



## O Caso dos Clusters de Santo Antão/São Vicente e Sal/Boavista em Cabo Verde: O Estudo da Competitividade do Turismo

Valter Marcos Monteiro Fortes, Paulo Barcellos, Cristina Estevão

### RESUMO

O estudo da competitividade tem sido o centro da atenção de muitos investigadores do turismo, nas últimas décadas. No entanto, ainda são deficitários os estudos centrados na validação empírica de modelos de competitividade no mundo no geral, e em Cabo Verde, em particular. Nesse sentido a presente investigação tem como objetivo analisar, quais os determinantes de vantagem competitiva dos *clusters* turísticos formados por quatro ilhas situadas neste país. Para tal, foi adotada uma metodologia que exigiu a utilização de um questionário semi-estruturado, com base no modelo do Diamante da Competitividade de Porter e o tratamento dos dados foi operacionalizado por meio do teste *Mann Whitney*. Os resultados decorrentes da aplicação do Modelo indicam o desempenho competitivo turístico dos destinos turísticos em estudo, permitindo concluir implicações teóricas e empíricas, bem como as decorrentes implicações ao nível da sua gestão.

**Palavras-Chave:** Turismo, Competitividade, Diamante de Porter, Cabo Verde.

### INTRODUÇÃO

Durante as últimas duas décadas, as economias em todo o mundo sofreram extensas transformações sociais e econômicas. Uma das mais significativas e visíveis alterações é o aumento da taxa de gastos com serviços turísticos resultante da globalização dos destinos, da diversificação cada vez maior da procura e da diferenciação do produto. Muitas regiões atualmente colocam o turismo como uma parte importante e integrante das suas estratégias de desenvolvimento econômico (SINCLAIR, 1998; JACKSON *et al.*, 2005).

O turismo tem sido considerado como um dos setores mais importantes em todo o mundo, havendo na literatura um grande consenso quanto ao papel chave que desempenha no desenvolvimento e na competitividade de muitas regiões (ALBERTI & GIUSTI, 2012). Muitos autores reforçam essa ideia, chamando a atenção para as implicações de longo alcance, que o turismo possui como um meio que auxilia o processo de desenvolvimento nacional/regional (KADT, 1991; SHARPLEY, 2002; 2003; JACKSON *et al.*, 2005; KIM *et al.*, 2006; FERREIRA, ESTEVÃO, 2009).

Além disso, as regiões a fim de competirem com maior eficácia têm vindo a organizar-se no que vem a ser designado como *cluster*, ou seja concentrações geográficas de empresas interconectadas e instituições em torno de um segmento ou setor de atividade, cujas inter-relações reforçam a vantagem competitiva (PORTER, 1998). Objetivamente, Porter (2002) afirma que os *clusters* são sinónimos de competitividade dado que contribuem de forma positiva para processos inovadores, ao facilitarem as relações com outras instituições, ao permitirem conhecer melhor as necessidades dos consumidores e ao concentrarem conhecimento e informação necessários ao desenvolvimento tecnológico. Neste contexto, torna-se necessário reconhecer que determinantes influenciam a competitividade e que modelo poderá servir esse propósito. O Modelo do Diamante de Porter é considerado um bom paradigma de partida para a análise dos determinantes da competitividade global (MOON *et al.*, 1998), contudo é ainda incipiente o número de estudos centrados na validação empírica deste modelo de competitividade aplicado ao setor do turismo, em particular em Cabo Verde. Neste país a atividade turística tem vindo a ganhar significativa e importância nos últimos



anos e o setor do Turismo representa uma das principais fontes de receita do arquipélago e tem sido alvo da prioridade do Governo no plano de desenvolvimento do país. Face ao exposto, a presente investigação visa contribuir para o preenchimento deste *gap* e tem como objetivo em identificar os principais determinantes considerados decisivos para o aumento da competitividade, aplicando o Modelo do Diamante de Porter ao setor da hotelaria nas ilhas de Santo Antão/São Vicente e Sal e Boavista, localizadas no arquipélago de Cabo Verde. Assim, a presente investigação apresenta-se estruturada do seguinte modo: efetuaremos inicialmente um referencial teórico sobre a temática abordada na investigação, de seguida apresentaremos a metodologia, a amostra eo instrumento. Finalmente apresentaremos os resultados e as respetivas considerações finais da investigação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Clusters

O interesse pela aglomeração e distribuição geográfica da atividade econômica data do Sec. XIX e inícios do Sec. XX (RICARDO, 1817; MARSHALL, 1890). De acordo com Martin e Sunley (2003), existe inclusive uma grande controvérsia em torno do conceito de *clusters*. Para estes autores, é simples identificar os *clusters* no espaço, no entanto, o mesmo já não acontece relativamente à sua definição, sendo esta muito ambígua e obscura não sendo aceite de forma unânime, leva por vezes a uma identificação dos *clusters* de forma anedótica e menos rigorosa. Segundo Maskell e Kebir, (2005) a falta de rigor da noção de *cluster* leva a que o conceito, seja empregue num abrangente espectro de situações e por um leque alargado de agentes, que vão desde académicos, a consultores e políticos.

Porter (1994) afirma que os *clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) são concentrações geográficas de empresas e instituições num determinado setor de atividade, cujas inter-relações reforçam a vantagem competitiva. Feser (1998) destaca que os *clusters* econômicos não se referem só a indústrias e instituições, mas sim, a indústrias e instituições muito competitivas, devendo-se esta competitividade às relações existentes entre si. Acrescenta ainda que os *clusters* promovem tanto a concorrência como a cooperação. A concorrência convive com a cooperação, pois as duas ocorrem em dimensões diferentes e entre participantes distintos. Um *cluster*, por definição, é um sistema interligado de empresas e instituições cujo valor como um todo é maior, do que a soma das suas partes (FLOWERS, EASTERLING, 2006). Há que salientar ainda que, muitos *clusters* incluem o governo e instituições públicas, como por exemplo universidades. idade repousa na forma como as empresas competem, e não na forma como se comportam individualmente. Porter (1990) propõe um instrumento de análise da vantagem competitiva nacional, designado por diamante de Porter, em que apresenta a existência de empresas e atividades interligadas, ou seja os *clusters*. Para este autor o processo de formação dos *clusters* é tanto mais intenso, quanto maior for a concentração geográfica das empresas envolvidas nesse processo. Por outro lado o país onde este processo (formação de *clusters*) ocorre mais rapidamente é o que se torna mais bem-sucedido.

### 2.2 Cluster Turístico

O turismo constitui um motor de desenvolvimento econômico com particular incidência a nível regional, mas cujo impacto nacional é igualmente significativo (JACKSON *et al.*, 2005). No entanto, as teorias de *clusterse* o conceito de *clusters*, têm sido, em geral aplicados à indústria transformadora, mas a sua aplicabilidade ao setor dos serviços tem sido reduzida, em particular no turismo, no entanto tem-se observado, nos anos mais recentes, um crescimento exponencial (JACKSON e MURPHY, 2002; BREDA *et al.*, 2004).



Para Capone (2004) um *cluster* do turismo é uma concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas em atividades turísticas, incluindo fornecedores, serviços, governos, instituições, universidades e concorrente. Estevão e Ferreira (2015) afirmam que um *cluster* turístico é um conjunto de empresas relacionadas e de suporte turístico localizado num ambiente competitivo, tendo em conta a dimensão populacional e geográfica do destino turístico onde está inserido. As articulações num *cluster*, não só “alimentam” as ambições inerentes da mesma como também aumentam a possibilidade de desenvolvimento local. Neste sentido, as relações entre empresas e instituições num *cluster* turístico podem ser compreendidas em duas vertentes (NORDIN, 2003): (i) Horizontal - pela formação de alianças estratégicas, cujos acordos podem ser de dois tipos, de um lado os acordos entre empresas que se dedicam à mesma atividade principal, ou seja, entre empresas que se dedicam ao alojamento, à animação, ao transporte ou à restauração (alimentação); de outro lado, os acordos entre empresas que se dedicam em satisfazer ao mesmo grupo de clientes, mas proporcionando-lhes distintos componentes do produto (serviços turísticos); ou (ii) Vertical - através da formação de redes estratégicas, onde ocorre o estabelecimento de uma relação fornecedor - cliente unilateral entre os sócios, de tal modo que as atividades objeto do acordo são realizadas por uma das partes, que cede o seu *output* a outra em troca de uma contraprestação.

O objetivo de um *cluster* de turismo é levar empresas que, regra geral, trabalham isoladas e cooperaram com a finalidade de construir um produto de turismo de sucesso numa dada região (NOVELLI *et al.*, 2006). Nesta linha de argumentação, Nordin (2003) no seu estudo aplicou o Diamante da competitividade de Porter à indústria turística e ressaltou a necessidade de se desenvolver estratégias de cooperação e colaboração a fim de se alcançar sustentabilidade competitiva.

## 2.3 Competitividade

### 2.3.1 Competitividade Turística

Costa *et al.* (2004) defendem que a competitividade é uma preocupação transversal das sociedades contemporâneas. Em todas as atividades, não só as econômicas, busca-se a competitividade. Ser competitivo é um desígnio e condição para tudo o que se pretenda alcançar. Casadesus-Masanell e Ricart (2010) concordam que a competitividade é uma preocupação comum a muitos países e regiões, mas vão mais longe ao afirmarem que a competitividade é uma forma de acelerarem o seu desenvolvimento e alcançarem mercados internacionais. De acordo com Porter (1990), a competitividade está relacionada com a capacidade produtiva do país, que se relaciona, por sua vez, com a qualidade, as características do produto e com a eficiência de produção, sendo que a qualidade e as demais características é que irão determinar o preço do produto. Porter (1990) considera, ainda que, são as empresas e não os países que competem no mercado internacional, no entanto o sucesso das empresas pode ser explicado pelo ambiente económico, pelas instituições e pelas políticas governamentais. Ou seja, a competitividade de uma nação ou região constrói-se sobre o sucesso que as empresas alcançam no mercado internacional.

Segundo Dwyer e Kim (2003), a competitividade de um destino turístico está relacionada com a habilidade que um destino tem em proporcionar aos seus turistas, bens e serviços, melhor que a concorrência. Para Malakauskaite e Navickas (2010), a competitividade do setor do turismo contribui significativamente para o desenvolvimento económico e pode ser descrita como o resultado da sinergia entre os fatores naturais e humanos criados nos recursos do destino turístico, determinada pela capacidade das empresas de turismo atraírem novos visitantes e aumentar os seus gastos com a formação de bens e serviços de qualidade, bem como em experiências valiosas. Estevão e Ferreira (2015)



afirmam que os recursos e atrações turísticas contribuem para a competitividade, estes devem ser mantidos e geridos de forma adequada e apostar no desenvolvimento do turismo deve ser uma preocupação central. O interesse pelo estudo da competitividade dos destinos turísticos tem estimulado uma série de estudos (PORTER, 1990; MAZANEC, 1995; BAKER *et al.*, 1996; CROUCH, RITCHIE, 1999; HUYBERS, BENNETT, 2003; DWYER, KIM, 2003; HEATH, 2003; DWYER *et al.*, 2004; HUDSON *et al.*, 2004; ENRIGHT, NEWTON, 2005; OMERZEL, 2006; ECLAC, 2009; ESTEVÃO *et al.*, 2014, ESTEVÃO, FERREIRA, 2015), que em muito têm contribuído para o desenvolvimento desta temática.

### 2.3.2 Diamante de Porter

Porter (1990) considera que são as empresas e não os países que competem no mercado internacional, no entanto o sucesso das empresas pode ser explicado pelo ambiente económico, pelas instituições e pelas políticas governamentais. Quer isto dizer que a competitividade de uma nação ou região constrói-se sobre o sucesso que as empresas alcançam no mercado internacional. Segundo Porter (1990), a análise deve incidir sobre indústrias específicas ou segmentos de indústria e não na economia como um todo, uma vez que é impensável que todas as empresas de todos os setores possuam vantagem competitiva.

O desempenho competitivo de um país, numa determinada indústria, resultada acção articulada de quatro determinantes que moldam o ambiente no qual as empresas competem, estimulando ou impedindo a criação de vantagens competitivas (PORTER, 1990).

Esses determinantes são: (i) As condições dos fatores: dotação de um país em fatores de produção, tais como o trabalho especializado ou infra-estruturas, necessários à atividade competitiva de uma determinada indústria; (ii) A estratégia, estrutura e rivalidade empresarial: condições que, no país, regulam a criação, organização e direção das empresas e a natureza da rivalidade interna; (iii) As condições da procura: características da procura interna para um determinado bem ou serviço, nomeadamente a presença de clientes sofisticados e exigentes; (iv) A existência de indústrias relacionadas e de suporte: existência ou não de indústrias fornecedoras e/ou relacionadas que sejam competitivas nos mercados internacionais. Este determinante incorpora a questão das economias de aglomeração e o seu efeito sobre a competitividade. A estes atributos, Porter (1990) juntou a ação do governo e o papel do acaso (acontecimentos fora do controle das empresas) e assim definiu o diamante da competitividade. Têm sido vários os estudos com aplicação do Modelo de Diamante de Porter (MOO *et al.*, 1998; SMITH, 2010; ESENEUYAR, 2012; HERCIU, 2013, ESTEVÃO *et al.*, 2014) em vários setores de atividade, nomeadamente no turismo.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na metodologia de qualquer investigação devem-se descrever as etapas a serem seguidas na realização da pesquisa e a sua organização varia, de acordo com as peculiaridades de cada investigação (GIL, 2007). Assim, após a pesquisa bibliográfica e documental procedeu-se à pesquisa de campo. Neste sentido, com a intenção de maximizar o processo de coleta de dados, optou-se por entrevistas individuais semi-estruturadas com a aplicação de um questionário. A presente investigação baseia-se num modelo já testado e o questionário incorpora questões e escalas já validadas na investigação de Porter (2001), tendo por base o Diamante da Competitividade de Porter (1990). O questionário foi sujeito a um pré-teste junto de alguns inquiridos, que nos possibilitou averiguar algumas falhas existentes, a compreensão, clareza e extensão das questões, bem como obtenção de algumas sugestões de melhoria. Durante a realização do questionário foi explicado os objectivos da investigação e a garantia da confidencialidade das respectivas respostas. A 1ª parte do questionário era constituída por questões relativamente à caracterização geral da empresa e depois contemplava quatro blocos



com as questões que centralizavam nos determinantes do “Diamante da Competividade” avaliadas numa escala de concordância do tipo *Likert*, com sete pontos variando: “ 1 - Discordo Totalmente” a “ 7 -Concordo Totalmente”. Possuía ainda questões abertas e de escolha múltipla sobre elementos que caracterizam o ambiente de negócio local. A população do estudo contempla as empresas, cujas suas atividades econômicas que interagem com o produto turístico local sediadas no *cluster* de Santo Antão/São Vicente (*Alfa*) e no *cluster* Sal/Boavista (*Beta*), ou seja hotéis, alojamentos, restaurantes, discotecas, estabelecimentos de desporto e recreio, agências de viagens e *rent-a-cars*, perfazendo um total de 361 empresas integrantes do *clusterAlfa* e *Beta*. A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, isto porque segundo Vergara (2007) uma amostra não probabilística, pode ter como procedimento estatístico, a selecção de elementos pela facilidade de acesso aos mesmos. Assim, a amostra desta investigação foi composta por dezesseis hotéis, vinte e dois alojamentos, vinte restaurantes, seis discotecas/bares, doze estabelecimentos de esporte e recreação, vinte agências de viagens e quatro estabelecimentos de *rent-a-cars*, distribuídas proporcionalmente, entre os dois *clusters* - *Alfa* e *Beta*. No tratamento dos dados utilizou-se o *software BioEstat 5.0*, a qual requer um sistema operacional *Microsoft Windows XP* ou posterior.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A avaliação das variáveis da investigação foi elaborada através do teste *Mann-Whiney* com nível de significância de 5%, conhecido também como teste *U* de *Wilcoxon-Mann Whitney*, ou ainda *Wilcoxon Rank-SumTest*. Este teste é uma prova não-paramétrica destinada a comparar duas ou mais amostras independentes do mesmo tamanho ou desiguais, cujos *scores* tenham sido mensurados pelo menos a nível ordinal (Ayres *et al.*, 2007). Compete ressaltar, que este teste não-paramétrico foi adoptado após a análise preliminar e a constatação de que a distribuição normal não poderia ser assumida.

##### 4.1 Determinantes da Competitividade dos *Clusters Alfa* e *Beta*

Com base no teste atrás referido foi feita a análise detalhada de cada um dos determinantes do modelo aplicado a cada um dos *clusters* em estudo. Nesse sentido, as análises seguintes apoiam sobre cada um dos seus atributos.

##### 4.1.1 Condição dos Fatores

O quadro seguinte mostra-nos a análise dos atributos competitivos das condições dos fatores:

**Quadro 1: Atributos Competitivos das Condições dos Fatores**

QUESTÕES	Variaveis	<i>ClusterAlph a</i>	<i>ClusterBet a</i>	Teste Mann- Whitney
Categorias de Análise – Infra-estruturas e Recursos Humanos	{Vx; V19}	$\mu$	$\mu$	p-valor (bilateral)
Os programas educacionais fornecem ao seu negócio funcionários de alta qualidade.	V1	3.76	3.66	0.4524
A disponibilidade de profissionais é suficiente para atender às suas necessidades de crescimento.	V2	3.86	3.92	0.5884
Existe uma oferta ampla de gestores experientes na sua região.	V3	2.86	3.68	<b>0.0001</b>
A qualidade de vida geral (ex: clima, recreação) na sua região facilita o recrutamento e retenção de empregados.	V4	4.28	4.26	0.9112
O custo de vida na sua região facilita o recrutamento e retenção de funcionários.	V5	4.16	3.42	<b>0.0001</b>
Na sua região estão disponíveis instalações especializadas para pesquisa (ex: instituições de investigação universitárias).	V6	4.08	1.3	<b>0.0001</b>
As instituições da sua região que realizam pesquisas básicas frequentemente transferem conhecimento para a sua empresa.	V7	2.52	1.84	<b>0.0001</b>
É elevado o grau de especialização dos recursos humanos exigido pelas empresas/setor.	V8	3.94	4.26	0.1556



A qualidade global dos meios de transporte (transporte aéreo, marítimo, e rodoviários) é boa em relação a outras regiões.	V9	3.86	3.88	0.9505
A qualidade global dos hotéis favorece o crescimento do setor.	V10	3.84	5.46	0.0001
A qualidade global dos bares e discotecas favorecem o crescimento do setor.	V11	3.66	3.78	0.4545
A qualidade global dos restaurantes favorece o crescimento do setor.	V12	4.32	4.54	0.1536
ASinfra-estruturas de comunicação na sua região satisfaz plenamente as suas necessidades empresariais.	V13	4.72	4.7	0.8605
O serviço de internet favorece o crescimento do setor.	V14	4.76	4.78	0.8114
As condições dos serviços sanitárias favorecem as necessidades de crescimento do negócio.	V15	3.48	3.02	0.0005
A qualidade global das infra-estruturas aérea é boa em relação a outras regiões.	V16	3.3	6.02	<b>0.0001</b>
A qualidade global das infra-estruturas marítimas (portos, navios) é boa em relação a outras regiões.	V17	5.18	3.06	<b>0.0001</b>
A qualidade das estradas e transportes (táxi, carros de alugueis, públicos) é boa em relação a outras regiões.	V18	4.1	4	0.6294
Os produtos e atrativos culturais (ex: gastronomia típica, artesanato, passeios urbanos e rurais) favorecem o crescimento do setor.	V19	4.14	4.1	0.8227

Fonte: Elaboração própria.

(\*) As variáveis a negrito são significativas ao teste de *Mann-Whitney*.

Segundo a teoria econômica clássica sobre as vantagens competitivas de uma nação a competitividade de uma região é virtualmente explicada, pela sua dotação necessária dos fatores básicos de produção, tais como a terra, o trabalho, o capital, os recursos naturais e culturais (NORDIN, 2003). Estas são as condições em que as empresas procuram competir. Portanto, o desenvolvimento da atividade turística em ambos os *clusters* depende das condições dos fatores, em particular das atrações turísticas, da qualidade dos hotéis ou alojamentos, da mão-de-obra qualificada, dos aeroportos, entre outros atributos que condicionam os fatores locais. Pode aferir-se que a qualidade dos fatores mais genéricos e básicos tais como infra-estruturas de comunicação, qualidade das estradas e transportes rodoviários, e atractivos locais são variáveis que não apresentam grau de significância entre o *clusterAlpha* e *Beta*, ou seja os respondentes entendem que tais condições são similares, através do teste *Mann-Whitney*. Por outro lado, conforme pode-se observar o teste de U demonstrou estatisticamente significativo ao *p-valor* (bilateral) das variáveis V3, V5, V6, V7, V10, V15, V16 e V17, ou seja existe uma disparidade na avaliação dos fatores entre *clusterAlpha* e *Beta*.

Da análise às competências de gestão, no *cluster Alpha* existe uma carência na disponibilidade de gestores experientes apontado pela variável - V3. Noutra direção, o custo de vida no *cluster Beta* é mais elevado e isso é refletido no recrutamento e retenção dos funcionários. De acordo com Porter (2001), as regiões que apresentam crescimentos elevados, não significa necessariamente prosperidade, porque o aumento no custo de vida pode anular ou diminuir os ganhos de salários médios. Assim, a região que tem um salário médio relativamente elevado e um custo elevado de vida poderá prejudicar a prosperidade dessa região. Salienta-se como aspecto positivo no *cluster Alpha*, a disponibilidade das instalações de pesquisas (universidades) - V6. De acordo com Nordin (2003), no setor do turismo em geral não há um forte vínculo com pesquisas e desenvolvimento como existe nas indústrias manufaturadas, no entanto, um aumento de pesquisas no turismo deve ser impulsionado, assim como a cooperação entre universidades e empresas. Portanto, ainda que essa interação entre os agentes do *cluster Alpha* e as universidades disponíveis seja baixa é pertinente destacar que a longo prazo pode constituir uma vantagem competitiva, mediante um maior fluxo de cooperação entre as partes. O grau de significância *p-valor* bilateral (0,0001) apontada pela variável V10, justifica-se pelo facto que o *cluster Beta* possui maior quantidade de hotéis disponíveis e grande parte destes são classificados de 3 a 5 estrelas. Segundo os



dados da Direção Geral do Turismo - DGT (2010), o *cluster Beta* concentra 25 hotéis o que representa mais de 50% dos hotéis disponíveis em todo o país. Outro aspecto positivo do *cluster Beta*, apontado pela variável V16, refere-se à qualidade das infra-estruturas aéreas que suportam de forma mais eficiente a procura turística, principalmente nos períodos de época alta, uma vez que o mesmo dispõe de dois aeroportos internacionais (Amílcar Cabral e Boavista), enquanto o *cluster Alpha* dispõe de apenas um e com uma estrutura menor. Segundo os dados da ASA (Aeroportos e Segurança Aérea, SA) o aeroporto Internacional Amílcar Cabral no Sal continua a representar a principal porta de entrada em todo o arquipélago de Cabo Verde por via aérea para passageiros estrangeiros. Dos 688 mil passageiros que entraram no país 52% foram pelo aeroporto Amílcar Cabral, 6% na Boavista e 29 % nos outros aeroportos (DGT, 2010). Acontece o inverso no que toca à estrutura marítima V17. O *cluster Alpha* dispõe de dois portos (Porto Grande e Porto Novo) com uma eficiente logística de embarcações, com capacidade inclusive de atracar navios cruzeiros. De acordo com a DGT (2010), o acesso de turistas, em particular do exterior através de ligações marítimas, nomeadamente navios de cruzeiros e iates de recreio, vem crescendo de forma acelerada nos últimos anos. As condições sanitárias no *cluster Alpha* correspondem às expectativas do setor, no entanto ambos os *clusters* precisam de melhoria. A título de exemplo e segundo a DGT (2010) o *cluster Beta*, nomeadamente na Ilha do Sal apenas possui um Centro de Saúde e a Ilha de Boavista não possui neste momento, sequer uma farmácia. Apesar de que os produtos e atrativos locais não serem estatisticamente significativos quando se compara os dois objetos investigados, este tem um papel importante no desencadeamento turístico das regiões, uma vez que será um fator determinante quanto ao tipo de turismo (procura turística) que irão suportar.

#### 4.1.2 Condições da Procura

O quadro seguinte mostra-nos a análise dos atributos competitivos das condições da procura:

**Quadro 2: Atributos Competitivos das Condições da Procura**

QUESTÕES	Variáveis	Cluster Alpha	Cluster Beta	Teste Mann-Whitney
<b>Categorias de Análise - Sofisticação dos Clientes</b>	<b>{Vx; V22}</b>	<b>μ</b>	<b>μ</b>	<b>p-valor (bilateral)</b>
Os clientes dos produtos/serviços da sua empresa são sofisticados e exigentes.	V20	4,24	4,42	0,3520
Os clientes para os produtos/serviços da sua empresa têm necessidades especiais, que afetam muitas vezes a sua oferta.	V21	3,54	3,2	<b>0,0255</b>
O <i>feedback</i> dos clientes para melhorar os produtos/serviços da sua empresa é frequente e revela a necessidade de novas funcionalidades ou desempenho aprimorado.	V22	3,22	2,54	<b>0,0001</b>

Fonte: Elaboração própria.

(\*) As variáveis a negrito são significativas ao teste de *Mann-Whitney*.

Percebe-se a partir quadro 2 que a variável V20 não é estatisticamente significativa ao nível de significância de 5% (teste de *U*). Os dois *clusters* concordam que os clientes são exigentes e sofisticados, no entanto compete aferir que de acordo com os inquiridos, isso é uma mudança recente neste mercado. Mesmo assim, percebeu-se que o grau de exigência do consumidor local não qualifica as regiões (os agentes que formam os *clusters*) ao ponto de serem capazes de usar os parâmetros do consumidor interno para antever as necessidades do consumidor externo. Os clientes sofisticados na região pressionam as empresas para melhorar e oferecer perspicácia sobre as necessidades dos clientes actuais e futuros (Porter e Ackerman, 2001). De acordo com Porter (1990), as empresas de um país ou região ganharão vantagem



competitiva se os turistas domésticos forem os mais sofisticados do mundo e mostrarem-se exigentes em relação aos produtos e serviços. No *cluster Beta* os clientes exercem uma menor influência em relação à oferta turística. É de salientar, que a pressão exercida, principalmente pela procura externa, condiciona a oferta turística no *cluster Alpha* e principalmente no *cluster Beta* - V21. Por outro lado, no *cluster Alpha* o *feedback* dos clientes é mais constante e revela a necessidade de novas funcionalidades e aprimoramento. O *feedback* auxilia na condução de reformulações nas atividades, fomentando a inovação local e permitindo uma melhor adaptação às necessidades e expectativas dos turistas. Nesse sentido, o *feedback* funciona como um importante indicador no sentido de avaliar o grau de exigência dos turistas, havendo um impacto positivo na oferta de novos produtos ou serviços.

#### 4.1.3 Indústrias Relacionadas e de Suporte

O *cluster* sendo uma forma de organização de produção regional, que se estrutura a partir da identificação das complementaridades e das sinergias entre as empresas de uma mesma indústria, pode fazer com que a concorrência e a cooperação coexistam, seja entre empresas ou entre cidades (CONTADOR, SILVA, 2003). A presença de relacionadas e de suporte dá origem a novos *clusters* (PORTER, ACKERMAN, 2001). Portanto, neste item analisa-se a existência ou não de setores fornecedores e outros relacionados ao segmento.

**Quadro 3:** Atributos Competitivos das Indústrias Relacionadas e de Suporte

QUESTÕES	Variáveis	ClusterAlpha	ClusterBeta	Teste Mann-Whitney
<b>Categorias de Análise - Cooperação e Complementaridade</b>	<b>{Vx;V26}</b>	<b><math>\mu</math></b>	<b><math>\mu</math></b>	<b><i>p</i>-valor (bilateral)</b>
As empresas na sua região compartilham abertamente informações com outras empresas.	V23	3,06	3,72	<b>0,0001</b>
As empresas e organizações do setor contribuem frequentemente para as iniciativas e os programas de todo o setor.	V24	2,68	3,44	<b>0,0001</b>
A qualidade dos fornecedores locais especializados nos produtos/serviços do setor do turismo é melhor em relação a outras regiões.	V25	2,28	3,02	<b>0,0001</b>
Os fornecedores especializados nos produtos/serviços estão disponíveis na maior parte da sua região.	V26	2,86	2,96	0,4179

Fonte: Elaboração própria.

(\*) As variáveis a negrito são significativas ao teste de *Mann-Whitney*.

Pode afirmar-se através do teste *U*, que o *cluster Alpha* e *Beta* se diferenciam em relação às variáveis V23, V24 e V25, uma vez que *p*-valor (bilateral) é menor que 5%.

Ambos os *clusters*, manifestaram a necessidade de uma maior articulação entre os agentes que circunscrevem o produto turístico local. No entanto, os respondentes inseridos no *cluster Beta* estão mais articulados significativamente ( $p=0,0001$ ) em relação ao fluxo de informação. De acordo com Nordin (2003), um *cluster* bem sucedido exige um bom funcionamento das relações. Assim acontece o mesmo, com a variável V24 em que no *cluster Beta* as empresas e organizações do setor frequentemente contribuem para as iniciativas e os programas de todo o setor. Salienta-se que em *clusters*, as empresas e instituições envolvidas actuam de forma conjunta para agregar valor a um produto ou serviço, afectando a competição de uma determinada região ou setor através dos seguintes fatores: aumento da produtividade das empresas envolvidas, direcionamento da inovação e estímulo à formação de novos negócios e expansão e fortalecimento do próprio *cluster* (PORTER, 1998). Neste sentido, a cooperação pode existir dentro de um *cluster* sem que os interesses próprios dos agentes sejam ignorados. A variável V25 destaca uma disparidade entre a qualidade dos fornecedores locais do *cluster Alpha* e *Beta*. A associação significativa apontada pela variável



reporta-se ao facto de que os fornecedores do *cluster Beta*, possuem uma qualidade relativamente superior ao *cluster Alpha* grande parte destes encontram-se centralizadas na região (V26).

É importante salientar que devido às limitações geográficas de Cabo Verde, ambos os *clusters* enfrentam problemas com o suprimento de determinados itens, nomeadamente alimentícios no fornecimento aos hotéis e restaurantes, etc. Conforme destacam Porter e Ackerman (2001), a capacidade dos fornecedores locais baseada na região pode aumentar a produtividade e melhorar a capacidade de inovação ao permitir que a comunicação seja mais rápida e menos onerosa, fomentando o fluxo de ideias e melhorando a flexibilidade através de locais de terciarização. Assim, esse intercâmbio de informações, tecnologia e habilidade é mais presente, quando há um bom relacionamento numa cadeia produtiva e o apoio mútuo das empresas nela contida (PORTER, 1990).

#### 4.1.4 Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresarial

A rivalidade entre as empresas tem um efeito estimulante na busca da inovação e melhorias. Assim sendo, num ambiente de intensa competição as empresas sentem-se pressionadas para inovar e constantemente melhorar. A longo prazo, a competitividade, é portanto, um condutor do desenvolvimento, e não sobretudo um problema (NORDIN, 2003).

O quadro seguinte mostra-nos a análise dos atributos competitivos da Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresarial:

**Quadro 4 - Atributos Competitivos da Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresarial**

QUESTÕES	Variáveis	Cluster Alpha	Cluster Beta	Teste Mann-Whitney
Categorias de Análise - Barreiras de Entrada no Mercado	{Vx; V38}	$\mu$	$\mu$	<i>p</i> -valor (bilateral)
Considerando o cenário competitivo do seu campo de negócio, a inovação empresarial é fundamental para o sucesso da sua empresa.	V27	6	6.02	0.8985
Considerando o cenário competitivo no seu campo de negócio o mercado caracteriza-se como um oligopólio.	V28	1	1	1
Considerando o cenário competitivo no seu campo de negócio o mercado se caracteriza como um monopólio.	V29	1	1	1
Considerando o cenário competitivo no seu campo de negócio o mercado caracteriza-se em livre mercado.	V30	6.38	6.36	0.9423
É intensa a concorrência local no setor de turismo.	V31	4.96	5.54	<b>0.0005</b>
O Estado e governo local apoiam o investimento em pesquisas e desenvolvimento.	V32	1.68	1.46	0.058
As regulamentações nacionais e locais que afetam o seu negócio são adequadas e ajudam na capacidade do seu negócio ter sucesso.	V33	3.26	3.58	<b>0.0101</b>
De um modo geral, pode dizer-se que o governo tem capacidade para atender às necessidades das empresas.	V34	3.34	3.52	0.1209
As pesquisas e desenvolvimento são encorajadas pelo estado e pelas entidades locais.	V35	1.58	1.32	<b>0.0251</b>
O governo contribui de forma significativa para uma estratégia de desenvolvimento económico.	V36	3.36	3.54	0.1496
A sua região tem uma estratégia económica bem articulada.	V37	2.48	3.22	<b>0.0001</b>
Você é um participante ativo na estratégia económica da sua região.	V38	3.68	4.16	<b>0.0009</b>

Fonte: Elaboração própria.

(\*) As variáveis a negrito são significativas ao teste de Mann-Whitney.

Da análise do quadro 4 podemos constatar que o *cluster Alpha* e *Beta*, posicionam-se de forma semelhante em relação à inovação, apontada pela variável V27  $-p=0,8985$  (bilateral). Igualmente considera-se que o cenário competitivo, caracteriza-se como livre mercado e que as barreiras restringem aspectos legais. O teste de *U* mostrou-se estatisticamente significativo ao *p*-valor (bilateral) das variáveis V31, V33, V37 e V38.

A variável V31 reflete o panorama do mercado de atuação entre os agentes do *cluster Alpha* e *Beta*. No *cluster Beta* há uma maior rivalidade no mercado local, impulsionado



pela grande quantidade de empreendimentos turísticos que o *cluster* abriga. A rivalidade salutar é um condutor essencial de melhorias rápidas e empreendedorismo (PORTER e ACKERMAN, 2001). Os *clusters Alpha* e *Beta* diferenciam-se significativamente em relação às variáveis V37 e V38. O *cluster Beta caracteriza-se* com uma estratégia econômica bem articulada e os seus agentes do *cluster* são participantes mais ativos, dentro da estratégia econômica local. Conforme Nordin (2003), as estratégias que melhorem a posição competitiva de um destino turístico ou área são vitais e um plano estratégico apoiado por ambos os intervenientes públicos e privados é um elemento-chave deste processo. Embora o nascimento de *clusters* tenha muitas causas, o desenvolvimento ou a falta de desenvolvimento de *clusters* é mais previsível (PORTER, ACKERMAN, 2001), portanto o sucesso do *cluster* turístico está preso a uma grande quantidade de diferentes negócios, capazes de cooperar e competir ao mesmo tempo, como representado pela estrutura e rivalidade das empresas e pela presença de indústrias relacionadas e de suporte, incluindo alojamento, hotéis, alimentação e bebidas, atrações, o transporte e várias agentes governamentais.

#### 4.1.6 Análise do Desempenho

Com o objetivo de sintetizar os resultados do desempenho obtido por cada variável são apresentadas duas matrizes, especificando não só grau de desempenho obtido pela variável, como também o grau de consenso obtido. As variáveis do que estão localizadas no primeiro quadrante (parte inferior) obtiveram Baixo Desempenho e Baixo Consenso. As que estão no segundo quadrante (parte inferior) auferiram Alto Consenso e Baixo Desempenho. Enquanto as variáveis, que estão situadas no terceiro quadrante (parte superior) alcançaram Baixo Consenso e Alto Desempenho. Já os que estão no quarto quadrante (parte superior) obtiveram Alto Consenso e Alto Desempenho. Os resultados do desempenho das variáveis de cada *cluster* estão sintetizados nas figuras seguintes. Primeiramente, é apresentado a matriz do *Cluster Alpha* e, posteriormente, o *Cluster Beta*.

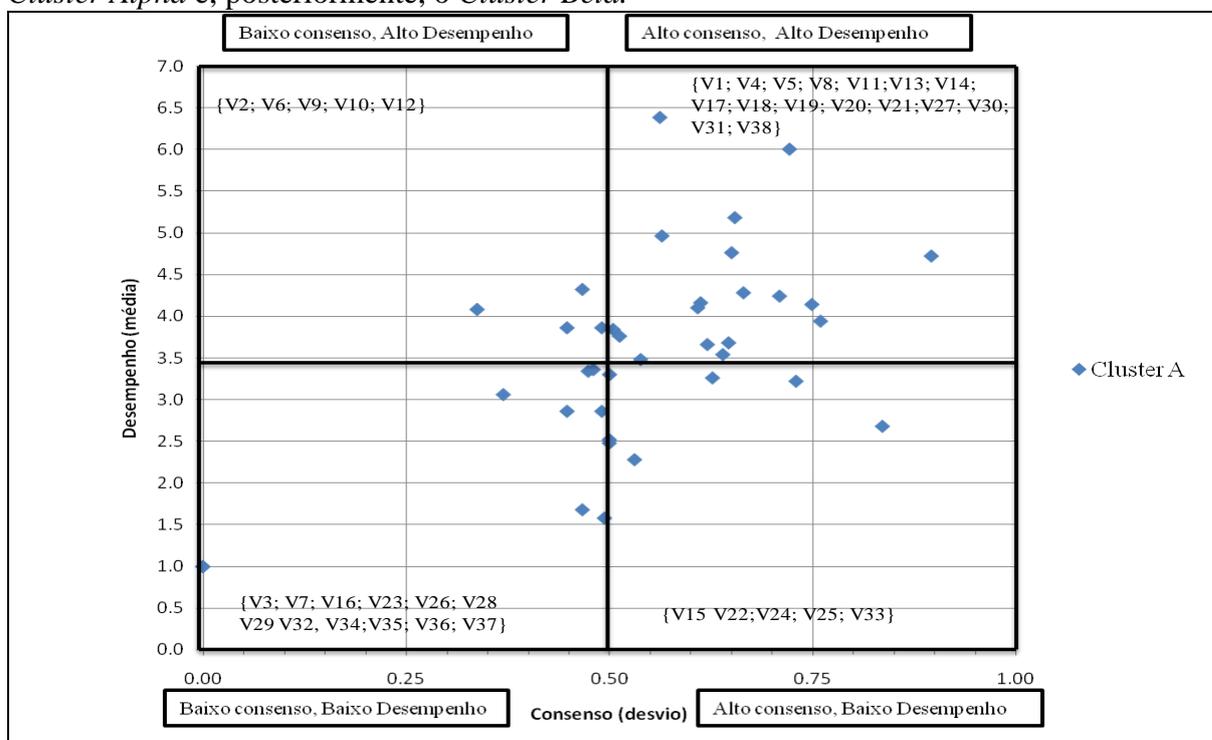


Figura 1 - Matriz do Desempenho no *Cluster Alpha*

Fonte: Elaboração própria.



O incremento da competitividade será o resultado provido do maior número de variáveis com impacto positivo, sobre o produto turístico alocadas no quarto quadrante, parte superior, a qual indica alto desempenho e alto consenso dos agentes do *cluster*. Da mesma forma, as variáveis que se encontram no terceiro quadrante parte superior e nos quadrantes inferiores precisam de ser monitoradas, dada a relação sistêmica de cada um deles, o que poderá afectar de forma positiva ou negativamente todo o desempenho do *cluster*.

Por exemplo, a variável V3 que obteve baixo desempenho e baixo consenso confirma a deficiência do *cluster Alpha* em relação à oferta de gestores experientes e isso poderá estar reflectido na forma como as empresas são geridas. Igualmente, a variável V16, conforme referida anteriormente, comprova as limitações do *cluster* em relação às infra-estruturas aéreas e isso poderá ter um efeito condicionante sobre outras variáveis. As condições sanitárias (V15), ainda que relativamente melhores às condições do *cluster Beta*, também precisam ser melhoradas. Neste sentido, pode-se afirmar que por mais que o desempenho seja satisfatório (ex.: V13- Infra-estruturas de comunicação; V17 condições portuárias, entre outros) é necessário uma busca contínua de melhorias, de forma a assegurar uma vantagem sustentável ao *cluster*. Paralelamente, a matriz do *cluster Alpha* apresenta-se da seguinte forma:

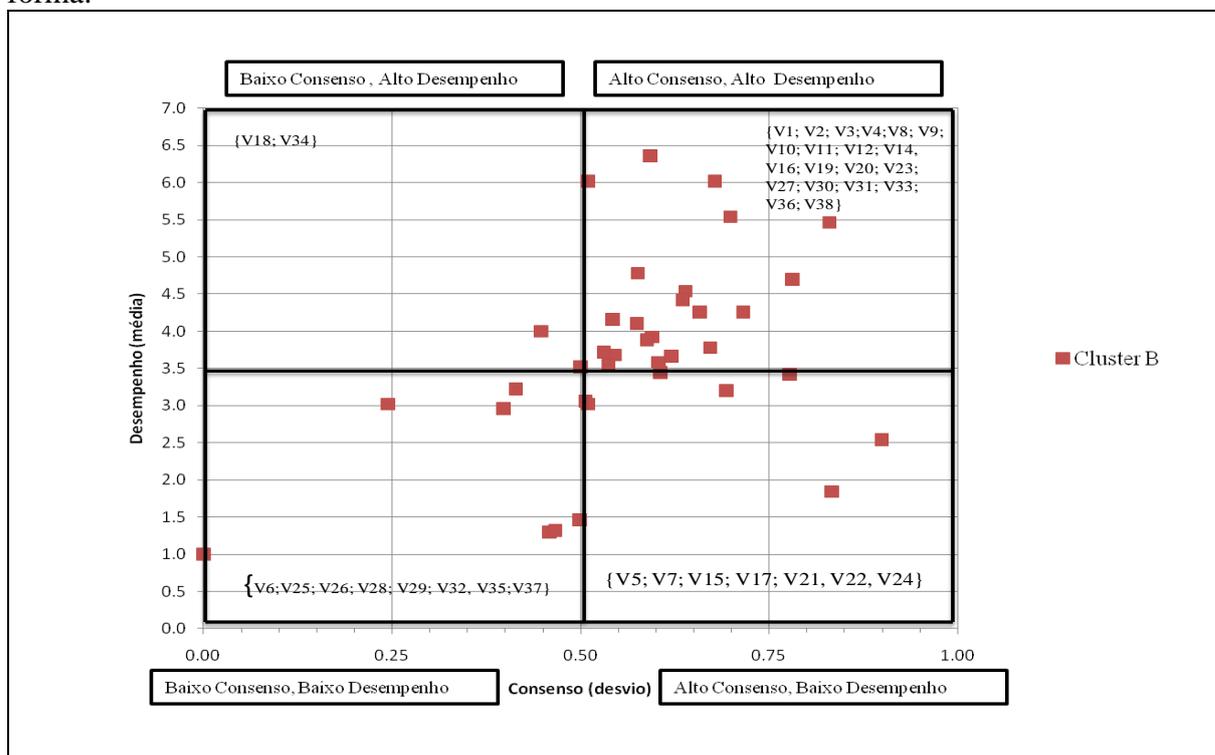


Figura 2 - Matriz do Desempenho no Cluster Beta

Fonte: Elaboração própria.

Pode aferir-se que os *clusters* possuem um cenário de desempenho similar com uma grande concentração de variáveis próximas à linha intermediária. No *cluster Beta* em particular, percebe-se que algumas variáveis também obtiveram baixo desempenho, como é o caso da V6 referente à disponibilidade de instalações universitárias; V15- condições sanitárias, V21- o grau de interferência dos clientes, na forma como os produtos e serviços são oferecidos, entre outros, que podem afetar o desempenho do *cluster* como um todo. As variáveis que obtiveram alto desempenho e alto consenso como é o caso da V10, que se refere à qualidade dos hotéis; V11- qualidade dos bares; V23- fluxo de informações entre as empresas, também precisam de ser constantemente monitoradas, a fim de propiciar ao



*cluster* maior competitividade. Em suma, o desempenho ou a competitividade tanto do *cluster Alpha* quanto do *cluster Beta* está intimamente ligada ao número de variáveis (por exemplo: qualidade dos hotéis, infra-estruturas dos transportes, fluxo de informação, atractivos turísticos, saneamento) alocadas no quarto quadrante, parte superior, e na forma como os agentes que circunscrevem o produto turístico interagem com as mesmas. Os agentes, mesmo competindo, devem compartilhar uma visão agregada do negócio a fim de garantir maior competitividade ao *cluster Alpha* e *Beta*. Após a análise e interpretação dos resultados apresenta-se as considerações finais desta investigação, composta pelas implicações teóricas e empíricas bem como as decorrentes implicações gerenciais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos resultados pretendemos estabelecer uma reflexão das contribuições do trabalho realizado tanto no âmbito teórico, como no âmbito empírico. Dado que os *clusters* aumentam a competitividade de uma indústria regional (PORTER, 2002) e dado que o turismo é um poderoso instrumento para o desenvolvimento regional (ESTEVÃO, 2009; TOMAZZONI, 2009) foram pertinentes as discussões envolvidas nesta investigação, mediante a aplicação do Modelo do Diamante de Competitividade (PORTER, 1990).

Mediante as análises empíricas resultantes da aplicação do questionário durante a pesquisa de campo emergiram os atributos (variáveis) mais relevantes em cada um dos *clusters*, o que possibilitou a estruturação das características ou o contexto competitivo do ambiente de negócio no *cluster Alpha* e *Beta*. Há que ressaltar que a discussão dos *clusters* no turismo está ainda em fase embrionária (NORDIN, 2003; CAPONE, 2004; ESTEVÃO, 2009), explicando o baixo número de pesquisas que abordam esta problemática.

O desenvolvimento de um *cluster* está intimamente associado à articulação dos agentes, por meio de uma visão compartilhada do negócio, de modo a adicionar valor ao produto turístico local e conseqüentemente incrementar a competitividade. Cada vez mais, a competitividade depende da presença de fatores avançados e mais especializados (PORTER e ACKERMAN, 2001). Neste sentido, emerge a necessidade de contemplar as implicações de gerenciais que podem auxiliar neste processo de desenvolvimento do *cluster Alpha* e *Beta*.

A competitividade exige a melhoria contínua da qualidade de gestão, e na sofisticação das estratégias e práticas operacionais (PORTER, ACKERMAN, 2001). Portanto, considerando a possibilidade de materialização dos conhecimentos gerados por este estudo, na prática da gestão privada ou pública para o incremento da competitividade do *cluster Alpha* e *Beta* é necessário esclarecer algumas implicações ao nível da gestão.

As evidências teóricas e empíricas sustentadas pela aplicação do modelo utilizado, pré-dispõem à apreciação de que as interações dentro de um *cluster* são principalmente informais, aliciando coerência a todos os atores a favor do *cluster* (cooperação), mas mantendo a sua liberdade de escolha em todas as oportunidades de negócio (concorrência). Neste contexto, a qualidade do ambiente de negócio resulta de um processo sistemático que abrange ações estratégicas direcionadas às condições dos fatores, as condições da procura, indústrias relacionadas e de suporte e ainda as estratégias, estrutura e rivalidade empresarial, de modo a fomentar o processo de inovação e conseqüentemente incrementar a competitividade no *cluster Alpha* e *Beta*. As variáveis V1 e V19 relacionadas às Condições dos Fatores requerem um empenho dos gestores, tanto ao nível da competência privada como da pública, uma vez que estão relacionadas aos insumos locais e são fatores determinantes no desempenho/productividade local. Por exemplo, as políticas públicas direcionadas para facilitar o acesso ao *cluster Alpha* e *Beta* não representam nada, se não houver uma preocupação com a qualidade dos serviços prestados pelos agentes privados nestas regiões. Da mesma forma, a



qualidade das infra-estruturas hoteleiras, restaurantes, entre outros podem ser afetados se as condições sanitárias forem precárias.

Outra consideração, não menos importante, refere-se à preocupação com a sustentabilidade turística, devendo haver ações conjuntas das duas esferas no sentido, de não apenas minimizar os impactos negativos sobre as comunidades anfitriãs, mas principalmente que a indústria turística seja desenvolvida com princípios da sustentabilidade social, económica, cultural e ambiental. As implicações gerenciais provenientes das variáveis V20 e V22, associadas às Condições da Procura devem merecer atenção dos agentes públicos e privados. Os últimos, devem inclusive estar atentos à qualidade da procura, pois este tem uma forte influência no processo de criação de melhoria dos produtos e serviços oferecidos (PORTER, 2001).

Uma vez, que os resultados empíricos demonstraram que os clientes têm pouca interferência na oferta turística tanto no *clusterAlpha* como no *Beta*, ou seja os agentes de cada *cluster* devem estar atentos às influências da procura externa, principalmente do mercado europeu, que é o principal emissor de turistas a Cabo Verde. As suposições advindas das variáveis V23 e V26 centradas nas análises das Indústrias Relacionadas e de Suporte evidenciam a necessidade de uma maior articulação entre os agentes. A atuação conjunta estimula a capacidade de inovação, fomentando o fluxo de ideias e melhorando a flexibilidade através de locais de terceirização. Neste sentido, mesmo que os fornecedores locais têm capacidade reduzida para suprir as necessidades da indústria turística, as inovações providas do segmento podem atingir outras áreas como a agricultura e a pesca local. Cabe destacar ainda a importância da Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresarial caracterizadas pelas variáveis V27 e V38.

As implicações ao nível da gestão, na esfera pública sustentam-se nas acções do Governo, como forma de estimular a rivalidade interna e a capacidade da inovação. Na esfera privada, os agentes do *clusterAlpha* e *Beta* devem estar atentos à formulação de estratégias para lidarem com a rivalidade interna. Qualquer estudo está sujeito a limitações que variam dependendo das escolhas deliberadas e inconscientemente feitas.

A primeira limitação deste estudo é o problema da generalização uma vez que a seleção da amostra dos dados foi através de procedimentos não probabilísticos e portanto os grupos selecionados para investigação podem não ter sido os mais representativos do universo estudado, mas conforme aponta Vergara (2007) este é um risco de qualquer processo de investigação. Outra limitação referente ao método, sustenta-se nas premissas do modelo (Diamante da Competitividade) adoptado, pois trata-se de um modelo fechado e isso dificulta a inclusão de novas variáveis que podem aparecer durante o percurso da investigação. Apesar do enorme interesse pela temática apresentada, ainda existe um campo vasto e carente de investigação. A indústria turística constitui, sem dúvida uma grande oportunidade de desenvolvimento para Cabo Verde, em particular para as ilhas estudadas de Santo Antão, São Vicente, Sal e Boavista. No entanto, existe ainda muito por se investigar sobre esta temática aplicada a essa realidade territorial.

O desenvolvimento de uma região depende do seu ambiente de negócio e da qualidade dos seus insumos, portanto uma possibilidade de pesquisa futura reside em caracterizar a qualidade da oferta dos serviços e dos atractivos turísticos em cada uma das regiões (por ilha). Neste sentido, procuraremos fazer uma comparação entre as localidades nas quais posteriormente, poderiam ser generalizadas às conclusões. Uma vez que a atividade turística não é imune aos efeitos negativos, sugere-se que seja feito um estudo que vise identificar os impactos negativos do turismo nos *clustersAlpha* e *Beta*, como uma forma de garantir não somente a sustentabilidade económica, mas também a sustentabilidade ambiental, cultural e social das regiões.



Levando em consideração que as análises sustentadas nesta pesquisa provêm de um modelo, cujas suas raízes são *clusters* industriais, é pertinente estudar e desenvolver modelos que tenham as suas peculiaridades adaptadas num *cluster* turístico.

## REFERÊNCIAS

- Alberti, F. e Giusti, J. Cultural Heritage, Tourism and Regional Competitiveness: The Motor Valley Cluster., *City, Culture and Society*, 3, pp.261–273, 2012.
- Ayres, M., Ayres, J. e Ayres, D. Bioestat: Aplicações Estatísticas nas Áreas das Ciências Biomédicas, Universidade Federal do Pará, Belém – Pará – Brasil (2007).
- Baker, M., Hayzelden, C. e Sussmann, S. Can Destination Management Systems Provide Competitive Advantage? A Discussion of the Factors Affecting the Survival and Success of Destination Management Systems, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2, pp.1-13 1996.
- Breda, Z. Costa, R. e Costa, C. Do Clustering and Networks Make Small Places Beautiful? ‘The Case of Caramulo (Portugal), in Lazeretti, L. & Petrillo, C., *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier (2004).
- Capone, F. Regional Competitiveness in Tourism local Systems, 44th European Congress of the European Regional Science Association, Regions and Fiscal Federalism, Universidade do Porto 2004.
- Casadesus-masanell, R. e Ricart, J. Competitiveness: Business Model Reconfiguration for Innovation and Internationalization, *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), pp.123-149, 2010.
- Contador, O. E SILVA, E. Arranjo Produtivo e Desenvolvimento Regional, XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de Out (2003).
- Costa, C., Rita, P. e Águas, P. Tendências Internacionais em Turismo, 2ª Edição, Grupo Lidel (2004).
- Crouch, G. e Ritchie, J. “Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity”, *Journal of Business Research*, 44, pp.137-152 1999.
- Dwyer, L. e Kim, C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), pp.369-414 (2003).
- ECLAC, An Econometric Study of the Determinants of Tourism Competitiveness in the Caribbean. Economic Commission for Latin America and the Caribbean, United Nations 2009.
- Enright, M. e Newton, J. Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality, *Journal of Travel Research*, 43(4), pp.339-350 (2005).
- Esen, H. e Uyar, H. Examining the Competitive Structure of Turkish Tourism Industry in Comparison with Diamond Model, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, pp.620-627 2012.
- Estevão, C. Cluster do Turismo: Proposta de um Modelo Conceptual de Competitividade Regional. XIII Congresso Internacional de Investigación en Ciências Administrativas (ACACIA), Mayo 2009.
- Estevão, C., Nunes, S. e Ferreira, J. Fatores de Competitividade no Setor Hoteleiro em Portugal: Aplicação do Diamante de Porter, in Serra, F., Afonso, C. e Santos, J. (2014) TMS Conference Series - Abordagens Contemporâneas em Hotelaria e Restauração, pp.5-20 2014.
- Estevão, C. e Ferreira, J. A Competitividade no Setor do Turismo: Contributos, Desafios e Implicações, Editora Editeque, 2015.



- Ferreira, João; Estevão, Cristina. Regional Competitiveness of Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal, Munich Personal Repec Archive-MPRA Paper No. 14853, posted 25. April, 2009.
- Feser, E. Old and New Theories of Industry Clusters, in M. Steiner (ed.) Clusters and Regional Specialisation: On Geography, Technology and Networks. London: Pion: pp.18-40, 1998.
- Flowers, J.e Easterling, K. (2006 ). Growing South Carolina's Tourism Cluster, *Business and Economic Review*, 52(3), pp.15-20.
- Gil, A. (2007). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Heath, E. (2003). Towards a Model to Enhance Destination Competitiveness: a Southern African Perspective, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(2), pp.124-141.
- Herciu, M. Measuring International Competitiveness of Romania by Using Porter's Diamond and Revealed Comparative Advantage, *Procedia Economics and Finance*, 6, pp. 273-279, 2013.
- Hudson, S., Ritchie, J. e Timur, S. Measuring Destination Competitiveness: An Empirical Study of Canadian Ski Resorts, *Tourism Hospitality Planning and Development*, 1(1), pp.79-94, 2004.
- Huybers, T. e Bennett, J. Environmental Management and the Competitiveness of Nature-Based Tourism Destinations, *Environmental and Resource Economics*, 24, pp.213-233, 2003.
- Jackson, J. e Murphy, P. Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences From The New World, *Tourism and Hospitality Research*, 4(1), pp.36-52
- Jackson, J., Houghton, M.; Russell, R. e Triandos, P (2005). Innovations in Measuring Economic Impacts of Regional Festivals: A Do It-Yourself-Kit", *Journal of Travel Research*, 43(May), pp.360-367, 2002.
- Kadt, E. (1991). Turismo: Passaporte al Desarrollo. Madrid: Endymion.
- Kim, C. e Dwyer, L.. Destination Competitiveness and Bilateral Tourism Flows Between Australia and Korea, *Journal of Tourism Studies*, 14(2), pp.55-67, 2003.
- Kim, H., Cheng, M. e Jang, S. Tourism and Economic Development: The Case of Taiwan", *Tourism Management*, 27, pp.925-933, 2006.
- Marshall, A. (1890), Principles of Economics, London, Macmillan.
- Martin, R. e Sunley, P. (2003). Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?, *Journal of Economic Geography*, 3, pp.5-35.
- Maskell, P. e Kebir, L. What Qualifies as a Cluster Theory? Copenhagen: Danish Research Unit for Industrial Dynamics, 2005.
- Mazanec, J. Competition Among European Tourist Cities: A Comparative Analysis with Multidimensional Scaling and Self-Organizing Maps, *Tourism Economics*.
- Moon, H., Rugman, A. e Verbeke, A. (1998). A Generalized Double Diamond Approach to the Global Competitiveness of Korea and Singapore, *International Business Review*, 7, pp.135-150, 1995.
- Nordin, S. Tourism Clustering & Innovation", European Tourism Research Institute, Mid-Sweden University, Sweden, 2003.
- Novelli, M., Schmitz, B. e Spencer, T. Networks, Clusters and Innovation in Tourism: a UK Experience, *Tourism Management*, 27, pp.1141-1152, 2006.
- Ozer, K., Latif, H., Sarusik, M. e Ergun, O. (2012). International Competitive Advantage of Turkish Tourism Industry: A Comparative Analyse of Turkey and Spain By Using The Diamond Model of M. Porter, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, pp.1064-1076.
- Porter, M. The Competitive Advantage of Nations, New York, NY: Free Press, 1990.
- Porter, M. Construir as Vantagens Competitivas de Portugal, Fórum para a Competitividade, Lisboa, 1ª Edição, 1994.



- Porter, M. Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, 76(6), pp.77-90, 1998.
- Porter, M. Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness, Council on Competitiveness, Washington DC, 2001.
- Porter, M. Regional Foundations of Competitiveness and Implications for Government Policy. Paper Presented to Department of Trade and Industry Workshop, April 2002.
- Porter, M. e Ackerman, Regional Cluster of Innovation, Washington: Council and Competitiveness, 2001.
- Ricardo, D. (1817). On the Principles of Political Economy and Taxation. London: John Murray. <http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html>, acessado a 29 de dezembro de 2010.
- Sinclair, M. Tourism and Economic Development, *The Journal of Development Studies*, 34(5), pp.1-51, 1998.
- Smith, A. The Competitive Advantage of Nations: Is Porter's Diamond Framework a new Theory that Explains the International Competitiveness of Countries?, *Southern African Business Review*, 14(1), pp.105-130, 2010.
- Tomazzoni, E.(2009). Turismo e Desenvolvimento Regional: Dimensões, Elementos e Indicadores, Caxias do Sul, RS: Educs, 2009.
- Vergara S. Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.