

COOPERAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E TURISMO: A IMPORTÂNCIA DE DIAGNOSTICAR A MATURIDADE DOS CLUSTERS

COOPERATION BETWEEN TECHNOLOGY AND TOURISM: THE RELEVANCE OF DIAGNOSING CLUSTERS' MATURITY

COOPERACIÓN ENTRE TECNOLOGÍA Y TURISMO: LA IMPORTANCIA DE DIAGNOSTICAR LA MADURIDAD DE LOS CLUSTERS

Cristina Martins

Professora Titular e Supervisora de Pesquisa do Centro Universitário de Brusque (UNIFEBE)

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: R. Dorval Luz, n. 123, Bairro Santa Terezinha, CEP: 88352-400. Brusque, SC, Brasil

Telefone: (47) 3211-7221

E-mail: cristina.martins@unifebe.edu.br

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

Professora Adjunta III e Subcoordenadora no Programa de Pós-graduação em Administração da UFSC

Endereço: R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, Trindade, CEP: 88040-900. Florianópolis, SC, Brasil

Telefone: (048) 3721-2559

E-mail: gabriela.fiates@ufsc.br

Anderson Sasaki Vasques Pacheco

Doutor em Sociologia Econômica das Organizações pela Universidade de Lisboa

Professor Titular do Centro Universitário de Brusque (UNIFEBE)

Endereço: R. Dorval Luz, n. 123, Bairro Santa Terezinha, CEP: 88352-400. Brusque, SC, Brasil

Telefone: (47) 3211 - 7000

E-mail: anderson.pacheco@unifebe.edu.br

Artigo recebido em 10/10/2017. Revisado por pares em 10/11/2017. Reformulado em 15/11/2017. Recomendado para publicação em 30/11/2017. Publicado em 30/12/2017. Avaliado pelo Sistema *double blind review*



RESUMO

Na presente pesquisa objetiva-se identificar o processo de formação e o nível de maturidade dos *clusters* de tecnologia e de turismo de Florianópolis. Assim, analisou-se um estudo de caso descrito por meio de três modelos de análise, em que os dados foram coletados por questionários e entrevistas. Como principais resultados, observou-se que ambos os *clusters* se desenvolveram de forma orgânica, mas atualmente o *cluster* tecnológico encontra-se em um estágio mais avançado do que o *cluster* de turismo. Sugere-se que ambos fortaleçam as parcerias entre si e com o setor público, criando ações coletivas e expandindo internacionalmente sua visibilidade.

Palavras-chave: *Clusters*; Turismo; Tecnologia; Estágio de Maturidade; Florianópolis.

ABSTRACT

This research aims to identify the birth process and maturity level of tourism and technologic clusters in Florianópolis-Brazil. Thus, we analyzed a case study described through three models of analysis in which data was collected through questionnaires and interviews. As main results, we observed that both clusters developed in an organic manner, but currently, the technologic cluster is in an advanced stage, when compared with tourism cluster. We suggest that both fortify partnerships between them and with the public sector, creating collective actions and expanding their visibility abroad.

Keywords: Clusters; Tourism; Technology; Maturity Stages; Florianópolis.

RESUMEN

Esta investigación objetiva identificar el proceso de formación y el nivel de madurez de los *clusters* de tecnología y de turismo de Florianópolis-Brasil. Así, se analizó un estudio de caso descrito por medio de tres modelos de análisis en que los datos fueron recolectados por cuestionarios y entrevistas. Como principales resultados, se observó que ambos *clusters* se desarrollaron de forma orgánica, pero actualmente el *cluster* tecnológico se encuentra en una etapa más avanzada que el *cluster* de turismo. Se sugiere que ambos fortalezcan las alianzas entre sí y con el Sector público, creando acciones colectivas y expandiendo internacionalmente su visibilidad.

Palabras-clave: *Clusters*; Turismo; Tecnología; Nivel de Madurez; Florianópolis.

1 INTRODUÇÃO

O uso de novas tecnologias vem sendo reconhecido como força motriz para mudanças dentro da indústria do turismo, pois agrega valor aos serviços e produtos correlatos, auxilia no desenvolvimento de redes de cooperação e na formação de *clusters*, fomentando o processo inovativo, criando novas oportunidades e desempenhando relevante papel na modernização deste setor (ERAQI, 2006; KORRES, 2008; SEVRANI; ELMAZI, 2008). Ambas as indústrias, turismo e tecnologia, não estão apenas crescendo acima da média. Elas também estão entre as mais importantes indústrias deste século, sendo estreitamente inter-relacionadas e entrelaçadas (SEVRANI; ELMAZI, 2008).

Salienta-se, neste sentido, que a adoção de estratégias de cooperação, tais como a de *clusters* “[...] concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas em um campo particular [...]” (PORTER, 1998, p. 78), conduz as indústrias e os setores para a formulação de novas tecnologias cruciais para conquista de vantagem competitiva, que são favorecidas pelo ambiente propício formado pelo mecanismo. Todavia, para a absorção de vantagens das economias e sua potencialização, torna-se importante identificar em que estágio de evolução os *clusters* se encontram, pois na medida em que as ações são desenvolvidas em conjunto, sua maturidade influencia na sua capacidade de contribuição (MARTINS, 2017).

Neste contexto, cabe considerar o pioneirismo e destaque dos *clusters* catarinenses de tecnologia e de turismo localizados em Florianópolis. A cidade possui um reconhecido potencial econômico e sofre um significativo impacto, originado a partir de mecanismos de base tecnológica, tais como incubadoras e parques tecnológicos. Igualmente, é internacionalmente conhecida como *Ilha da Magia*, por localizar-se quase que toda em uma ilha e apresentar um potencial turístico expressivo, estando listada entre os destinos mais visitados no país (MARTINS, 2017).

Assim, apesar de pioneirismo e destaque de Florianópolis em âmbito nacional, ressalta-se a importância de verificar a formação e o estágio de maturidade de seus *clusters*, sobretudo para desenvolver políticas e ações integradas que visem a aprimorar a economia da região. Com base nisto, emergiu o objetivo do presente artigo: identificar como ocorreu a

formação e o nível de maturidade dos *clusters* de tecnologia e de turismo de Florianópolis.

Ainda no que toca a dimensão empírica, como esta pesquisa visa a revelar características que impactaram seu desenvolvimento e nível de maturidade atual, ela pode contribuir para o desenvolvimento de novos *clusters* tecnológicos e do turismo, seja nacionalmente ou internacionalmente. Além disto, esta pesquisa pode contribuir do ponto de vista conceitual, pois, como afirmam Martins, Fiates e Pinto (2016), lacunas teóricas circundam a temática de *clusters*, especialmente de tecnologia e de turismo, o que possibilita abertura de agenda de pesquisa sobre a temática tida como interdisciplinar.

Para o alcance desse objetivo, estruturou-se o artigo em cinco seções, além desta introdução. O referencial teórico sobre *clusters*; teoria sobre os estágios de maturidade de *clusters*; os procedimentos e métodos utilizados; os resultados da pesquisa; e as considerações finais.

2 COOPERAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E TURISMO (TECHTOUR): CLUSTERS

O novo ambiente de negócios influenciado pelo avanço tecnológico demandou mudanças em inúmeros setores, inclusive no âmbito turístico (KORRES, 2008; BUHALIS; LAW, 2008; FARIAS *et al.*, 2011; AMARAL; SILVA; TEIXEIRA, 2014) que, para atingir o novo perfil do consumidor, passou a adotar um contínuo desenvolvimento tecnológico.

Neste sentido, a evolução das aplicações tecnológicas no campo de turismo ocorreu juntamente com os estágios de informatização da sociedade, ao longo das décadas de 60 e 70, através da automatização de gestão de processos de dados e, a partir da década de 80, com os microprocessadores e computadores pessoais, mas, sobretudo, com o advento da *internet* (GĂZDAC, 2009).

Com isso, o setor de turismo percebeu muito rapidamente que, além da interatividade proporcionada pela *internet*, ao colocá-lo em contato direto com o consumidor (e-turismo), a tecnologia poderia auxiliá-lo na satisfação das necessidades de seus usuários em receber informações confiáveis e de qualidade, e possibilitaria, ainda, a criação de marcas e experiências (GOVERS, 2001; ERAQI, 2006). Ademais, a informação é parâmetro crucial para apoiar as ações de setores de serviços, tais como o de turismo, o que

fez com que as companhias aéreas, por exemplo, começassem a utilizar os sistemas de gestão da informação, sistemas de reservas, e a interligarem-se aos seus fornecedores, clientes, etc. (SCHERTLER, 1995; GĂZDAC, 2009; AMARAL; SILVA; TEIXEIRA, 2014).

Conforme Buhalis (2003), o turismo tem uma parceira ideal na tecnologia, por não oferecer ameaças às áreas humanas das quais é dependente, e por permitir comunicação instantânea/interativa com seus usuários em todo o mundo (AMARAL; SILVA; TEIXEIRA, 2014). Adicionalmente, Găzdac (2009) afirma que, na medida em que o setor de tecnologia se encontra em constante movimento, seria o turismo o setor a melhor compreendê-lo, tendo em vista a sua compatibilidade. Logo, é importante compreender que a disponibilidade de novas tecnologias levou ao desenvolvimento de novas competências, novos materiais, novos serviços, novos negócios, novas formas de organização e a uma reconfiguração do trabalho, impulsionando, assim, o setor de turismo.

Além disso, as atividades de inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, por guardarem íntima relação com a competitividade do mercado e o nível de produtividade, auxiliam no desenvolvimento das MPE e, por isto, são consideradas chaves para sua sobrevivência. Todavia, cabe às empresas desenvolverem uma postura integrativa (horizontal e vertical), além de estruturas flexíveis que incentivem o desenvolvimento de produtos, estratégia de *marketing* e inovação (WEIERMAIR, 1998; KORRES, 2008).

Diante do exposto, é preciso promover a cooperação, e cabe aos tomadores de decisões incentivar todos os parceiros (regiões, municípios e comunidade empresarial) para cooperar de forma mais proativa. Isto significa, para os governos, uma política de turismo mais inovadora, que promova mecanismos de coerência e sinergia (KORRES, 2008).

Dentre estes mecanismos destaca-se a estratégia de *clusters*. *Clusters*, em uma perspectiva simples, são vistos como uma forma de rede que se desenvolve dentro de uma localidade (PORTER, 1999, p. 240). Já de maneira ampliada, Porter (1998, p. 78) define *clusters* como:

[...] concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas em um campo particular, englobando uma variedade de indústrias ligadas e outras entidades importantes para a concorrência. Elas incluem, por exemplo, fornecedores de insumos especializados, tais como componentes, máquinas e serviços e fornecedores de infraestrutura especializada. Finalmente, muitos

clusters incluem instituições governamentais e outras instituições, como universidades, agências de fixação, provedores de treinamento e formação profissional e as associações comerciais que fornecem treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

Existem condições básicas que caracterizam os *clusters*, podendo-se, assim, identificá-los através da presença de: uma grande empresa ou de uma concentração de empresas semelhantes; distribuidores que fornecem produtos ou serviços complementares; instituições que ofereçam qualificações especializadas, tecnologias, informações e órgãos coletivos envolvendo os participantes do *cluster*; órgãos governamentais e outros órgãos reguladores que desempenhem papel importante no desenvolvimento do *cluster* (PORTER, 1999).

Sölvell, Lindqvist e Ketels (2003) destacam que um *cluster* representa uma maneira diferente de organizar políticas microeconômicas para promoção da competitividade, de acordo com suas condições específicas. Nesta perspectiva, Kiese (2010) expõe que os *clusters* geralmente surgem em áreas pouco conectadas e por meio da construção de políticas industriais, ciência, tecnologia e inovação, com a finalidade de buscar desenvolvimento local e regional. Corroborando com o exposto, Baidal, Rebollo e Fernández (2014) reconhecem a importância da formação de *clusters* em prol da inovação na área de turismo, já que estes fomentam a sinergia de atividades e negócios. Segundo os autores, o mercado de turismo atual exige compromisso com a inovação em empresas e destinos – viajar para manter e melhorar a sua competitividade – e isso justificaria a existência de incentivos públicos e medidas para promover a inovação.

Exemplo disso é o termo criado pela Organização de Turismo da Coreia do Sul, *tecnologia de turismo*, um conceito amplo que traz uma espécie de mais-valia para o turista, ao incorporar inovações de base tecnológica em atividades sociais, culturais e de gestão (GĂZDAC, 2009).

Nesta linha, plataformas de colaboração, incluindo *clusters*, são consideradas mais adequadas quando se referem a atividades turísticas (KELLER, 2006; NOVELLI; SCHMITZ; SPENCER, 2006; HJALAGER, 2012), pois, devido ao porte de suas empresas, dificilmente conseguiriam empreender projetos focados em inovação tecnológica individualmente. Além disso, esta abordagem colaborativa, proposta na premissa dos *clusters*, reconhece a

complexidade do processo de inovação, e suas estruturas garantem melhor transferência de conhecimento, que promove mudança e inovação dinâmica (ERAQI, 2006; BAIDAL; REBOLLO; FERNÁNDEZ, 2014).

Apesar do reconhecimento de que é necessária uma abordagem colaborativa entre *clusters*, Eraqi (2006) e Choi e Okamoto (2012) enfatizam, em seus estudos, que o papel do governo não tem tido uma penhora local, isto é, não tem fornecido suficiente apoio por meio de financiamentos, incentivos, criação de ambientes cooperativos, etc. Isto demonstra deficiência de estratégias sistemáticas para promoção da relação entre os *clusters* de turismo e tecnologia da perspectiva que mais absorve suas vantagens, a local.

Desta forma, apesar da necessidade de melhorias na sistemática de relação entre os *clusters* de turismo e tecnologia, os estudos citados gradualmente reconhecem a existência e importância desta relação e seus benefícios. Neste contexto, *clusters* de turismo e tecnologia estabelecem relações em *prol* do desenvolvimento local e regional, o que motiva aprofundar essa proposição teórica.

Neste sentido, torna-se interessante apresentar conceitos, cenários e modelos que propiciem a melhor compreensão sobre o grau de maturidade dos *clusters*, tendo em vista que esta maturidade influencia na sua capacidade de contribuição para o desenvolvimento.

3 FORMAÇÃO E NÍVEIS DE MATURIDADE DOS CLUSTERS

A formação dos *clusters* ocorre de duas maneiras. A primeira delas é a formação organizada, resultado de iniciativas políticas planejadas para deliberadamente motivar dinâmicas de *clusterização* em alguns setores de atividade. A segunda trata-se da formação orgânica, aquela que ocorre naturalmente de forma emergente e gradativa (SÖLVELL; LINDQVIST; KETELS, 2003).

Segundo Sölvell, Lindqvist e Ketels (2003), quando a formação é organizada, sugere-se que exista uma fase determinada como *formação* que precederia a, até então, primeira fase do ciclo de vida do *cluster*. Ainda nesta linha, desconsidera-se a fase de declínio, pois se assume, como pressuposto, que a estrutura institucional gestora do *cluster* organizado conseguirá constantemente revigorá-lo, garantindo, assim, sua manutenção e crescimento,

diferentemente do *cluster* orgânico.

Quanto aos níveis de maturidade, ou ainda na abordagem conhecida como ciclo de vida do *cluster*, diversas são as terminologias utilizadas. Geralmente os estágios mais referenciados dos ciclos de vida dos *clusters* (CVC) são, conforme Manzini (2013), o surgimento, crescimento, maturidade e declínio. Todavia, alguns ainda inserem um quinto estágio, o qual ilustra as oportunidades de renovação, reinvenção. É este o estágio de transformação.

Chama-se a atenção para o fatalismo e determinismo, isto é, para as limitações da abordagem CVC, dada a dinâmica da trajetória dos *clusters*, pois há que se considerar a imprevisibilidade e a possibilidade de um *cluster* apresentar outras características que não somente a de seu estágio. Caso contrário, estas incorreriam em não expressar a complexidade que a realidade imprime (SÖLVELL; LINDQVIST; KETELS, 2003; LEFEBVRE, 2012; ROMERO; NUNES, 2013).

A partir de então, constituem-se as dimensões, cenários ou requisitos, tanto qualitativos como quantitativos, para referenciar cada estágio e possibilitar, a cada autor, uma classificação ou enquadramento que subsidie analisar um *cluster* e seu *status quo*. Neste sentido, três modelos serão apresentados. O primeiro deles é o de Manzini (2013), que é baseado em cinco estágios: 1) emergência; 2) crescimento; 3) maturação; 4) declínio; e 5) mudança.

Segundo o autor, a relevância da identificação do estágio de evolução em que o *cluster* se encontra está nos impactos dele decorrentes para a definição de ações adequadas ao estágio de maturidade particular de cada um. Assim, para que ações e políticas públicas auxiliem no sustento deste desenvolvimento, é preciso compreendê-lo e, a partir disso, possibilitar a implementação de políticas de alavancagem e, indo além, cultivar as próprias efetividades destas ações ao monitorar e mensurar seus resultados, tanto ao longo de sua execução quanto a *posteriori* (MANZINI, 2013).

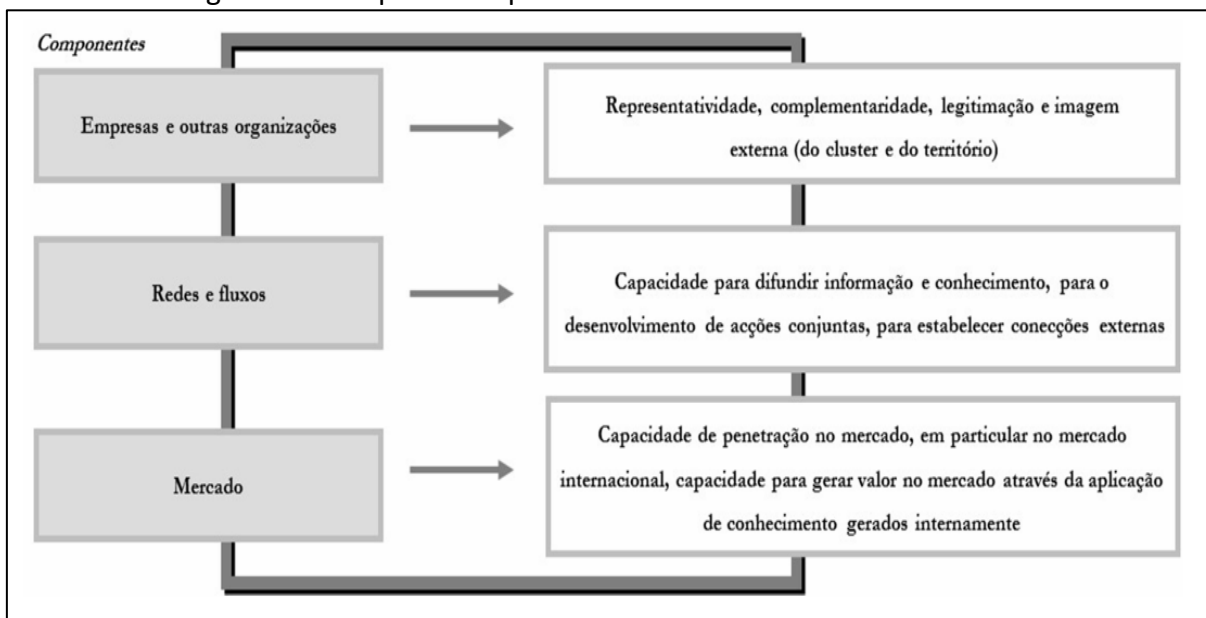
De fato, o modelo desenvolvido por Manzini (2013) auxilia na identificação dos estágios e pode facilitar políticas de desenvolvimento sustentável. No entanto, salienta-se que, devido à complexidade da dinâmica das relações entre os agentes, a evolução do

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

cluster talvez não consiga ser mensurada em estágios claramente delimitados. Sob esta perspectiva, emerge a questão: Que indicadores possibilitam avaliar as dinâmicas dos *clusters* em cada estágio do seu ciclo de vida? Segundo Romero e Nunes (2013), a resposta desta questão é relevante para direcionar estratégias mais assertivas em *prol* de seu desenvolvimento; todavia, a análise sistêmica das dinâmicas trata-se de um desafio. Portanto, os autores propõem três componentes principais atrelados a onze indicadores para analisar o ciclo de vida de *clusters* organizados, conforme demonstra a Figura 1.

Conforme Romero e Nunes (2013), as empresas são um dos elementos essenciais de um *cluster*, mas também outros tipos de instituições (ex. universidades, centros de investigação, instituições financeiras, organizações setoriais) formam o quadro institucional que dá suporte a esse mesmo *cluster*. Assim, a evolução positiva do *cluster* corresponderia, segundo os autores, à sua proporção ou aumento do número de empresas e outras organizações no setor, sua representatividade e legitimação externa, aumento de heterogeneidade e complementariedade entre os agentes, em termos de conhecimento, produtos/serviços.

Figura 1 – Componentes para análise do ciclo de vida dos clusters



Fonte: Romero e Nunes (2013, p. 285).

Em relação às redes e fluxos de informações, os autores sustentam a possibilidade de desenvolvimento de relações privilegiadas entre as empresas e as outras organizações como uma das grandes vantagens associadas aos *clusters*, nas quais, mais do que aproximar as

empresas através da colaboração entre os agentes, é possível dinamizar as sinergias e os consequentes benefícios. Então, desta forma, Romero e Nunes (2013) consideram que a capacidade de difundir informação e conhecimento em tempo real seja forma de potencializar as conexões entre os agentes dos *clusters*. Já a análise dos acordos (formais e informais) permite compreender o nível e as características da cooperação horizontal ou vertical, associada à evolução do processo de governança. Nesta lógica, considera-se o desenvolvimento e maturidade do *cluster* a partir de um aumento do conhecimento e confiança entre agentes e ao desenvolvimento de relações de cooperação mais orgânicas e diretas (com menor grau de intermediação por parte de outros agentes).

A capacidade de penetração no mercado é frequentemente considerada uma vantagem importante para a formação e desenvolvimento de *clusters*. Romero e Nunes (2013) consideram esta dimensão relevante para a análise do desenvolvimento dos *clusters* ao longo do tempo, propondo a cota de mercado regional e nacional, e a escala do mercado no qual o *cluster* opera como indicadores a avaliar.

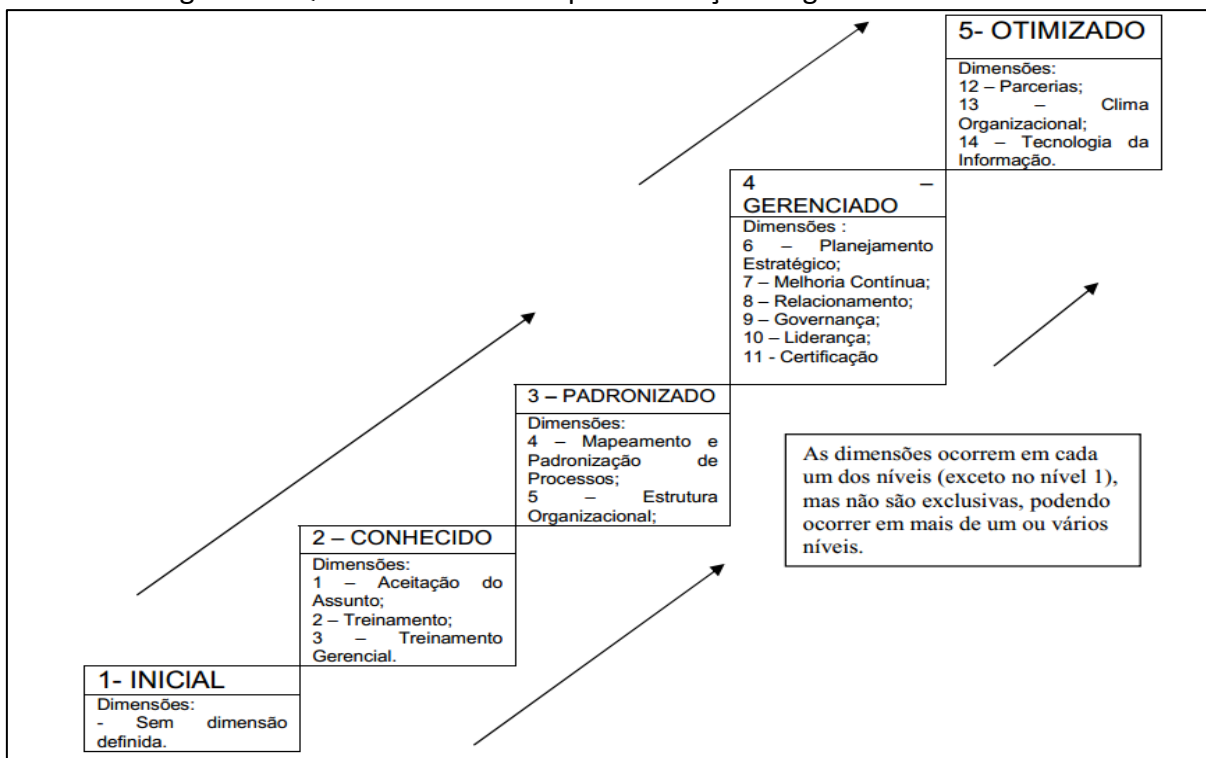
Assim, a evolução positiva, isto é, de desenvolvimento e maturidade do *cluster* em relação ao mercado, ocorreria não só considerando o aumento da cota de mercado no setor de atividade no qual o *cluster* opera, também a maior capacidade de operar no mercado global; em outras palavras, maior capacidade de criar valor no mercado a partir do conhecimento gerado *intra-cluster*.

Contrapondo as avaliações por meio do CVC até então citadas, Pietrobon (2009) alerta que a análise de maturidade difere da análise do CVC, pois, enquanto esta última visualiza situações de introdução, crescimento, estabilização e declínio, a análise de maturidade prevê a identificação do nível no qual o *cluster* se encontra. Esta informação serve para alimentar estratégias e decisões em vários sentidos, como treinamentos, melhoria contínua, mapeamento de processos, atuação da governança e liderança, percepção da realidade do *cluster*, entre outros. Para estabelecer níveis de maturidade, o autor afirma que é necessário dimensionar, para cada nível, critérios amplamente aceitáveis e, a partir deles, diagnosticar mais precisamente os reais níveis de maturidade.

Diante disso, Pietrobon (2009), baseando-se em Prado (2004), adota cinco níveis para

avaliação em 14 critérios de análise, que podem ser observados na Figura 2. O nível 1/ inicial ou embrionário (boa vontade), evidencia o aglomerado produtivo em seu início, e as atividades são baseadas na *boa vontade*, ou no *melhor esforço*. O nível 2/ conhecido (linguagem comum), é a etapa em que são realizados investimentos em treinamentos e desenvolvimento.

Figura 2 – Quatorze dimensões para avaliação do grau de maturidade



Fonte: Pietrobon (2009, p. 58).

Com relação ao terceiro nível, o padronizado ou definido (praticado), já é possível observar um *cluster com* objetivos claros e definidos; o aglomerado possui, neste nível, uma padronização/definição de atividades a serem desempenhadas. Quanto ao nível 4/ gerenciado (consolidado), verifica-se a consciência, por todos os membros, da importância da atuação conjunta e da necessidade da interação e da participação entre as empresas. Por fim, o nível 5/otimizado (sabedoria), em que é consolidada uma liderança e cresce a experiência, surge a possibilidade de otimização dos resultados de atividades realizadas em conjunto.

Após apresentar os três modelos de identificação do estágio de um *cluster*, a próxima seção é dedicada aos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada, quanto aos seus objetivos, como descritiva. A estratégia utilizada é de estudo de caso, cuja escolha ocorreu no sentido de permitir, posteriormente, o que Stake (1983) chama de generalização naturalística. Em outras palavras, um estudo em que as impressões, sensações, intuições e conhecimentos prévios são usados para fazer generalizações, desenvolver novas ideias, novos significados, novas conjecturas e novas compreensões, na medida em que são encontrados casos semelhantes.

Assim, realizou-se o estudo de caso na cidade de Florianópolis - Santa Catarina, levando em consideração critérios como: a acessibilidade do local onde a pesquisa foi realizada e a aceitabilidade dos agentes dos *clusters* de tecnologia e de turismo na participação da pesquisa; eventos que indicassem o fenômeno aqui estudado; e o processo, ou seja, a natureza evolutiva dos eventos realizados pelos agentes no local.

A escolha dos entrevistados buscou contemplar a representação das diversas instituições do *cluster*, ou seja, representantes municipais através das secretarias de cada setor, entidades de classe, professores especialistas, instituições representantes da indústria e do comércio que transitam entre os dois setores e, representantes de mecanismos híbridos. Desta forma, foram entrevistados dezoito participantes: dez que representaram o *cluster* de turismo, cinco que caracterizaram o *cluster* de tecnologia e três que constituíam instituições que transitam nos dois setores e expressaram; assim, suas opiniões sobre os dois *clusters*.

Cabe ressaltar que, por questões éticas, buscou-se preservar a nomenclatura e identificação dos envolvidos na pesquisa, substituindo-se, no tratamento dos entrevistados da tecnologia, do turismo e das instituições que transitam entre os dois *clusters*, os nomes verdadeiros por fictícios. Além disso, antes da aplicação de cada instrumento de pesquisa, solicitou-se autorização para utilização das respostas escritas ou para a gravação de áudios e sua transcrição.

Além das entrevistas, um questionário com perguntas fechadas foi aplicado para quantificar a maturidade dos *clusters*. A composição do questionário fundamentou-se nos cenários utilizados nos modelos teóricos de Pietrobon (2009), Manzini (2013) e Romero e
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

Nunes (2013). Tanto a coleta de informações do questionário como das entrevistas iniciaram em novembro de 2016 e terminaram em dezembro do mesmo ano.

Para a análise dos dados primários, com o desejo de rigor e a necessidade de exploração, utilizou-se a análise de conteúdo aplicada via código e suporte escrito e oral com comunicação dual. Em outras palavras, cada aplicação dos questionários ou entrevista implicou a comunicação entre duas pessoas, a pesquisadora e o entrevistado. Posto isto, cumpre destacar que, como forma de apoio para analisar os dados empíricos, utilizou-se a aplicação do *software* NVIVO.

5 RESULTADOS

Primeiramente, procurou-se identificar o processo de formação dos *clusters* de Florianópolis. Quanto ao *cluster* do turismo, observou-se que as respostas não foram consensuais, mas a sua maioria acredita que a formação do *cluster* de turismo ocorreu de maneira orgânica (ENTREVISTADOTOUR 2, 3, 4, 6, 7, 9). O EntrevistadoTour 3 ilustra a questão supracitada comparando o turismo de Florianópolis ao de Cancun, Dubai e do caso brasileiro de Gramado. Estes, seriam, para ele, exemplos de turismo planejado.

Na visão do EntrevistadoTour 4, apesar de existirem as associações e elas atualmente serem de expressão, suas ações são isoladas e não planejadas, o que acarreta em isolamento entre as instituições da região. Ocorrem poucas ações coletivas planejadas na visão do entrevistado. Todavia, há alguns anos, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina realizou o Encontro Catarinense de Turismo, em que todas as associações e o Floripa Convention & Visitors Bureau participaram juntos, criando uma experiência diferenciada. Esta experiência, segundo o EntrevistadoTour 4, instiga continuar a realizar eventos integradores como este e, sobretudo, construir conjuntamente um plano de desenvolvimento do turismo para ser entregue para as autoridades (governador, prefeito).

Já o EntrevistadoTour 7 acredita que a formação orgânica do *cluster* de turismo ocorreu a partir do enfrentamento das dificuldades que o setor atravessou e teria tido, assim, força para juntar seus atores e desenvolver ações que buscassem fortalecer e crescer o turismo da grande Florianópolis.

Neste sentido, o EntrevistadoTour 10 concorda com a maioria, no ponto de vista da formação orgânica do turismo em Florianópolis, mas não corrobora com a visão de apenas um *cluster*. Na sua percepção, o turismo possui vários *clusters* que vivem “*de maneira, muitas vezes, integrada, muitas vezes isolada, no seu mundo, na sua situação, na sua realidade*”.

Em continuidade às exposições, os EntrevistadosTour 1 e 5 comentam que não existe um turismo forte e organizado na cidade, tal como ocorre em Gramado. Isto sucede porque não se tem um perfil qualificado do turista, não existe apoio dos governantes, não há “*atrativos turísticos, produtos*”, e também porque não se tem planejamento e estudos que possam auxiliar a melhorar esta situação. O EntrevistadoTour 1 cita, ainda:

[...] então, quando falamos de cluster, se pressupõe uma organização de diferentes atividades correlatas com objetivos de desenvolvimento de atividades e ações coletivas. Eu não vejo que tenhamos um cluster, diferentemente da tecnologia que, aí sim, já temos um cluster consolidado. Logo, essa relação aqui é “*capenga*”, atrapalhando o desenvolvimento de possíveis relações entre o turismo e tecnologia, pois de um lado tenho um negócio bem desenvolvido (Tecnologia), e do outro (Turismo), um negócio muito amador. Em minha opinião, os empresários do turismo não compreendem como a tecnologia pode ajudá-los.

Apesar do discurso dos entrevistados sobre a inexistência de *clusters*, cumpre esclarecer que a literatura que aborda *clusters*, especialmente sua formação e maturidade, apresenta diversas visões, como já discutido na seção anterior. Deste modo, crê-se que alguns entrevistados não considerem Florianópolis um *cluster*, pois têm como referências apenas configurações já organizadas e bem-sucedidas, embasando-se, talvez, no conceito de *cluster* adaptado por Beni (2003) para o turismo, o qual pressupõe organização, coesão, articulação, qualidade e excelência em seus conceitos. Neste sentido, não podemos deixar de considerar a trajetória dos *clusters* e a forma como emergiram. De acordo com a literatura de Sölvell, Lindqvist e Ketels (2003), existem *clusters* organizados, aqueles que emergem a partir de iniciativas políticas para deliberadamente motivar dinâmicas de *clusterização* em alguns setores de atividade, mas existem, também, os *clusters* orgânicos, aqueles que gradativamente e de forma espontânea tornam-se *clusters*, caso semelhante ao de Florianópolis.

Contrariando a maioria dos entrevistados do turismo, o EntrevistadoTour 8 menciona que a formação do cluster de turismo em Florianópolis ocorreu de maneira planejada,

inclusive expondo que existe o Conselho Municipal de Turismo, que seria o responsável por integrar todas as entidades através das reuniões periódicas realizadas. Tal informação pode ser posta em dúvida, já que a maioria dos entrevistados do turismo expõe a falta de penhora do poder público local, que não consegue atender às demandas do setor, nem fomentar a relação e comunicação entre os dois setores. Ao encontro desta visão, o EntrevistadoTour 9 cita que o surgimento em si ocorreu de certa forma organizada, mas o crescimento e a expansão do turismo em Florianópolis deram-se de maneira orgânica. Esta visão é corroborada pelos dados secundários que indicam, ainda, que a fase atual volta a apresentar indícios de planejamento.

No setor de tecnologia, a visão é mais homogênea. Dos cinco entrevistados, quatro consideram a formação do cluster de tecnologia como orgânica. Apenas um entrevistado discorda e enfatiza a formação planejada do cluster de tecnologia. Segundo o EntrevistadoTech 3: “ocorreu de forma planejada porque nasceu a incubadora (Incubadora Empresarial Tecnológica [IET], depois o Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas [CELTA]), nasceram os centros comerciais, na parte tecnológica se planejou o Sapiens Parque. Claro, tudo muito lento, mas planejado estava”.

Neste sentido, o EntrevistadoTech 5 busca explicar que é difícil um cluster se desenvolver de forma completamente planejada ou completamente orgânica. Por um lado, o entrevistado cita:

[...]se considerarmos que o cluster foi fruto de um conjunto de mecanismos que foram implantados, como incubadoras de empresas, condomínio, parque tecnológico, entidades associativas, programas cooperativos, teve um planejamento que orientou este desenvolvimento, pois lá em 1986, quando começou uma espécie de grande “masterplan”, que previa a implantação de outras incubadoras, centros de inovação, parques tecnológicos etc., o que acabou acontecendo. Então, houve um planejamento.

Por outro lado, o EntrevistadoTech 5 expõe que: *[...] ao mesmo tempo não houve uma entidade gestora deste planejamento como, por exemplo, houve na Espanha, em Singapura que fizeram este papel de planejamento mais sistemático de acompanhamento de implantação.*

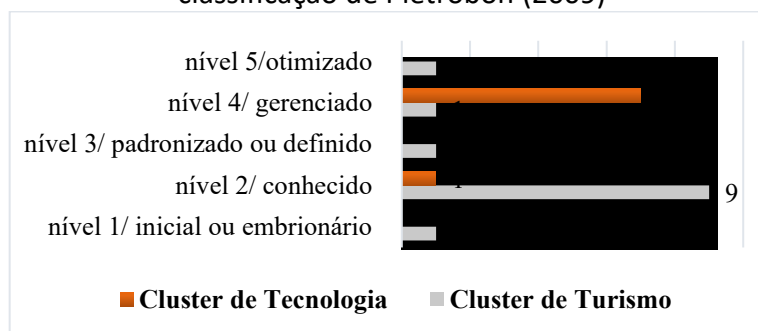
Já na visão das Instituições que transitam nos dois setores (Tecnologia e Turismo), percebe-se uma formação orgânica para o *cluster* de turismo, que começou a partir da

exploração da natureza, mas não construiu uma estrutura de bem-estar para o turista, o que requereria maior planejamento. No setor de tecnologia, a opinião dos três entrevistados das instituições expressa que, embora o *cluster* se tenha formado de maneira orgânica, teria existido um planejamento maior.

Na essência, pode-se inferir, deste modo que, tanto a formação do *cluster* de turismo, quanto a formação do *cluster* de tecnologia de Florianópolis ocorreu de maneira orgânica. Embora, no caso do *cluster* de tecnologia, tenha havido maior planejamento, o ritmo no qual as ações foram de fato realizadas fazem-no parecer essencialmente orgânico. Porém, o que diferencia os dois *clusters* são os estágios que atravessaram durante o seu crescimento/desenvolvimento e o nível de maturidade que alcançaram.

Com base nisto, passa-se a realizar o diagnóstico da maturidade ou, como alguns nomeiam, a classificação do CVC dos *clusters*, a partir de cenários de três modelos indicados na seção de métodos. Neste sentido, a avaliação da maturidade dos *clusters* de tecnologia e de turismo de Florianópolis foi realizada primeiramente através dos cinco níveis (cenários) de Pietrobon (2009), resultando na construção do Gráfico 1.

Gráfico 1 - CVC dos clusters de Tecnologia e de Turismo de Florianópolis segundo a classificação de Pietrobon (2009)



Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2016).

Observa-se que, para a maioria dos entrevistados (dez de turismo, mais três de instituições que transitam nos dois setores, em um total de treze), o *cluster* de turismo encontra-se no nível 2/conhecido. O nível 2/conhecido, conforme Pietrobon (2009), indica a ocorrência de investimentos em treinamento e desenvolvimento, e é um estágio de aceitação do assunto. Neste nível, a interação ocorre mais entre os próprios membros, e as iniciativas de padronização de atividades são, ainda, isoladas. Os desencontros e desconfianças ainda persistem, embora se passe a estabelecer uma linguagem comum de

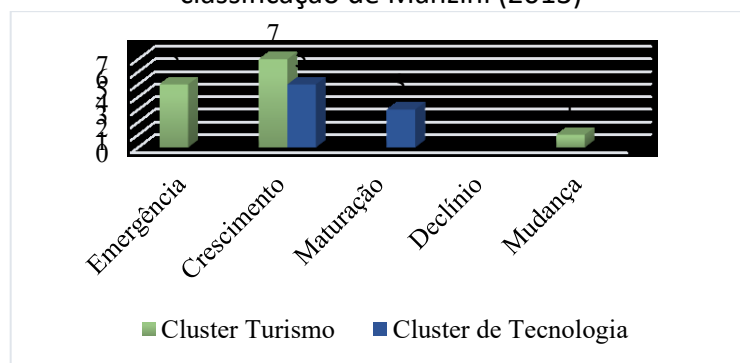
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

cooperação entre os atores deste *cluster* e algumas melhorias começam a aparecer.

Já o *cluster* de tecnologia, na percepção da maioria dos entrevistados (cinco de tecnologia, mais três de instituições que transitam nos dois setores, em um total de oito), é classificado no nível 4/gerenciado. Este nível, conforme Pietrobon (2009), indica a existência de consciência por todos os membros do *cluster* sobre a importância da atuação conjunta e da necessidade da interação e da participação entre as empresas, pois as atividades realizadas em conjunto aperfeiçoam os aspectos críticos e amenizam as dificuldades. O grau de confiabilidade aumenta, e os resultados também, pois se tem um nível consolidado de cooperação entre seus atores. Existem, neste nível, treinamentos avançados, alinhamento, a realização de *bechmarking* e a implantação de padrões eficientes que resultam em melhoria acentuada para o *cluster*.

Para confrontar os cenários de Pietrobon (2009), utilizaram-se, também, os cinco cenários construídos por Manzini (2013), conforme ilustra o Gráfico 2.

Gráfico 2 – CVC dos clusters de Tecnologia e de Turismo de Florianópolis segundo a classificação de Manzini (2013)



Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2016).

Na interpretação da maioria dos entrevistados, tanto para o *cluster* de turismo quanto para o *cluster* de tecnologia de Florianópolis, o cenário posto seria o de crescimento. Cabe lembrar que, conforme literatura (MANZINI, 2013), o cenário de crescimento caracteriza-se pelo aumento de empresas e de oferta de empregos, e a presença no *cluster* de outros agentes, tais como agências de fomento, institutos de pesquisa, etc. Neste estágio ocorre a utilização de mecanismos de colaboração entre as firmas, e atividades de inovação/empreendedorismo são decorrentes da aglomeração.

Embora os resultados apresentem este cenário para os dois *clusters*, é preciso
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

considerar o alerta realizado na literatura por Sölvell, Lindqvist e Ketels (2003), Lefebvre (2012), Romero e Nunes (2013) e pelo próprio autor do modelo, Manzini (2013), sobre a imprevisibilidade e a possibilidade de um *cluster* apresentar outras características que não somente a de seu estágio, dada a complexidade da dinâmica das relações entre os agentes. Por isso, chama a atenção que o *cluster* de turismo também apresentou um número significativo de entrevistados que apontaram para o cenário de emergência. Esta classificação, dividida entre os cenários de emergência e de crescimento, já era esperada para o *cluster* de turismo, pois se perceberam dificuldades no uso do termo *cluster*, dadas as ações ainda não padronizadas, alguns desencontros e desconfiâncias que persistem entre os agentes e a sua percepção de excelência do conceito. Isto pode ter interferido na identificação do seu estágio. Além disso, os entrevistados do turismo, ao se compararem ao *cluster* de tecnologia da cidade, reconhecem não se encontrarem em mesmo nível – consideram a si próprios em nível inicial, enquanto o *cluster* de tecnologia estaria mais consolidado.

Neste sentido, a aplicação de um terceiro modelo pode auxiliar nas análises do CVC ou maturidade dos *clusters*, o modelo de Romero e Nunes (2013). Os respondentes avaliaram o *cluster* de turismo no primeiro componente, empresas ou outras organizações, de forma significativa em relação à proporção/número de empresas e outras instituições; muito significativa no que se refere ao número de empregos gerados; e perceberam que a complementariedade dos agentes do *cluster* é baseada tanto em pequenas como grandes empresas, e outras organizações que são diretamente relacionadas ao setor/atividade. Mesmo assim, o *cluster* apresenta uma legitimação externa considerada moderada, e chama atenção que sua importância em relação ao território ainda é tida como vaga.

Com relação ao *cluster* de tecnologia, os entrevistados julgaram como muito significativo o número de empresas e de empregos gerados, a interação entre as empresas e outras instituições diretamente vinculadas com o setor; e uma forte legitimação, reconhecimento do *cluster*, o qual é referência nacional e internacional em empreendedorismo e inovação, demonstrando sua importância diante do território.

Verifica-se que o *cluster* de tecnologia está em um estágio ligeiramente mais avançado que o de turismo na categoria empresas e outras organizações, sobretudo no que

toca a representatividade nacional. Entretanto, Romero e Nunes (2013) salientam que, embora as empresas sejam os elementos essenciais de um *cluster*, outras instituições também o constituem. Portanto, para que ambos os *clusters* consigam se tornar referência no exterior, deve ocorrer o aumento de heterogeneidade e complementariedade entre os agentes, fortalecendo a participação e interação com outras instituições.

Quanto ao segundo componente, as redes e fluxos de informações, os respondentes do turismo evidenciam a existência de uma comunicação de confiança e compromisso entre os atores do *cluster*, embora os fluxos de informações sejam considerados ainda mecânicos e orgânicos. Relativamente ao envolvimento dos atores do *cluster* em redes e projetos externos, os entrevistados avaliaram-no como moderado, o que pode justificar, também, a avaliação como pouco significativa para o volume de projetos inovadores criados no *cluster*, e sua consequente riqueza gerada.

No *cluster* tecnológico, verifica-se um fluxo de informações e conhecimento menos perceptíveis que no outro *cluster*. Além disso, os respondentes acreditam que a comunicação é tanto mecânica como orgânica, e sua força reside na participação em projetos inovadores em conjunto com outros atores e em projetos externos, o que reflete a geração de riqueza econômica para região.

Ao comparar os dois *clusters*, verificam-se similaridades quanto aos pontos que podem ser melhorados. Para que ambos os *clusters* atinjam o cenário de maturidade é relevante, segundo Romero e Nunes (2013), melhorar o processo de governança, seja por meio de cooperações verticais e horizontais mais orgânicas, ou também por ações coletivas que facilitem a circulação de informações.

O terceiro componente avaliado foi o mercado. No caso do *cluster* do turismo, foi identificado que a operação desse setor abrange todas as escalas (local, nacional e internacional). Entretanto, a maior escala de atuação ainda é o mercado nacional, e o mercado internacional permanece um desafio a ser superado.

Para o EntrevistadoTour 2 “o Brasil tem um problema sério de promoção internacional, porque não investe [...]” no turismo. Embora organizações do turismo participem de feiras importantes, tais como a Feira Internacional de Turismo de Buenos Aires, a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

Aires e a *The Worldwide Meetings and Incentive Travel Exhibition de Frankfurt* (ENTREVISTADOTOUR10), Florianópolis necessita ser mais bem divulgada como destino atrativo e, sem apoio político para isso, quem assume são as entidades.

Neste ponto, mais uma vez, os entrevistados ressaltam o que a literatura já sinalizara, a falta de penhora do poder político local. Isto é reforçado pelo EntrevistadoTour 9, ao considerar Florianópolis preparada em nível de mercado, ou seja, de setor privado, o que não ocorre em nível promocional, em outras palavras, de poder público. Desta forma, essa dificuldade de comunicação entre o poder público e área privada no turismo é uma barreira que poderia dar lugar a significativas Parcerias Público-Privadas que muito facilitariam a cooperação *intra-cluster* e com outros *clusters*.

Assim como no *cluster* de turismo, o *cluster* tecnológico é considerado, pelos participantes, como ativo no mercado local, nacional e internacional. Todavia, apesar da Tecnologia não necessitar de logística, ela necessita de incentivos. Mesmo que as possibilidades sejam significativas e que a região de Florianópolis possua capacidade tecnológica, são necessárias ações direcionadas para internacionalizar as empresas, pois elas nascem atualmente para suprir basicamente o mercado nacional, sobretudo São Paulo. Desta forma, o Governo deveria ter interesse nas divisas e deveria criar um processo de qualificar e apoiar a exportação.

Corroborando ao que foi exposto, os EntrevistadoTech 4 e EntrevistadoTech 5 percebem o atingimento da escala internacional pelas empresas do *cluster* de tecnologia de Florianópolis como tímida, especialmente se comparada com outros *clusters* tecnológicos, como Israel, Estados Unidos, Singapura, China, Coreia do Sul. Em complementariedade, o EntrevistadoTech 5 sinaliza o mercado externo como um grande desafio, pois, além de problemas estruturais que o Brasil apresenta na área de comércio exterior, particularmente na área de tecnologia, o governo nacional não tem realizado um bom trabalho de divulgação do país como um provedor de tecnologia, tal como ocorre com o Agronegócio, por exemplo.

Ao encontro disso, ressalta-se a existência de diversas plataformas que auxiliam as empresas a expandirem sua atuação internacional. São exemplos o Land2Land da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), o Soft Landing da

Incubadora CELTA, a rede Connect Americas do Observatório Internacional do Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (CELTA, 2014; ANPROTEC, 2015; SEBRAE, 2017).

Romero e Nunes (2013) citam que, para que o *cluster* de tecnologia atinja um cenário de maturidade, é necessário desenvolvimento de incentivos para geração de conhecimento/registro de patentes e inovações intra-*cluster*. Além disso, é comum aos dois *clusters* estudados o problema de divulgação na área de comércio exterior, o que talvez possa ser resolvido a partir de esforços conjuntos dos dois setores, de forma a pressionar o governo nacional por um lado, e de divulgar conjuntamente a *marca* Florianópolis, tanto pela sua atratividade turística como por sua competência tecnológica.

Face ao exposto e de forma sintética, pode-se observar que, segundo o modelo de Romero e Nunes (2013), tanto o *cluster* de turismo quanto o *cluster* de tecnologia encontram-se em um cenário de desenvolvimento. Todavia, percebe-se que o *cluster* de turismo estaria em um momento de transição do cenário de emergência para o cenário de desenvolvimento, por apresentar características deste primeiro cenário; enquanto o *cluster* de tecnologia estaria em um processo de transição do cenário de desenvolvimento para o cenário de maturidade, por já apresentar características deste último.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar o processo de formação e o estágio atual dos *clusters* de turismo e tecnologia da cidade de Florianópolis. Por meio dos dados apresentados, pode-se inferir que tanto o *cluster* de turismo como o *cluster* de tecnologia nasceram de forma orgânica; porém, o processo de desenvolvimento do *cluster* de tecnologia foi mais bem planejado, o que pode ter acelerado o estágio de maturidade deste *cluster*.

Ao comparar a avaliação nos três modelos e transpô-la para a nomenclatura considerada mais utilizada pela literatura (surgimento, crescimento, maturidade e declínio), poder-se-ia inferir que os *clusters* de turismo e de tecnologia de Florianópolis encontram-se em transição de um estágio para o outro. O *cluster* de turismo desloca-se de um cenário de surgimento para um de crescimento (nível 2/conhecido; crescimento/emergência; Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

desenvolvimento/emergência). E o *cluster* de tecnologia desloca-se de um cenário de crescimento para um da maturidade (nível 4/gerenciado; crescimento/maturidade; desenvolvimento).

Salienta-se que a utilização dos três modelos de análise de maturidade de *clusters* facilita a identificação do estágio atual de desenvolvimento do *cluster*. Os *frameworks* de Pietrobon (2009) e Manzini (2013) são importantes para identificar o progresso organizacional, e o modelo de Romero e Nunes (2013), por apresentar critérios mais específicos, consegue definir o posicionamento, ao mesmo tempo que colabora com sugestões para o avanço para os próximos estágios.

Assim, no que toca as sugestões para a evolução dos *clusters*, apesar da sutil diferença de posicionamento deles, as adversidades são semelhantes. Ambos, para que consigam se consolidar como *clusters* gerenciados, necessitam expandir suas ações para fora do país e fortalecer os laços entre as organizações da região. É necessário, portanto, a cooperação intra e extra *clusters* para que ocorra o aumento da heterogeneidade das instituições, criando mecanismos de governança que facilitem o desenvolvimento de ações coletivas e integradas em Florianópolis.

Concluindo, reitera-se que essas ações devem envolver tanto a esfera pública como organizações privadas e que, para que isso seja possível, uma forte liderança pública deve aproximar os laços, visando à criação de projetos de parceria público-privada.

REFERÊNCIAS

AMARAL E SILVA, W. A.; TEIXEIRA, R. M. Adoção de Tecnologia da Informação pelas Micro e Pequenas Empresas do Setor Hoteleiro de Sergipe. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 59-77, jan./mar. 2014.

ANPROTEC. Associação Nacional De Entidades Promotoras De Empreendimentos Inovadores. **Land2Land**. 2015. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/2015/08/plataforma-land2land-tem-novasfuncionalidades/>. Acesso em: 06 fev. 2017.

BAIDAL, J. A. I.; REBOLLO, J. F. V.; FERNÁNDEZ, A. A. Políticas de innovación en turismo y desarrollo de clusters: la percepción gerencial en el programa agrupaciones empresariales innovadoras (AEIS). **Cuadernos de Turismo**, n. 33, p. 97-120 ISSN: 1139-7861, 2014.

BENI, M. C. **Globalização do turismo**: megatendências do setor e a realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Aleph, 2003. cap. 1 e 2.

BUHALIS, D. **Tourism**: Information Technology for Strategic Management. London: Prentice Hall, 2003.

BUHALIS, D.; LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet: the state of eTourism research. **Tourism Management**, 29, p. 609-623, 2008.

CELTA. Centro empresarial para laboração de tecnologias avançadas. **Soft Landing**. 2014.

Disponível em:

<<http://www.celta.org.br/informativo.php?inonenumber=15082014&datainfo=15/08/2014>>.

Acesso em: 11 jan. 2017.

CHOI, Y.; OKAMOTO, N. Present Situation of Internal Stakeholders of Place Branding in Japan: municipalities in Kanto and Koshin-etsu. **Business Source Complete**, v. 47, n.2, p. 103-111, 2012.

ERAQI, I. M. It as a means for enhancing competitive advantage. **Anatolia**: an international journal of tourism and hospitality research. v. 17, n.1, p. 25-42, 2006.

FARIAS, S. A.; SANTOS FILHO, M. J.; BARBOSA, M. D.; COSTA, C. S. Experiência extraordinária na internet? Uma análise da oferta de experiência em portais de turismo governamentais. **REGE**, v. 18, n. 3, p. 451-468, 2011.

GĂZDAC, R. M. Tourism and technology. **Revista de Management si Inginerie Economică**, v. 8, n. 3, p. 147- 153, 2009.

GOVERS, R. Technology Impact on Cultural Tourism. **International Journal Tourism Research**, 3, p. 325-335, 2001.

HJALAGER, A. Innovation policies for tourism. **International Journal of Tourism Policy**, v. 4, n. 4, p. 336-356, 2012.

KELLER, P. **Innovation and Tourism Policy**. Paris: OECD, p. 17-40, 2006

KIESE, Matthias. Policy transfer and institutional learning: an evolutionary perspective on regional cluster policies in Germany. In: FORNAHL, D., HENN, S., MENZEL, M. P. (Eds.) **Emerging clusters**, p. 324-353, 2010.

KORRES, M. G. The role of innovation activities in tourism and regional growth in Europe. **Tourismos**: an international multidisciplinary journal of tourism, v.3, n. 1. p. 135-152, 2008.

LEFEBVRE, P. Organised clusters evolutions: from cluster life-cycle approaches to the action trajectories approach. In: INTERNATIONAL SEMINAR ON REGIONAL INNOVATION POLICIES, 7, 41p. **Anais...** Porto, Portugal, out. 2012,

MANZINI, R. **Abordagem para identificação, análise e caracterização dos estágios de desenvolvimento dos clusters**: um estudo em regiões. 178 f. 2013. Tese (Doutorado em

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10970/R/EINALDO%20BELICKAS%20MANZINI2.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

MARTINS, C. FIATES, G.G.S., PINTO, A. L. A relação entre os *clusters* de turismo e tecnologia e seus impactos para o desenvolvimento local: um estudo bibliométrico da produção científica. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 65-88, jan./abr. 2016.

MARTINS, C. **Um *framework* para análise da contribuição conjunta dos *clusters* de tecnologia e de turismo para a inovação e o desenvolvimento territorial**. 387f. 2017. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

NOVELLI, M.; SCHMITZ, B.; SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience. **Tourism Management**, v. 27, n. x, p. 1141-1152, 2006.

PIETROBON, F. **Proposta de um modelo para identificação do nível de maturidade de aglomerados produtivos**. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). PPGEP-UTFPR. Ponta Grossa, 2009.

PORTER, M. Clusters and the new economics of competitiveness. **Harvard Business Review** December, v.76, n. 6, p. 77-90, 1998.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13 ed. São Paulo: Campus, 1999.

PRADO, D. S. **Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações**. Nova Lima: Editora Falconi, 2004.

ROMERO, P. NUNES, F. Operacionalização da teoria dos ciclos de vida dos clusters. As indústrias criativas como contexto para a reflexão e o Software Educacional e de Entretenimento no Norte de Portugal como caso de estudo. **Revista de Geografia e Ordenamento do Território - GOT**, n. 4, p. 273-298, 2013.

SCHERTLER, W. **Tourismus als Informationsgeschä**. Vienna: Ueberreuter, 1995.

SEBRAE. Serviço Brasileiro De Apoio Às Pequenas Empresas. **Connect Américas: rede empresarial de apoio a internacionalização**. 2017. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/boaspraticas/connectamericas-rede-social-empresarial-das-americas/>>. Acesso em: 24 jan. 2017.

SEVRANI, K.; ELMAZI, L. ICT and the changing landscape of tourism distribution-a new dimension of tourism in the global conditions. **Journal of Tourism**, n. 6, p. 22-29, 2008.

SÖLVELL, O., LINDQVIST, G.; KETELS, C.H. **The Cluster Initiative Green-book**. Stockolm: Ivory Tower AB, 2003. Disponível em:

http://www.clusterpolisees3.eu/ClusterpoliSEEPortal/resources/cms/documents/2003_The_Cluster_Initiative_Greebook.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2015.

STAKE, R.E. **Pesquisa qualitativa/naturalista**: Problemas epistemológicos. Educação e Seleção, 7: 19-27, jan./jun. 1983.

WEIERMAIR, Klaus. Threats and Opportunities of Information Technologies: the case of small-and medium-sized tourism enterprises. In MINISTRY OF CULTURE & TOURISM OF KOREA (Gov). **A New Era in Information Technology**, p. 35-52, 1998.