

---

## **CICLO DE VIDA E ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: O CASO DO APL DE TURISMO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

### **LIFE CYCLE AND STAGES OF DEVELOPMENT OF ECONOMIC CLUSTERS: A CASE STUDY OF THE FLORIANÓPOLIS TOURISM CLUSTER**

**Fabrcio Peter Vahl**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Departamento de Engenharia de Produção  
Campus Universitário, Trindade. Caixa Postal 476, CEP: 88010-970  
Florianópolis – SC, Brasil  
[fabrciovahl@hotmail.com](mailto:fabrciovahl@hotmail.com)

**RESUMO:** O estudo do ciclo de vida das organizações tem fundamentado diversas teorias sobre as características da gestão e dos empreendedores, de acordo com a fase de desenvolvimento em que a organização se encontra. As aglomerações econômicas, como arranjos produtivos locais (APLs) e os clusters, são organizações inter-empresariais que concentram atividades econômicas em torno de uma, ou mais, vocação regional. Assim como qualquer organização, também apresentam fases de desenvolvimento. Este trabalho visa a definição das fases do ciclo de vida de um aglomerado econômico, utilizando como base os modelos de ciclo de vida das organizações de Greiner (1972) e Adizes (2001), em complemento ao modelo para clusters da Eurada (1999a). Utiliza-se ainda técnicas como o quociente de locação, análises de evolução da demanda, histórica e das instituições de apoio aplicadas ao aglomerado de turismo de Florianópolis, Santa Catarina – Brasil. Os resultados obtidos com o modelo proposto foram comparados com uma análise da mesma APL feita pelo SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (CAMPOS, 2006), sendo as conclusões dos trabalhos complementares na mesma visão.

**Palavras-chave:** Clusters. Ciclo de vida. APL.

**ABSTRACT:** The study of evolution and growth of organizations has based a wide range of theories about the characteristics of management and the entrepreneurs, according to each phase of development in which the organization is found. The economic clusters, as local productive arrangements (LPA) in Brazil, are inter-entrepreneur organizations which concentrate economic activities around one or more local will. This paper focuses on the definition of the development phases of economic clusters, using the models of Greiner (1972) and Adizes (2001) for singular organizations, in addition to the model presented by Eurada (1999a) for clusters. Furthermore, the authors complete the proposed model using other techniques such as the location quotient and analysis of market share evolution,

historical issues and support institutions. The model is then applied to the tourism cluster of Florianópolis, Santa Catarina – Brazil. The results obtained with the model proposed were then compared to an analysis made of the same cluster by SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (CAMPOS, 2006), being the conclusions of both works complementary in the same vision.

**Keywords:** Clusters. Phases of development. Life cycle.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma empresa, como agente econômico, não pode ser independente de seu ambiente. Quanto maior o número de empresas que viabilizam atividades econômicas em uma região, mais complexo se torna esse ambiente. Conseqüentemente, há um aumento da necessidade de interação entre os subsistemas (atores) para a sobrevivência harmônica do sistema.

Essa interação pode ser relacionada às redes de comunicação, que podem gerar laços de realimentação podendo, assim, adquirir a capacidade de regular a si mesmas, demonstrando um caminho cíclico de relações não-lineares (CAPRA, 1996).

O grau de desenvolvimento e interação das empresas e organizações de apoio de uma região pode definir essa capacidade de auto-regulação, conseqüentemente, de evolução de sua economia endógena.

Este trabalho visa então possibilitar o estudo das características que podem definir cada estágio de desenvolvimento de um aglomerado econômico, como um APL (arranjo produtivo local) por exemplo, de forma similar aos ciclos de vida das organizações, utilizando especialmente, os modelos de Greiner (1972 e 1998) e Adizes (2001).

A partir de uma revisão bibliográfica, sobre o ciclo de vida das organizações, pode-se propor uma adaptação desses modelos preexistentes, para aplicá-los em análises de aglomerados econômicos (produtivos), visando identificar características similares a um ciclo de vida.

Como suporte para adequação dos modelos de ciclo de vida de empresas individuais ao modelo proposto, foi utilizado o modelo da Eurada (1999a) de ciclo de vida de *clusters* e as metodologias de análise da competitividade sistêmica de Stamer (1997), Porter (1999) e Casarotto (2001).

Também em complemento aos modelos estudados, foram utilizados outros indicadores quantitativos como o quociente de locação, a evolução da demanda e o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), além de análises qualitativas como a história da aglomeração em torno das atividades econômicas estudadas e do capital social local, como as relações das empresas com as instituições de apoio locais e entre elas mesmas.

Ao final, foi feita uma análise do aglomerado turístico da cidade de Florianópolis, Santa Catarina – Brasil, utilizando o modelo do ciclo de vida proposto. As conclusões obtidas dessa análise foram então comparadas às relatadas pelo estudo do SEBRAE (CAMPOS, 2006).

## **2. AGLOMERAÇÕES ECONÔMICAS**

A forma como se estrutura a governança e as características dos atores envolvidos definem o tipo da estrutura do aglomerado (CASAROTTO, 2001). Assim, os aglomerados produtivos (ou econômicos) podem assumir diversos tipos de organização, como pólos, *clusters*, arranjos produtivos locais (APLs) ou sistemas produtivos locais (SPLs). As definições encontradas na literatura, para cada, uma serão apresentadas a seguir, sendo um tanto controversas quando se trata de diferenciar um tipo de aglomerado a outro, ou seja, como se justifica se uma região é um pólo ou um APL.

O primeiro fator a ser analisado em uma região é a vocação regional. Esse termo refere-se ao potencial que uma determinada região geográfica tem de fomentar atividades econômicas em torno de um segmento de mercado. As vantagens de uma aglomeração econômica foram apresentadas, na literatura, inicialmente por Marshall (1920), sendo também recentemente trabalhadas por Porter (1999), Casarotto (2001), Casarotto (2002) e Campos (2006).

Porter (1999) apresenta em seu modelo denominado de “diamante”, explicações para o desenvolvimento setorializado de nações. Para o autor, os determinantes da vantagem competitiva nacional são dados pelas condições de fatores como: disponibilidade de insumos (mão-de-obra, matéria-prima e energia), condições de demanda (como a proximidade a grandes centros consumidores), indústrias correlatas e de apoio; e a estratégia, a estrutura e a rivalidade das empresas da região e do setor.

Já o crescimento do aglomerado pode ser explicado pela difusão de resultados positivos de empresas em determinadas atividades econômicas, o que resulta no aumento o número de interessados em explorar essas mesmas oportunidades, ratificando a chamada vocação regional. Com esse aumento há uma conseqüente aglomeração das atividades econômicas com o mesmo foco de mercado. Segundo Rogers (1995), a difusão de uma inovação torna-se inevitável ao se atingir 15% a 20% da população do sistema em estudo. Portanto, a difusão de que determinada atividade econômica (ou atividades econômicas que sustentem determinado mercado, como o turismo) aumenta as chances de sucesso em um novo empreendimento, por demonstrar excesso de demanda, ou simples falta de oferta, atrai novos investidores e

empreendedores. O efeito da propagação, então, leva a uma aglomeração de empresas e trabalho em torno do mercado vocacional da região.

No entanto, quando se trata de um aglomerado turístico, o mesmo efeito da difusão exposto por Rogers pode ter efeito reverso na demanda. Uma região com estrutura precária para atendimento ao turista pode estar semeando sua difamação, sendo que se o turista não sai satisfeito, este passa a desencadear a difusão de sua insatisfação. Caso os problemas não sejam sanados, com o passar do tempo, pode haver decréscimo da demanda efetiva.

A ratificação da existência de um aglomerado em uma região pode ser medida atrapor meio de técnicas quantitativas como o quociente de locação (QL), que compara a proporção de negócios (como o número de empregos ou de empresas) em determinado setor, com a totalidade de negócios da região. A comprovação de uma aglomeração econômica em torno de um mercado determina, portanto, a existência de um pólo econômico.

De forma prática, o quociente de locação é a razão que compara uma região a uma região maior de referência, de acordo com uma determinada característica. Assim, supondo X número de empregos em atividades relacionadas ao turismo na região, Y o total de empregos da região, X' o número de empregos em atividades relacionadas ao turismo no país e Y' o número de empregos total no país, o quociente de locação, ou concentração relativa do mercado de trabalho em atividades turísticas, pode ser dado por  $QL = (X/Y)/(X'/Y')$ , como mostra a Equação 1.

Assim, o quociente aqui utilizado abordará o número de empregos formais, sendo a região menor em estudo a grande Florianópolis e a região maior o Estado de Santa Catarina – Brasil.

$$QL = \frac{\frac{\text{No. de trabalhadores de um dado setor em uma região}}{\text{No. total de trabalhadores da região}}}{\frac{\text{No. de trabalhadores de um dado setor em território maior}}{\text{No. total de trabalhadores do território maior}}} \quad \text{(Equação 1)}$$

A indicação de um aglomerado se dá quando o  $QL > 1$ , o que indica uma proporção maior na região da característica em questão do que a proporção na região referencial. No entanto, é interessante observar não só os QL altos, mas também os que estão crescendo com o passar do tempo. Mesmo não estando acima de 1, um QL que apresente uma alta taxa de crescimento pode estar sinalizando um *cluster* emergente.

No entanto, o método do QL apenas identifica a concentração da economia em determinado setor, sendo necessária a utilização de um método complementar para

caracterização de um *cluster*, já que este envolve diversos setores da economia local (BERGMAN; FESER, 1998), como a pesquisa com especialistas.

Segundo Zaccarelli (2000) a pesquisa com especialistas da região pode ser complementar à técnica dos QLs, questionando outros fatores que definem um *cluster*, que pode ainda ser de dois tipos: o completo e o incompleto ou emergente. O referido autor ainda destaca que, para um *cluster* ser completo, além de um QL maior que 1, ele necessita, ainda, apresentar outros oito requisitos básicos, os quais são:

1. Existência de todos os tipos de MPEs (micro e pequenas empresas) e instituições de apoio, relacionadas como o produto/serviço do *cluster*.
2. MPEs altamente especializadas.
3. Presença de muitas MPEs de cada tipo.
4. Total aproveitamento de materiais reciclados ou sub-produtos.
5. Grande cooperação entre as empresas.
6. Intensa disputa: substituição seletiva permanente.
7. Uniformidade de nível tecnológico.
8. Cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*.

A utilização do QL para definição de aglomerações produtivas apresenta ainda uma deficiência com relação à qualidade da informação trabalhada: quando se utilizam dados oficiais, dentro de classificações oficiais, corre-se o risco de ignorar novas indústrias e atividades da economia que não se enquadram adequadamente na classificação oficial. O ramo do turismo, por exemplo, envolve mais de 40 (quarenta) atividades econômicas distintas (CAMPOS, 2006). Além disso, os dados oficiais não contabilizam os empregos informais que, no caso do Brasil, são bastante representativos.

De acordo com Roger e Porter (2000), em um *cluster* as condições de demanda, como clientes e consumidores exigentes, geram as pressões para melhorias e inovações. As pressões também são geradas pelo ambiente de rivalidade entre as empresas, suas estruturas e estratégias, levando as empresas a sentirem necessidade de sempre buscar formas melhores de atender aos clientes e consumidores.

As condições de fatores, bem como as indústrias correlatas e de apoio, devem dar suporte para as melhorias realizadas pelas empresas apor meio de disponibilidade e qualidade de fornecedores locais e de indústrias correlatas; recursos naturais; recursos humanos; e financeiros; infraestrutura física e administrativa; fontes de informação e de ciência; e tecnologia (ROGER; PORTER, 2000).

Apesar de Porter construir seu modelo denominado “diamante”, para a determinação da vantagem de uma nação como um todo, ele mesmo reconhece que a maioria das atividades econômicas ocorre em níveis regionais. Portanto, suas idéias são comumente aplicadas para cidades e regiões, podendo o escopo geográfico do *cluster* variar consideravelmente, nem sempre combinando com as divisões territoriais políticas. Assim, um *cluster* pode ser tão pequeno como uma única rua, um bairro e ainda abranger mais de uma nação (LEVEEN, 1998).

As definições de pólo, *cluster* e APL seguem alguns padrões, porém são nomenclaturas controversas quando se caracteriza uma determinada região dentro de uma dessas definições. Assim, alguns fatores devem ser considerados quando se classifica grupos de empresas.

Como discutido, a existência de um pólo setorizado não necessariamente implica na existência de fortes laços cooperativos entre os atores, apenas ratifica uma vocação local. O tipo de relacionamento e os agentes envolvidos determinam a estruturação do pólo, portanto, um aglomerado mais desenvolvido e complexo.

Embora Porter tenha difundido o termo *cluster* a partir de 1989, em seu livro “A Vantagem Competitiva das Nações”, o autor aprofunda seus estudos sobre o assunto no livro “Competição” de 1999, onde o autor dedica um capítulo exclusivamente para o estudo de *clusters*. Neste livro, o autor conceitua um *cluster* como:

“...agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos” (PORTER, 1999, p. 211).

Os *clusters* são definidos pela Eurada (1999) como concentrações geográficas de empresas interconectadas num campo particular, envolvendo fornecedores, maquinaria, serviços e infraestrutura. Por definição são massas críticas de informações, qualificações, relacionamentos e infraestrutura em dado setor. As empresas são ligadas por relações comerciais, clientelas, sociedades, associações. Uma região, mesmo um SPL, pode então ter diversos *clusters*.

Os conceitos e definições da Eurada (1999) tratam os Sistemas Produtivos Locais (SPLs) como redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre os vários atores, interagindo inclusive com o ambiente social e cultural local (não apenas negócios).

Segundo Casarotto (2001), o objetivo-fim de SPLs e *clusters* também se diferenciam. O primeiro, devido às preocupações com os ambientes sociais e culturais, envolvendo relações de solidariedade, levam ao objetivo-fim “qualidade de vida” na região. Já o segundo tem por finalidade aperfeiçoar ou melhorar a competitividade das empresas do aglomerado.

Essa visão comumente encontrada nos *clusters*, foca apenas numa parcial do problema maior. Melhorar a competitividade dos *clusters*, persistindo na região uma baixa renda per-capita, mal distribuída e alta taxa de desemprego, pode trazer instabilidade à região, com um conseqüente aumento da pobreza. Isso no longo prazo pode desestabilizar até mesmo um *cluster* consolidado e competitivo. Assim, o objetivo-fim de um aglomerado deve focar na melhoria da qualidade de vida da região. Melhorar a competitividade dos *clusters* da região passa a ser apenas um dos projetos do plano de desenvolvimento da região (CASAROTTO, 2001).

Já os arranjos produtivos locais (APL) são, pela definição do SEBRAE (CAMPOS, 2006), similares aos *clusters* estruturados.

### 3. CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de ciclo de vida ou ciclo vital, segundo Martinelli (1995), origina-se da Biologia, porém, tem sido aplicado também a sistemas não biológicos. O conceito de ciclo de vida encontrou diversas aplicações, como por exemplo: ciclo de vida do produto, da organização e da tecnologia.

As organizações possuem seu ciclo de vida marcado por diferentes estágios, caracterizado pelas mudanças e um conjunto específico de habilidades, conhecimentos e atitudes dos empreendedores, gerentes e colaboradores. Dentro deste contexto, vários autores têm se preocupado com o ciclo de vida das organizações, tais como Greiner (1972 e 1998), Churchill e Lewis (1983), Scott e Bruce (1987), Adizes (2001) e Grapeggia (2008). Os modelos diferem sobre o número de fases. No entanto, em geral, os pesquisadores do ciclo de vida de uma organização têm usado modelos com quatro fases: início, crescimento, maturidade e declínio ou transição.

Segundo Greiner (1972) um modelo de desenvolvimento de uma organização (ou de ciclo de vida), deve abranger cinco dimensões distintas:

1. **Idade da organização** – a passagem do tempo contribui para a institucionalização das atitudes gerenciais. Como resultado, o comportamento dos colaboradores se torna não

apenas mais previsível, como mais difícil de ser modificado quando as atitudes estão ultrapassadas.

2. **Tamanho da organização** – os problemas e soluções de uma empresa tendem a mudar com o aumento das vendas e do número de funcionários (ou mais amplamente de *stakeholders*). Problemas de coordenação e comunicação tendem a aparecer, com o surgimento de novas funções, níveis hierárquicos de gerência se multiplicam e as atividades são mais inter-relacionadas e inter-dependentes.
3. **Estágios de evolução** – com a evolução da idade e do tamanho, outro fenômeno se torna evidente: o crescimento prolongado que determina um período de evolução. O termo evolução, nesse caso, é utilizado pelo autor para descrever períodos mais “calmos”, já que, apenas ajustes modestos são necessários para manter o crescimento sob a mesma ótica de padrão gerencial.
4. **Estágios de revolução** – a tarefa crítica da gerência em um período de revolução é de encontrar um novo leque de práticas organizacionais que serão a base da gestão no próximo período de crescimento evolucionário. Estas mesmas práticas levarão então à própria decadência e a outro período de revolução. Há, portanto, uma ironia de ver uma solução em um período tornar-se um grande problema mais tarde.
5. **Taxa de crescimento da indústria** – a velocidade com que uma organização experimenta as fases de evolução e revolução é relativa ao ambiente macroeconômico do setor.

Como citado, diversos autores apresentam características da organização de acordo com a evolução de sua empresa, o que identifica seu estágio no ciclo de vida. No entanto, quando se trata de um grupo, ou aglomerado de empresas, essas características ainda não foram aprofundadas. Nesse caso, as características da governança e do desenvolvimento da região é que devem ser foco de análise (EURADA, 1999b; CASAROTTO, 2001). Uma simples analogia aos estudos para empreendimentos isolados e individuais pode não ser eficiente, já que uma estrutura organizacional que envolva atores fora da hierarquia de uma única empresa é muito mais complexa, envolvendo questões como cooperação, independência e responsabilidade social.

#### **4. MODELO DE CICLO DE VIDA DE AGLOMERAÇÕES ECONÔMICAS**

As aglomerações econômicas podem ser avaliadas e classificadas de acordo com seu grau de desenvolvimento, por indicadores como o quociente de locação, o número de

patentes, o número de empresas, o grau de cooperação, a participação de instituições de apoio, o número de empresas, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e renda *per capita* da região, entre outros indicadores, conforme a proposta de estudo.

As análises mais comuns de aglomerados tratam da sua competitividade sistêmica. Nesse caso os modelos mais empregados são o do “Diamante”, de Porter (1999) e do IAD – Instituto Alemão de Desenvolvimento (STAMER, 1997). Em complementação a este último, Casarotto (2001) propõe um modelo de competitividade efetiva, no qual o autor cruza as análises de instrumentos de competitividade, propostas no IAD, com desempenho econômico-financeiro das empresas do *cluster*.

No entanto, esses modelos avaliam a competitividade de um *cluster*, não sendo suficientes para determinar o estágio de evolução no ciclo de vida de um aglomerado, que pode abranger mais de um *cluster* e que requer maior número de atores na estrutura organizacional.

O modelo da Eurada (1999a) descreve as etapas do ciclo de vida de um *cluster* em: *pré-cluster*, nascimento, desenvolvimento e estruturado.

- ***pré-cluster*** – poucas empresas isoladas voltadas a um mesmo produto;
- **nascimento** – maior concentração de empresas e fortes relações comerciais;
- **desenvolvimento:** – aumento da concentração com verticalização e início de formação de consórcios;
- **estruturado** – consórcios formalizados, sistema local estruturado, forte parceria público privada.

A última etapa deve envolver não apenas um *cluster*, mas a região, que nesta etapa deve propiciar nível de desenvolvimento suficiente para gerenciar e incentivar diversos *clusters*. As APLs, termo mais comum usado no Brasil, referem-se, pelo menos teoricamente, a esta última etapa do ciclo de vida, sendo caracterizados, principalmente, pela presença de uma ADR (Agência de Desenvolvimento Local).

Assim, um modelo, para determinar o estágio do ciclo de vida de um aglomerado econômico, deve conter características que extrapolam apenas a competitividade da região, e possibilitar a avaliação de regiões desde o reconhecimento da vocação regional até as já estruturadas, com diversos setores da economia inter-relacionados. Portanto, é necessário que se busque indicadores e dados das empresas, das instituições de apoio (públicas e privadas), das relações inter-organizacionais e de desenvolvimento local.

Com base na pesquisa bibliográfica apresentada, nas características e nos indicadores propostos – quantitativos e qualitativos que devem definir o estágio do ciclo de vida em que se encontra um aglomerado econômico (ou uma região) – são apresentadas no Quadro 1.

<b>Característica</b>	<b>Indicadores</b>
Concentração da economia	Evolução do quociente de locação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De mão-de-obra.</li> <li>• Do número de empresas.</li> </ul>
Desempenho econômico financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do faturamento.</li> <li>• Crescimento das vendas.</li> <li>• Grau de endividamento.</li> <li>• Crescimento do tamanho das empresas.</li> <li>• Taxa de mortalidade empresarial.</li> </ul>
Horizontalização das empresas	Avaliação da cadeia produtiva (terceirização)
Verticalização da região	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do QL de <i>clusters</i> de indústrias correlatas e de apoio.</li> <li>• Crescimento do número de empresas da região (fornecedores, fabricantes de máquinas, equipamentos e componentes).</li> </ul>
Cooperação entre as empresas	Intensidade de atividades conjuntas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação e treinamento de pessoal.</li> <li>• Compra conjunta de insumos.</li> <li>• Transporte.</li> <li>• Formação de redes e consórcios.</li> <li>• Participação em feiras e eventos.</li> <li>• P&amp;D.</li> </ul>
Cooperação com associações, instituições de apoio e governo	Intensidades de atividades em parceria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação e treinamento de pessoal.</li> <li>• Participação em feiras e eventos.</li> <li>• P&amp;D.</li> <li>• Consultorias.</li> <li>• Crescimento de financiamentos.</li> <li>• Crescimento de reinvidicações coletivas.</li> </ul>
Nível de desenvolvimento social da região	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução do IDH.</li> <li>• Evolução da renda per-capita.</li> <li>• Nível de desemprego local.</li> </ul>

Quadro 1 – Indicadores do ciclo de vida de um aglomerado econômico.

Fonte: Elaboração do autor.

No Quadro 2 são apresentadas as definições de cada fase do ciclo de vida, com base nas características e indicadores de um aglomerado econômico expostos no Quadro 1. Como base serão utilizados o modelo da Eurada (1999a) de ciclo de vida de *clusters*, as definições apresentadas no capítulo 2 e os modelos estudados de ciclo de vida das organizações, em especial de Greiner (1972) e Adizes (2001).

Quadro 2 – Ciclo de vida de um aglomerado econômico

Característica	Fases do ciclo de vida de um aglomerado econômico				
	<i>Pré-cluster</i>	Nascimento do pólo	<i>Cluster emergente</i>	<i>Cluster estruturado (APL)</i>	Sistema produtivo local (SPL)
<b>Concentração da economia</b>	QL < 1, porém crescente	QL > 1	QL em aceleração crescente	QL alto porém em desaceleração	Surgimento de novos <i>clusters</i>
<b>Desempenho econômico financeiro</b>	Aumento do tamanho das empresas	Aumento das vendas e do faturamento	Diminuição do endividamento	Aumento do faturamento e vendas em novos mercados	Diminuição da taxa mortalidade das empresas
<b>Horizontalização das empresas</b>	Inexistente	Inexistente	Incipiente	Alto nível de terceirização	Empresas desverticalizadas e especializadas
<b>Verticalização da região</b>	Inexistente	Inexistente	Cadeias de suprimentos	Alto nível de auto-consumo	Surgimento de novos <i>clusters</i>
<b>Cooperação entre as empresas</b>	Inexistente	Relações comerciais	Formação de redes e consórcios	Consórcios diversos	Consórcios diversos e inter-setoriais
<b>Cooperação com associações, instituições de apoio e governo</b>	Fraca e sem foco	Fraca com sobreposição de papéis	Moderada, apresentando sobreposição de papéis	Alta, com surgimento de uma ADR	Alta com grande participação da ADR
<b>Nível de desenvolvimento social da região</b>	baixo	Crescente, alta taxa de informalidade e crescimento demográfico	Moderado, baixa distribuição de renda	Moderado, aumento da renda <i>per capita</i>	Alta renda <i>per capita</i> e IDH; baixo nível de desemprego

Fonte: Elaboração do autor

O período de *pré-cluster* se dá pelo início do aumento do número de empresas em uma região voltadas a uma mesma vocação econômica, instigada por fatores culturais, geografia ou artificialmente favorecida por decisões políticas de desenvolvimento, como a construção de Brasília (no Brasil), citam-se como exemplo. Essa fase de início da aglomeração econômica em torno de atividades específicas nem sempre pode ser criada. Assim, uma região em fase inicial de aglomeração econômica pode ser denominada de pólo econômico ou produtivo, mais especificamente um pólo emergente.

O nascimento de um *cluster* ocorre pelo início das relações entre as empresas do pólo, geralmente comerciais e sem caráter cooperativo. Essas relações são auto-somáticas, atraindo investimentos para as atividades-vocação tendendo a uma aceleração do crescimento do aglomerado.

Com uma atratividade em alta, a fase de desenvolvimento do aglomerado além de apresentar um crescimento do número de empresas, também apresenta um aumento no número de trabalhadores. Isso se deve ao fato do aglomerado aumentar sua demanda e seu *market share* a nível nacional, o que deve dar sustentabilidade a esse crescimento. Assim, deve haver também um crescimento no tamanho das empresas que “fundaram” e ainda constituem o aglomerado, já que naturalmente também participam de uma evolução em seu próprio ciclo de vida.

Lezana (2001) aponta que o empreendedor deve modificar seu comportamento à medida que a empresa cresce. Deve estar atendo aos desafios impostos por sua empresa para poder complementar os conhecimentos e habilidades exigidas. Segundo, o autor, há uma estreita relação entre as características da personalidade do empreendedor e o crescimento e desenvolvimento de sua empresa. Sendo essas características determinantes para que a organização supere cada fase do seu ciclo de vida.

Essas necessidades individuais de cada empresa e de cada empreendedor podem ser supridas por uma estrutura de apoio ao desenvolvimento regional, como as ADRs (Agências de Desenvolvimento Local), já que há um aumento na necessidade de organização. A questão fundamental que diferencia aglomerados em regiões distintas é o reconhecimento dessa lacuna, a proposta de ações conjuntas e atitudes contínuas em direção da estruturação, como a formação de consórcios entre empresas e o surgimento de instituições de apoio como observatórios econômicos e instituições de ensino e pesquisa voltadas à vocação regional.

A quantidade e qualidade das relações entre as empresas, entre as empresas e essas instituições de apoio e as parcerias público-privadas de um aglomerado caracterizam a fase de estruturação do aglomerado. Nessa fase do seu ciclo de vida, a necessidade de uma governança em rede estruturada e capacitada é fundamental para dar sustentabilidade e competitividade às ações cooperativas entre os atores envolvidos no processo de tomada de decisões que irão afetar o conjunto. O foco da estruturação em geral é de reforçar os laços relacionais para aumentar a competitividade das empresas.

O desenvolvimento do Sistema Produtivo Local deve partir da estruturação não de apenas um *cluster*, mas de diversos, que sejam em mercados complementares ou inteiramente independentes. Nesta fase, portanto, devem surgir novos *clusters* na região, em especial, devido à desverticalização das empresas e verticalização da região. Os *clusters* estruturados passam a formar então uma macro-rede dentro da região, com a finalidade de incluir a sociedade local no caminho do desenvolvimento da região, procurando preencher oportunidades de mercado identificadas, porém, não exploradas pelas estruturas *pré-*

existentes. Essa fase completa portanto, o ciclo de vida de um aglomerado, em uma determinada região, que deve então expandir sua rede de relacionamentos para uma região maior como algum país, continente ou até mesmo integrar redes mundiais.

A análise do ciclo de vida de uma aglomeração, portanto, não deve se ater a análises quantitativas de indicadores econômicos, mas incluir características da governança, analogamente as do empreendedor nos modelos apresentados de ciclo de vida organizacional. Esses itens devem caracterizar as habilidades os conhecimentos dos atores envolvidos, além de avaliar o grau de cooperação e relacionamento entre estes. Com base nesses fatores torna-se possível avaliar e identificar fases do ciclo de vida de um aglomerado

Em geral, o grau de cooperação entre empresas e entre empresas e instituições são levantadas através de questionários, sendo o método de entrevistas mais comum. Essa técnica no entanto não se apresenta tão verossímil, pois há um viés entre os entrevistados e os resultados desejados. Questões contendo auto-avaliação do nível de cooperação tendem a ser mais otimistas do que a realidade apresenta. Assim, a cooperação entre os atores de um aglomerado deve ser medida de uma forma mais confiável.

#### **4.1. ANÁLISE DO CICLO DE VIDA DO PÓLO TURÍSTICO DE FLORIANÓPOLIS**

O Gráfico 1 demonstra a evolução do quociente de locação de atividades vinculadas ao turismo, no município de Florianópolis, Santa Catarina – Brasil, quando comparadas ao estado de Santa Catarina. Os dados utilizados como base de cálculo foram obtidos da Relatório Anual de Informações Sociais do Ministerio do Trabalho e Emprego – RAIS/MTE que registra apenas os postos de trabalho formais, e considerando um conjunto de atividades econômicas voltadas para o atendimento da demanda turística, mesmo que não o sejam exclusivamente dirigidas para o turismo, obtém-se uma razoável aproximação da representatividade do turismo para o Município, sob o ponto de vista do emprego.

Em relação ao total dos postos formais de trabalho do município de Florianópolis, Santa Catarina – Brasil, a participação dos postos formais relacionados aos serviços turísticos é crescente desde 1995, ao mesmo tempo em que amplia a sua participação dentro do setor de serviços. Se por um lado estes dados não incluem o trabalho informal, podendo, portanto, estar subestimados, por outro lado, nem todas as atividades consideradas nos serviços turísticos referem-se exclusivamente ao atendimento da demanda turística.

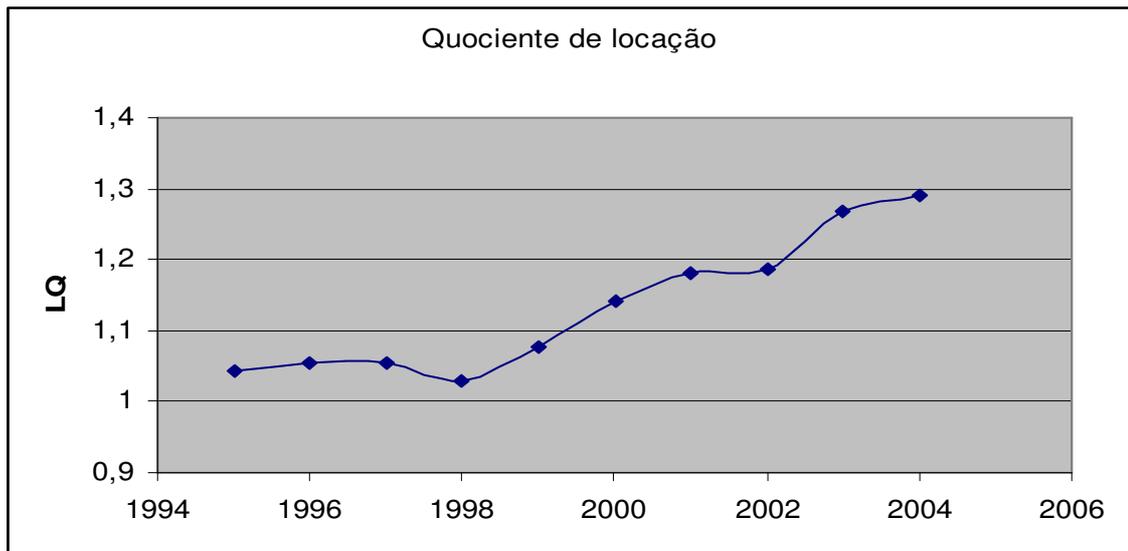


Figura 1 – Evolução do QL das atividades do turismo de Florianópolis, SC.  
Fonte: Elaboração do autor

O período de 1995 a 2004 foi utilizado pela dificuldade da obtenção de dados para ampliar o período de análise. No entanto, pela definição do QL, o nascimento do *cluster* propriamente dito dá-se, então, quando o indicador ultrapassa o valor unitário ( $QL > 1$ ). Coincidentemente, isto acontece em períodos próximo ao início da análise em 1995, o que não interfere na proposta deste trabalho, que é definir os estágios do ciclo de vida.

No caso estudado, pode-se perceber pelo menos dois pontos de revolução, em 1998 e 2002. Segundo Greiner (1972), a maioria das organizações não expandem por dois anos e então retraem por um ano, mas sobrevivem a uma crise e então desfrutam de quatro anos de crescimento contínuo, sem uma crise severa. Similarmente, o pólo apresentou essa mesma distribuição de crescimento da curva do QL. Os períodos de revolução podem ser associados nesse caso à transição política, fato esse que deve ser analisado com atenção.

Fazendo uma análise histórica de eventos e fatores de desenvolvimento do turismo no município, pode-se compreender melhor as fases do ciclo de vida delineadas pelos indicadores escolhidos. Essa análise está apresentada no Quadro 3. As análises foram feitas com base em pesquisa de campo elaborada pelo SEBRAE (CAMPOS, 2006), dados da Santur e RAIS/MTE.

Segundo a pesquisa do SEBRAE (CAMPOS, 2006), considerando os graus médio e alto de frequência com que atividades de cooperação são realizadas pelas empresas do arranjo turístico de Florianópolis, observa-se que ocorrem principalmente com os agentes da estrutura produtiva local. O número de empresas e a frequência com que se relacionaram cooperativamente com as universidades e agentes de capacitação é bem reduzido. Um pouco

mais alto é o número de empresas que declararam realizar atividades de cooperação com os órgãos de imprensa, com associações e sindicatos, com os órgãos governamentais dos três níveis de governo e com o SEBRAE.

<b>Característica</b>	<b>Situação atual do pólo</b>
Concentração da economia	QL >1,3 e crescendo
Desempenho econômico financeiro	Alta taxa de mortalidade, empresas estagnadas
Horizontalização das empresas	Inexistente
Verticalização da região	Inexistente
Cooperação entre as empresas	Inexistente, porém, houve tentativas de formação de redes sem sucesso
Cooperação com associações, instituições de apoio e governo	Fraca, baseada em treinamento de mão-de-obra; sobreposição de papéis entre os atores; falta de planejamento coletivo
Nível de desenvolvimento social da região	IDH alto (comparado ao nacional), porém alta taxa de desemprego e informalidade em especial na baixa sazonalidade

Quadro 3 – Caracterização do pólo de turismo de Florianópolis, SC em 2006.

Fonte: CAMPOS (2006)

Também, segundo o SEBRAE (CAMPOS, 2006), a forma de crescimento da atividade no local em resposta ao grande aumento do fluxo de turistas foi caracterizada por:

- a) um comportamento empresarial no qual o lucro obtido no período de alta temporada era suficientemente satisfatório para absorver os custos fixos ao longo do ano;
- b) a crescente informalidade, dada a possibilidade de complementação de renda e as reduzidas barreiras de entrada nestes serviços;
- c) a ausência de mecanismos reguladores da atividade turística local e urbana.

Com base nas características descritas anteriormente, pôde-se verificar que:

- pela evolução do quociente de locação, a região apresenta uma aglomeração econômica desde o início da análise, em 1994. Houve períodos de retração e o crescimento teve seu início mais significativo a partir de 1998;
- a análise histórica da região confirma a concentração da economia em torno das atividades turísticas, tendo seu maior impulso na década de 80;
- as primeiras instituições de apoio surgiram inicialmente na década de 70, porém, o maior número surgiu na década de 90;
- as instituições de ensino, específicas para o setor, surgiram na década de 90.

Observa-se que, a região apresentou uma fase de *pré-cluster* até meados de 1998, definido principalmente pela fraca evolução do QL até este período e pela carência das instituições de apoio e de ensino especializadas.

A partir do ano de 1998 portanto pode-se caracterizar a região na fase de nascimento do *cluster*, caracterizado pelo rápido crescimento da concentração do mercado de trabalho em torno das atividades econômicas relacionadas ao turismo (aumento do QL) e pelo crescimento da demanda. Começam também a surgir instituições de apoio e ensino.

No entanto, o crescimento econômico não foi acompanhado ao desenvolvimento das relações entre os atores envolvidos. Algumas redes entre empresas (em geral em torno de hotéis maiores, sendo redes *top-down*) surgem nesse período, porém nenhum consórcio na área analisada foi encontrado.

A região também ainda carece de outros aparatos de apoio a gestão, como observatórios econômicos. Embora houve um crescimento no número das instituições de ensino, há sobreposição de papéis entre os atores existentes, o que representa também carência da rede de relacionamentos, portanto fraca cooperação.

Assim, o arranjo turístico de Florianópolis ainda se situa hoje na fase de nascimento em seu ciclo de vida, portanto é um pólo turístico, sendo que não há indícios para classifica-lo como uma APL, como é comumente chamada. Para que atinja esse patamar, os atores devem procurar promover o aumento das relações de cooperação e o desenvolvimento da sua capacidade de governança, visando dar continuidade ao seu desenvolvimento local.

## **5. CONCLUSÕES**

O desenvolvimento de um pólo econômico surge em torno de uma vocação regional, tendendo a crescer a medida que sua atratividade se difunde. O crescimento demonstra fases de evolução e revolução, assim como o modelo de ciclo de vida de Greiner (1972) descrito.

No entanto, além de utilizar indicadores quantitativos como o quociente de locação e a evolução da demanda, análises qualitativas devem complementar a avaliação do ciclo de vida de uma aglomeração econômica regional. Essas análises devem incluir a verificação da existência de instituições de fomento ao desenvolvimento local e de relações de cooperação entre os atores envolvidos.

O estudo do ciclo de vida do pólo turístico de Florianópolis possibilitou a verificação do modelo de análise proposto, tendo sido encontrado limitações quanto a dificuldade na obtenção de dados sobre o mercado de trabalho específico das atividades econômicas

avaliadas, além da avaliação das relações de cooperação entre os atores envolvidos no desenvolvimento da região.

Contudo, o modelo para avaliação do ciclo de vida se mostrou útil na caracterização da fase do ciclo de vida em que se encontra a região de Florianópolis. A evolução das atividades voltadas ao turismo confirma a caracterização da região como um pólo turístico e aponta pontos que precisam ser trabalhados para possibilitar que a região continue seu ciclo de vida e de desenvolvimento local.

## **BIBLIOGRAFIA:**

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

BERGMAN, E. M; FESER, E. J. **Industrial and Regional Clusters:** Concepts and Comparative Applications. Virginia: West Virginia University – Regional Research Institute, 1998. [on-line] [citado em 17/08/2000] Disponível na World Wide Web: <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm>

CAMPOS, Renato R. Inovação, aprendizagem e cooperação em serviços: o arranjo produtivo local de turismo em Florianópolis. **Relatório SEBRAE**. Florianópolis: SEBRAE, 2006.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da vida:** uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

CASAROTTO, Nelson F. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO, Rosangela M. **Redes de empresas na indústria da construção civil:** definição de funções e atividades de cooperação. 2002. 220f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CHURCHILL, N.C.; LEWIS, Virginia L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, n. 61, p. 30-50, 1983.

EURADA. **Clusters, industrial districts, local productive systems**. Bruxelas: Eurada, 1999a. Disponível em: <<http://www.eurada.org>. Download/library>. Acesso em: 20 maio 2009

EURADA. **Creation, development and management of RDA's:** does it have to be so difficult? Bruxelas, Fev. 1999b. Disponível em: <http://www.eurada.org/Download/library/>>. Acesso em: 20 maio 2009.

GRAPEGGIA, Mariana. **Habilidades empreendedoras à luz do ciclo de vida organizacional**. 2008. 143f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 10, n. 4, p. 397-409, 1998.

\_\_\_\_\_. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, July–August 1972.

LEVEEN, Jéssica. **Industry cluster literature review**. Urban and Regional Development, 1998.[on-line] [citado em 01/08/2000]

LEZANA, Álvaro G. Rojas. **Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações**. Florianópolis: UFSC, 2001.

MARSHALL, Alfred. **Principles of economics**. Londres: Macmillan Press, 1920.

MARTINELLI, D. Um grupo universitário sistêmico-evolutivo de consultoria para a prática da formação e treinamento de administradores. In: Congresso Anual da ANPAD. **Anais...** João Pessoa (PB), set., 1995.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. Nova Iorque: The Free Press, 1995.

ROGER, Martin. PORTER, Michael E. **Canadian competitiveness: Nine Years After The Crossroads**. [on-line] [citado em 13/09/2000]. Disponível na World Wide Web: <http://www.mgmt.utoronto.ca/research/competitive.htm>

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Range Planning**, London, v. 20, n. 03, p. 45-52, 1987. Bimestral.

STAMER, J. M. et al. Estudo sobre a competitividade sistêmica em Santa Catarina. **Relatório**. Florianópolis: IAD-Fiesc, 1997.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Pioneira, 2000.