que se desloca para a área de consumo. Diferentemente de outras cadeias, na atividade turística o momento da produção coincide com o da distribuição e, muitas vezes, com o do consumo também, e esses aspectos dificultam a atuação das partes isoladamente (Thomazi, 2006).

Para obtenção dos resultados esperados é necessária a manutenção de sinergias dinâmicas por parte das empresas ou partes que a compõem. A sequência de operações guarda interdependência e complementaridade entre si, e deve manter a eficiência econômica (custos mínimos) e o nível de qualidade exigido pelo usuário dos produtos. Se as relações entre os agentes envolvidos, além dos aspectos anteriormente mencionados, se mantiverem bem coordenadas, voltadas para o consumidor final, o APL Turístico se manterá competitivo e o sucesso virá por consequência.

Os produtos turísticos, segundo Thomazi (2006), se tornam competitivos quando atraem e mantêm um fluxo constante ou crescente de turistas. Para tanto, é necessário que as formas de organização das diversas empresas ou partes que compõem o APL tenham atitudes com mínimo de atritos e estejam alinhadas com o objetivo final coletivo a que se propõem, ou seja, “encantar” o turista-alvo.

O produto turístico, ainda de acordo com Thomazi (2006), apesar de intangível e como resultado do somatório de bens e serviços, apresenta as mesmas fases de um produto físico qualquer: insipiência, nascimento, crescimento, equilíbrio, saturação, declínio e dissolução. O trabalho desenvolvido pelo APL deve ser capaz de modificar os estados do produto através de transformações contínuas que levem ao melhor aproveitamento dos recursos potenciais e ao prolongamento da fase de equilíbrio.

Os principais componentes de um APL Turístico estão relacionados a seguir (não sendo uma lista definitiva, podendo variar dependendo de cada caso):

- ▼ Empresas fim: meios de hospedagem (hotéis, pousadas, motéis e albergues e extra-hoteleiros como acampamentos, colônia de férias, pensões, leitos familiares), agências de viagem, operadoras turísticas, empresas de alimentação turística (restaurantes, bares, casas de chá, cervejarias, casa de suco), empresas de entretenimento (parques de diversão, clubes, estádios, ginásios, marinas, boates, casas de espetáculo, cinema, teatro), empresas vendedoras de artesanatos e produtos típicos, centros comerciais e galerias de arte;
- ▼ Provedores de serviços: transportadoras (aéreas, terrestres, marítimas), informações turísticas, locadoras de veículos, atendimento a veículos (oficinas), centros de convenções, parques de exposições, auditórios, fornecedores de alimentação, construção civil, artesãos, sistema de comunicação, serviços de energia elétrica;
- ▼ Infraestrutura de apoio: escolas de turismo, serviços de elaboração de projetos, assistência técnica (consultoria especializada), infraestrutura física (estradas, aeroportos, terminais rodoviários e hidrovíarios, saneamento básico etc.), instituições governamentais, telecomunicações, sistema de segurança, sistema de seguros, convênio com universidades, representações diplomáticas, casas de câmbio e bancos, equipamento médico e hospitalar, serviços de recuperação do patrimônio público, administração dos resíduos sólidos, preservação do meio ambiente.

## 6. Metodologia

Este estudo tem natureza exploratória e foi conduzido através de um estudo de caso. Os trabalhos de natureza exploratória, segundo Vergara (2009), são realizados em estudos de sondagem, em que não se tem hipóteses a serem testadas. Têm como objetivo, de acordo com Silva (2003), proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito, sendo bastante comum assumirem a forma de estudo de caso.

Um estudo de caso, ainda nas palavras de Silva (2003), busca analisar um ou poucos fatos com profundidade, sendo sua maior utilidade verificada nas pesquisas exploratórias.

O caso escolhido foi o do município de Paraty no estado do Rio de Janeiro. Esta escolha se deu pelo fato de ser um dos municípios mais turisticamente

atraentes no interior do estado do Rio de Janeiro, com perspectivas turísticas históricas, culturais e naturais.

As informações sobre o caso, necessárias para alcançar os objetivos propostos por este estudo, foram obtidas junto aos sites [www.paraty.com.br](http://www.paraty.com.br) e [www.paraty.tur.br](http://www.paraty.tur.br) e no Sebrae da cidade, por intermédio da análise de documentos e de uma entrevista ao responsável pela área de turismo do Sebrae, sra. Maria Auxiliadora.

Para análise destas informações foi utilizada a análise de conteúdo, que representa uma ferramenta própria para estudos de natureza exploratória, pois, segundo Bardin (1977), é uma técnica utilizada para fazer inferências sobre comunicação, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

## **7. Apresentação e análise dos resultados**

### ***Aspectos gerais***

Paraty, fundada em 1597, está localizada na região da Costa Verde no litoral sul do Rio de Janeiro, a 248 km de distância da capital. Fica aproximadamente a 2 metros de altitude, sendo o ponto mais elevado o pico da Macela. Em uma área de 933 km<sup>2</sup> possui 29.544 habitantes (IBGE, 2000) e, com um clima quente e úmido, faz limites com as cidades de Angra dos Reis (RJ), Ubatuba (SP) e Cunha (SP). O principal acesso se faz pela rodovia BR-101 (Rio-Santos). A cidade possui também uma pista de pouso apenas para helicópteros e aviões de pequeno porte. Todo o município de Paraty é tombado pelo patrimônio histórico.

A cidade de Paraty está atualmente vivenciando um novo ciclo econômico em sua história, o ciclo do turismo. Após, em outros tempos, ter vivenciado o ciclo do ouro, do açúcar e do café, que permitiram a formação do produto turístico que hoje existe.

As principais atividades da cidade são a pesca, o comércio em geral, indústria (aguardente), agricultura (banana, mandioca, cana), artesanato, olericultura (pimenta americana, gengibre, berinjela, cambuci, pimentão, milho verde). Apresentando com especialidade o turismo (cultural, marítimo e o ecológico).

Estima-se que o fluxo anual de turista varia de 250 a 300 mil turistas. Paraty é o quarto município do país que mais recebe turistas estrangeiros. O

município possui 165 pousadas, 77 restaurantes, 50 bares e 26 saveiros. São mais de 400 construções baixas ou assobradadas em torno de monumentos civis, religiosos e militares com cerca de 300 anos.

De fato, Paraty está entre os cinco destinos escolhidos no estado do Rio de Janeiro (capital, Búzios, Petrópolis e Angra dos Reis) no plano de regionalização do turismo, organizado pelo Ministério do Turismo, para serem priorizados investimentos financeiros e técnicos até 2010.

O município, além de contar com seus atrativos naturais (cachoeiras, praias, ilhas, reservas e parques), conta também com elementos históricos (arquitetura do centro histórico, Caminho do Ouro etc.) e culturais (festas religiosas, a festa literária e os encontros sobre cultura negra e caiçara).

Paraty trabalha com controle de urbanização, baseado em regras de preservação e um planejamento do desenvolvimento econômico das pequenas e médias empresas na região, o que impede o surgimento de grandes indústrias poluentes. Essas empresas são formadas pelo comércio que vende produtos da região e por todos os atores que compõem a cadeia produtiva turística.

Há uma ligação entre toda a região da Costa Verde (Angra dos Reis, Ilha Grande, Rio Claro, Mangaratiba, Ilha de Itacuruçá e Paraty) para a circulação de turistas, principalmente estrangeiros na baixa temporada, prolongando a estada e aumentando a entrada de capital.

O turismo de Paraty é movido pelos atrativos naturais que em conjunto com o calendário cultural rico agem de forma estratégica suprimindo as fases de baixa demanda sazonal. A cidade procura se destacar como destino turístico, captando turistas que procuram serviços diferenciados e que não se preocupam em pagar pelo alto padrão de qualidade, excluindo a grande massa de turistas. O que interessa é atrair pessoas que respeitem e valorizem a natureza, a arquitetura e a história.

A produção e comercialização da cachaça que é produzida em sete alambiques é outro atrativo, que inclusive possui indicação geográfica e certificação do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi) e do Ministério da Agricultura como produto tipicamente brasileiro.

### ***Potencialidade dos recursos históricos***

O centro histórico de Paraty possui atrativos ao turismo, como seu calçamento chamado “pé de moleque”, a invasão das águas pela maré na cidade (que foi projetada para realizar a limpeza das ruas) e os desenhos geométricos nas faixas dos sobrados marcando a presença maçônica na época.

Além disso, as diversas igrejas contam uma parte do passado também. As principais são: igreja de Nossa Senhora dos Remédios, igreja de Santa Rita, igreja de Nossa Senhora do Rosário e São Benedito, igreja Nossa Senhora das Dores, capela da Generosa ou de Santa Cruz, capela Nossa Senhora da Conceição.

Em termos históricos, um dos principais pontos do turismo de Paraty é o Caminho do Ouro, que foi um dos principais portões de entrada do Brasil no século XVIII. Além de contar toda a história sobre a colonização do Brasil nesta região, é um atrativo turístico para quem deseja reviver o caminho feito por índios, escravos e colonizadores em contato com a natureza a pé ou a cavalo.

Por fim, o forte Defensor Perpétuo, que foi construído em 1703 para defender a cidade de possíveis invasores. Recebeu esse nome depois de sua reforma em homenagem a d. Pedro I. Hoje neste local funciona o centro de arte e tradições populares de Paraty.

### ***Potencialidade dos recursos culturais***

Em Paraty encontram-se diversas atividades culturais, desenvolvidas para atrair turistas o ano inteiro. Esses eventos fazem parte do calendário cultural de Paraty. As festas são um atrativo à parte e entre elas destacam-se: o Carnaval (carnaval em barcos), o Bloco da Lama (carnaval de rua), o festival da pinga e as festas religiosas.

Além disso, encontros e festivais preenchem o calendário de festividades da cidade. A Festa Literária Internacional de Paraty (Flip) é o evento mais tradicional de Paraty, com fama e projeção nacional e internacional, expondo a obra de diversos escritores, promovendo debates, atividades sobre literatura, cinema e teatro.

Outros eventos culturais também podem ser destacados, como: o Encontro da Cultura Negra (Comunidade Quilombola Campinho da Independência), o Encontro Cultural Caiçara (povo descendente do encontro dos portugueses e dos índios) e o Ymaguaré Mitos e lendas indígenas (das aldeias Guarani-Mbya — Tekon Tatim e Tekoa Araponga — e do assentamento Guarani-Nhandeva).

### ***Potencialidade dos recursos naturais***

As praias se estendem por todo o litoral, somando ao todo 43, com seus atributos naturais conservados, revelando um espetáculo da natureza a todos os seus visitantes.

As ilhas estão espalhadas pelo litoral de Paraty, compreendendo um total aproximadamente de 50. Em algumas delas pode-se encontrar hotéis e pousadas, água mineral, lajes acima da superfície da água e submersas, um número diversificado da fauna e flora e até índios caiçaras.

As cachoeiras são conhecidas por suas famosas quedas de água de lavar a alma, formando poços e piscinas naturais que propiciam o nado e o rapel. Já os rios navegáveis da região somam oito.

As reservas e parques são as melhores opções para as pessoas que querem entrar em contato com a natureza. Nestes pode-se observar um conjunto da biodiversidade preservada e rica. Os principais são: Parques Nacionais da Serra da Bocaina e da Serra do Mar, Área de Proteção Ambiental do Cariçacu (APA do Cariçacu) e Reserva da Joatinga.

No ecoturismo, para os amantes de aventura e esportes radicais, a região oferece bastante atrativos que exploram de modo sustentável todos os recursos naturais existentes. Os esportes praticados são: mergulho, *trekking*, cavalgada, *mountain-bike*, caiaque, *rafting*, *canyoning*, rapel, arvorismo, *off-road*, *surf* e asa-delta.

## **Análise do caso**

### **Estrutura turística**

O conjunto de atividades que foi desenvolvido ao longo do tempo tornou-se cada vez mais dinâmico, sofisticado e diversificado, impulsionando o mercado do turismo. Então, torna-se fundamental a construção de um plano para integrar as atrações, a infraestrutura e a acessibilidade, maximizando a satisfação do turista, de forma a determinar a escolha de Paraty em relação a outros destinos turísticos.

Porém, a cidade carece de melhorias na infraestrutura para receber, acomodar e, enfim, desenvolver o turismo local. A comunidade exige melhorias na área de educação, saúde, saneamento básico, preservação, treinamento e capacitação de mão de obra, estando envolvida e participando ativamente das atividades. A preocupação da comunidade em preservar e desenvolver o turismo sustentável fez com que as ruas do centro histórico fossem interditadas para a circulação de veículos, preservando o patrimônio criado desde a colonização do Brasil.

Cabe ressaltar um fator importante. Para que a região tenha desenvolvimento econômico local, a formação educacional com qualidade se torna pré-

requisito estratégico e diferenciador para implantação de inovação, mudanças e transformações.

De acordo com a responsável pelo área de turismo do Sebrae em Paraty, a sra. Maria Auxiliadora, a maioria dos turistas visita a região por indicação de amigos e pesquisa na internet. A partir deste ponto é necessário realizar estudos profundos para avaliação das demandas turísticas para atrair mais turistas e desenvolver a economia da região.

Baseado em pesquisa de demanda turística realizada em Angra dos Reis pela TurisAngra (2006), que possui o mesmo perfil de turista brasileiro e estrangeiro, e em diversos documentos voltados para este assunto em Paraty, chegou-se à conclusão de que o saneamento básico, os preços elevados, as dificuldades de comunicação e a falta de sinalização ainda são os vilões para um turismo de qualidade na região. Portanto, para enfrentar as adversidades do atual mundo globalizado é necessário criar um produto competitivo em Paraty para concorrer com outros destinos turísticos do mundo.

Segundo Goulart (2007), boa parte da riqueza gerada pelo produto turístico local, constituído durante séculos pelo povo paratiense, pode estar sendo transferida para outras cidades, pois um volume considerado de negócios relacionados à atividade turística está nas mãos de empresários poucos comprometidos com a cultura local.

Esse descomprometimento gera uma contradição e não contribui para a sustentabilidade do sistema, tendo como consequência a estagnação da atividade turística, fonte de renda e de riquezas.

Com isso, embora esses empresários paguem os impostos e contribuam para a melhoria das condições de vida do município, pode-se caracterizar um “desenvolvimento no local” e não um “desenvolvimento local”. Portanto, o desenvolvimento local deve ser encarado sob uma visão sistêmica para abranger todas as dimensões da vida, priorizando uma alocação eficiente de recursos para determinar sua sobrevivência.

## Integração e parcerias

Segundo a teoria de desenvolvimento de arranjos produtivos locais e estudos realizados, pode-se observar que a região de Paraty está no estágio de evolução de aglomeração em fase madura, apesar de sua formação ainda não ter base formal.

A fim de promover esta integração entre as diversas entidades do sistema econômico de Paraty, acontece todos os anos o Fórum de Desenvolvi-

mento Integrado de Paraty com iniciativa do Sebrae e outras “instituições capacitadoras”, com a intenção de identificar demandas e estabelecer parcerias. Tem como objetivos principais levantar os problemas, bem como planejar ações prioritárias relacionadas ao município que sejam de interesse comum das instituições.

Um dos principais pontos de divergência entre as instituições envolvidas no fórum é a dificuldade de encontrar um denominador comum para promover o desenvolvimento local e a preservação do meio ambiente. A falta de políticas que conciliem o desenvolvimento com a conservação, bem como um melhor entendimento da importância de se preservar a biodiversidade direta e indiretamente, contribuem para uma total falta de orientação para as mudanças de postura dos cidadãos.

A especulação imobiliária e o comércio ilegal da fauna e flora ainda geram conflitos entre os atores integrantes deste sistema, dificultando o estabelecimento de prioridades e implantação de leis de proteção, que viabilizem o desenvolvimento sustentável.

Também observa-se a presença local de uma organização sem fins lucrativos que tem como principal objetivo desenvolver turisticamente o município de Paraty durante todo o ano. Ela congrega os vários segmentos da atividade turística, sendo constituída por profissionais do setor de turismo, denominada juridicamente como “Associação de Empresários para o Fomento Turístico de Paraty”.

Esta procura oferecer benefícios à rede de empresas integrantes, como acesso a informações sobre oportunidades de negócios e ganhos de escala em ações para incremento de demanda e redução de custos.

De acordo com Curry (2006), existem ainda parcerias com universidades, difundindo treinamento e capacitação de pessoas sempre com o olhar para sustentabilidade e valorização da cultura existente e desenvolvendo estudos em apoio aos objetivos regionais, como no caso da Universidade Federal Fluminense (UFF) em apoio ao dossiê para indicar à Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) o município de Paraty como Patrimônio da Humanidade, e da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) que no evento UFRJ MAR, realizado na Casa de Cultura, organizou um programa educativo com debates e cursos sobre diversos assuntos voltados para a realidade local e seu desenvolvimento.

Outros tipos de instituições dão suporte à integração das redes de empresas com as entidades e organizações privadas e governamentais e a sociedade, como o Sebrae, que tem uma atuação participativa, envolvendo-se na criação do site oficial de Paraty junto com a Prefeitura e o Ministério da

Agricultura, oferecendo cursos de capacitação e apoiando ações estratégicas para incrementar o negócio do turismo. As organizações não governamentais (ONGs) colaboram no desenvolvimento sustentável de regiões de Paraty, valorização da cultura e defesa dos direitos, seja ela negra, indígena ou caiçara, preservação de parques, reservas, entre outros.

Segundo Afonso (2007), pelo que se pode observar, a criação de entidades não governamentais como associações e federações é, atualmente, a melhor maneira de gerenciamento dos recursos naturais e culturais das regiões dos litorais norte de São Paulo e sul do Rio de Janeiro. Essas entidades, atuando em cooperação com o poder público e com a comunidade, tornam-se as efetivas realizadoras de ações para a melhoria da qualidade de vida da região e a preservação do patrimônio natural e cultural.

A Associação do Comércio e Indústria de Paraty (Acip) representa o empresariado local diante de vários setores da sociedade civil e governamental, levando a eles seus anseios, sugestões e cobranças. Contudo, é necessário o amadurecimento desta associação para uma representação mais efetiva, exercendo também a função de levar os interesses dos associados em relação às instituições, forças políticas, forças sociais e opinião pública e cobrar respostas eficazes, além de ofertar consultoria e assistência às próprias empresas.

Os governos nas esferas municipal, estadual e federal, no movimento de captação de recursos diretos e indiretos através do turismo, têm buscado conexões com o mercado nacional e internacional, com intuito de estabelecer uma ponte entre Paraty e Alemanha. A visita do cônsul alemão Lucas C. Meyer a Paraty abriu perspectivas importantes para o setor turístico do município. Foi dado um passo importante, no sentido de concretizar a vinda de turistas alemães para conhecer as potencialidades da cidade, principalmente no setor turístico. Outra visita importante foi do prefeito José Carlos Porto Neto à cidade de Paris, que demonstrou interesse do mesmo na candidatura da cidade de Paraty para tornar-se patrimônio da humanidade.

## Outros aspectos pertinentes à análise

Em linhas gerais, pode-se elencar alguns obstáculos a serem superados, alguns desafios a serem transpostos e algumas oportunidades a serem exploradas:

- ▼ Combater o crescimento desordenado e a especulação imobiliária, implantando o Código Ambiental que está no Plano Diretor na Câmara de Vereadores, proteger o território caiçara que perde o lugar para interesses econômicos e evitar o uso indevido de áreas de preservação.

- ▼ Combater as queimadas, o desmatamento da mata e mananciais e o extrativismo clandestino, além de implementar o aterro sanitário, dando destino ao lixo produzido na cidade.
- ▼ Incentivar ações de repovoamento marinho, de melhoria da qualidade da água consumida, de higiene no abate de animais consumidos e de saneamento básico na cidade e nas comunidades.
- ▼ Todos os atores do sistema da cadeia turística de Paraty precisam ser dinâmicos o suficiente para atrair a atenção de outros segmentos econômicos, dispostos a investir na região de maneira economicamente viável, visando a preservação e o desenvolvimento local.
- ▼ Com o objetivo de promover o desenvolvimento local do município, pode-se compartilhar experiências com outras regiões de mesmo perfil e integrar o setor turístico com outras redes de empresas de atividades econômicas diferentes.
- ▼ A esfera governamental deve continuar incentivando as entidades locais, as comunidades rurais e costeiras a participarem mais das decisões do município através principalmente do Fórum de Desenvolvimento Local.
- ▼ Preparar-se para as constantes mudanças do cenário global, buscando através da inovação criar alternativas que ofereçam uma experiência turística única e singular.
- ▼ Valorizar o agroecoturismo (como produção agrícola sem agrotóxico), de modo a torná-lo outro atrativo turístico da região, que além de incentivar a produção agrícola incluiria pessoas antes fora deste circuito. Isso traria renda e dignidade à população local.

## **8. Considerações finais**

Considerando todas as informações sobre a composição da cadeia produtiva de turismo em Paraty, observa-se que a cidade possui um potencial grande a ser explorado, sendo necessário amadurecer e desenvolver produtos e serviços com maior qualidade, aproveitando o ecossistema da região. A comunidade de Paraty começa a se associar e se organizar para inovar e aproveitar ao máximo todos os recursos existentes. Há uma redefinição do conceito do próprio negócio para captação de turistas durante todo o ano, principalmente estrangeiros, que permite enfrentar a reduzida demanda em baixa temporada, transformando as ameaças e fraquezas em oportunidades.

Para a cidade de Paraty, toda a estrutura existente ainda não é considerada um arranjo produtivo local; porém, o que se observa é uma organização da rede de pequenas e médias empresas voltada para um desenvolvimento turístico sustentável. A região apresenta um APL ainda informal, com alguns traços demonstrando sua possível evolução para um APL organizado, e pequenas nuances de um APL inovativo, já que ainda é baixa a existência de liderança. Há a presença de micro e pequenas empresas com capacidade de inovação contínua, mas com a confiança interna e nível de tecnologia pequenos e pouca inserção de novos produtos no mercado.

Este estudo, como tem natureza exploratória, não tem fim em si mesmo. Ao contrário, ele deve servir de base para outros estudos que busquem contribuir para o desenvolvimento econômico e sustentável das empresas e comunidades locais, deste ou de outros municípios. Outros temas de pesquisas, especificamente para o caso estudado, emergem a partir do que foi tratado neste trabalho, tais como: pesquisas de demanda turística com maior nível de detalhamento, estudo comparativo dos principais resultados dos fóruns de desenvolvimento local que se realizam na cidade, estudo da organização das associações e comunidades locais (caiçaras, indígenas e negros) e a relação dessas culturas com a preservação da história e do produto turístico.

## Referências

AFONSO, M. *Exemplos de preservação no litoral sul do RJ e litoral norte de SP*. Disponível em: <[www.eca.usp.br/njr/proscientiae/ecosistema\\_03.htm](http://www.eca.usp.br/njr/proscientiae/ecosistema_03.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2007.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BUARQUE, C.S. *Construindo o desenvolvimento local sustentável*. São Paulo: Garmond, 2006.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. *Rede de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: \_\_\_\_; \_\_\_\_; MACIEL, M.L. (Org.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará; UFRJ/Instituto de Economia, 2003. Cap. 1, p. 21-34.

COELHO, F.D. *Reestruturação econômica, políticas públicas e as novas estratégias de desenvolvimento local*. São Paulo: Publicações Polis, 1997.

- CURRY, I. Dossiê — Paraty Patrimônio Mundial. Rio de Janeiro, 2006.
- FRANCO, A. Dez consensos sobre arranjos produtivos locais integrado e sustentável. In: RODADA DE INTERLOCUÇÃO POLÍTICA DO CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA, 8, 1998, Brasília. *Anais...* Brasília: Conselho da Comunidade Solidária, 1998. p. 1-12.
- GALVÃO, A.C.; VASCONCELOS, R. *Política regional à escala sub-regional: uma tipologia territorial como base para um fundo de apoio ao desenvolvimento regional*. 1999. Disponível em: <[www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_99/td\\_665.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_99/td_665.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2007.
- GOULART, D.P. Paraty: turismo, desenvolvimento e globalização. *Ensaio de economia*, jan. 2007. Disponível em: <[www.viaparaty.com.br/noticias](http://www.viaparaty.com.br/noticias)>. Acesso em: 17 nov. 2007.
- HISTÓRIA e informações de Paraty. Disponível em: <[www.paraty.com.br](http://www.paraty.com.br)>. Acesso em: 18 set. 2007.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MARTINELLI, D.P. *Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana*. Barueri: Manole, 2004.
- MOURA, M.S. et al. Desenvolvimento local sustentável: o que sinalizam as práticas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2003. 1 CD.
- NORONHA, E.G.; TURCHI, L. *Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais*. Brasília: Ipea, 2005.
- OLSON, C. *Arranjos produtivos*. Disponível em: <[www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1199710962.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1199710962.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2007.
- PARATY: cidade histórica. Disponível em: <[www.paraty.tur.br](http://www.paraty.tur.br)>. Acesso em: 20 out. 2007.
- SHETH, J.N. et al. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SILVA, A.C.R. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2003.
- THOMAZI, S. *Cluster de turismo: introdução ao estudo de arranjo produtivo local*. São Paulo: Aleph, 2006.

TURISANGRA. *Projeto Caminhos Singulares do Turismo e Artesanato da Costa Verde: pesquisa de demanda turística — análise dos resultados*. 2006. Disponível em: <[www.angra.rj.gov.br/downloads/turisangra/Pesquisa\\_de\\_Demanda\\_Tur.pdf](http://www.angra.rj.gov.br/downloads/turisangra/Pesquisa_de_Demanda_Tur.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2007.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.