

Fatores de Competitividade em Aglomerados Turísticos: Um Estudo de Caso na Região Meio Oeste do Estado de Santa Catarina¹

José Elmar Feger²

Luciana Davi Traverso Nodari³

Marcos Luiz Filippim⁴

Juglans Aimi Severo⁵

Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC

Resumo

O tema abordado no artigo se insere na discussão sobre competitividade em aglomerados empresariais. Trata-se de um estudo de caso sobre a competitividade num *cluster* de turismo localizado na região Meio Oeste do Estado de Santa Catarina. A questão que orientou o estudo foi: em que fatores de competitividade os empresários do aglomerado turístico apresentam capacitação para a formulação de estratégias? Para respondê-la e atender aos objetivos da pesquisa, foram aplicados questionários elaborados com base nos fatores de competitividade. Concluiu-se que as empresas vinculadas ao arranjo produtivo local em formação no aglomerado de empresas do turismo, apresentam maiores indicadores nos fatores de competitividade estudados, corroborando a hipótese formulada a partir do marco teórico que sustentou a pesquisa.

Palavras-chave

Turismo; *Cluster* de turismo; Competitividade.

1 Introdução

Face à atual ampliação das possibilidades de relações entre pessoas e instituições dadas as facilidades de comunicação e deslocamento, aumentam o interesse pelo estudo da competitividade empresarial num ambiente concorrencial difuso. Mais especificamente, procura-se compreender a competitividade de grupos de empresas ou aglomerações de empreendimentos localizados em espaços geográficos delimitados. A temática abordada neste texto insere-se no debate sobre competitividade de aglomerados de empresas turísticas. Especialmente, limita-se a abrangência do estudo aos municípios de Fraiburgo, Videira, Pinheiro Preto, Tangará, Treze Tílias, Joaçaba e Piratuba, situados na região Meio

1 Trabalho apresentado ao GT “Turismo e Desenvolvimento Regional” do V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 27 e 28 de junho de 2008.

* Pesquisa apoiada pela Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC.

2 Bacharel em Administração, com mestrado em Desenvolvimento Regional pela FURB (Blumenau-SC), Doutorando em Desenvolvimento Regional pela UNISC (Santa Cruz do SUL-RS) e professor da Área das Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC (Joaçaba-SC), joseelmar.feger@unoesc.edu.br

3 Graduada em Hotelaria pela UCS (Canela-RS), com mestrado em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI (Balneário Camboriú-SC), Doutoranda em Administração pela Mackenzie (São Paulo-SP) e professora da Área das Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC (Joaçaba-SC), luciana.nodari@unoesc.edu.br

4 Graduado em História, com mestrado em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI (Balneário Camboriú-SC) e professor da Área das Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do oeste de Santa Catarina – UNOESC (Joaçaba-SC)

5 Acadêmico do curso de Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC (Joaçaba-SC), juglanssevero@hotmail.com

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

Oeste do Estado de Santa Catarina. Justifica-se a escolha desses municípios por estarem envolvidos em um processo de regionalização de atividades turísticas iniciado em 2003 o qual é liderado pelo Rota da Amizade *Convention e Visitors Bureau*. Embora se verifique na região a existência de municípios intermediários aos citados, justifica-se a sua escolha por aceitar-se o pressuposto defendido por Alexandre Neto (1997), com base em estudos e conceitos relativos a redes, alegando ser possível considerar uma região mesmo não havendo contigüidade territorial. No que tange à delimitação temporal, concentra-se o estudo no período corrente, pois o interesse é compreender o posicionamento dos decisores quando delineiam suas estratégias empresariais. O pressuposto que orienta esta opção é expressa por Ferraz (1996) quando alega que uma organização ao escolher as técnicas que utiliza, submetendo-se às restrições do ambiente, confere às estratégias competitivas o grau de capacitação que possui. Ressalta o autor, que é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitem ampliar ou conservar uma posição sustentável no mercado.

Partindo-se da linha de pensamento defendida por autores como Casarotto e Pires (2001), Porter (1990), Wittmann (2006), Schmitt (2004), para ficar em alguns, de que a cooperação entre empresas localizadas em aglomerados melhora a sua competitividade, objetivou-se analisar a competitividade do aglomerado turístico formado pelos empreendimentos localizados nos municípios integrantes do Projeto Rota da Amizade. Para o alcance desse objetivo central, delineararam-se como objetivos específicos: a) verificar em que fatores de competitividade as empresas que compõe o conjunto de empresas que aderiu ao Projeto Rota da Amizade apresentam maior capacitação se comparadas com o grupo de empresas que não se inseriu no referido projeto; b) Analisar a partir dos aportes teóricos em quais fatores de competitividade o *cluster* turístico localizado na região apresenta menor capacitação.

A questão que orientou o estudo foi: em que fatores de competitividade os empresários do aglomerado de empresas turísticas localizado na Região Meio Oeste Catarinense apresentam capacitação na formulação de estratégias? Com base no referencial teórico revisado estabeleceu-se como hipótese central que as empresas localizadas no aglomerado turístico e que aderiram ao Projeto Rota da Amizade, apresentariam indicadores de competitividade superiores aos alcançados pelos empreendimentos que optaram por não atuar conjuntamente na região. A pesquisa enquadra-se como um estudo de caso, visto que

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

o interesse está em aprofundar conhecimentos sobre o fenômeno estudado em uma área delimitada (GIL, 1991), nesse caso, municípios inseridos no Projeto Rota da Amizade. Existem controvérsias quanto à utilização do estudo de caso no meio acadêmico, especialmente no que diz respeito à impossibilidade de generalização dos seus dados. Yin (2001), entretanto, alega que quando se adota um marco teórico relativamente consolidado, que é o caso do presente estudo, pode-se generalizar os dados teoricamente e não estatisticamente. Quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de um estudo descritivo quantitativo, uma vez que se pretende analisar a frequência com que determinados fatores contribuem para a formação das estratégias do grupo de empresas estudado (GODOY, 1995). Uma dificuldade no delineamento da pesquisa é identificar o elemento de análise, quando se quer conhecer a competitividade de um conjunto de empreendimentos porque nem todos atuam da mesma forma. Ponderando sobre esse aspecto, Ferraz (1996) indica que a unidade de análise deve se constituir da empresa, sendo a competitividade do grupo correspondente a média das estratégias adotadas pelas empresas individualmente.

Nesse sentido, outro problema se apresenta, pois o sistema turístico compreende mais de cinquenta atividades comerciais, industriais e de serviços que atendem as necessidades dos turistas, mas que, paralelamente, também atendem às necessidades da comunidade local (OLIVEIRA, 2001). Dessa forma fica difícil definir as empresas que constituem a população de análise, pois, consideram-se turísticas apenas os estabelecimentos que atendem turistas (KNAFOU, 1999). Para superar esse entrave optou-se, nessa pesquisa, seguir o recorte utilizado por Santos; Chang Jr. *et alli* (2006), os quais, quando estudaram clusters de turismo, utilizaram como unidades de análise os hotéis por considerá-los representativos do turismo. Para o estudo aqui tratado, optou-se por incluir também os restaurantes, pois os que recebem turistas constam dos inventários turísticos elaborados em 2005, facilitando assim sua identificação (FEGER; NODARI; LAZZAROTTI, 2005).

Definida a unidade de análise, as empresas constituídas por hotéis e restaurantes localizados na área de abrangência, passa-se a seleção da amostra. Nessa área, a época da pesquisa, existiam 52 unidades hoteleiras e 56 restaurantes. Entretanto, conforme o cadastro disponibilizado pela Rota da Amizade *Convention Bureau* somente 12 hotéis haviam se associado ao projeto, dos quais somente dez se dispuseram a participar da pesquisa. O mesmo ocorrendo com os restaurantes, pois se verificou que somente uma dezena desses estabelecimentos fazia parte do projeto. Assim, de um total de 108

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

estabelecimentos (hotéis e restaurantes), somente 22 faziam parte do Projeto Rota da Amizade, correspondendo à 20% do total. Devido ao interesse da pesquisa em realizar um estudo comparativo, optou-se por formar um grupo com empresas pertencentes ao Projeto Rota da Amizade e que demonstraram interesse em participar da pesquisa, totalizando 20 empreendimentos (10 hotéis e 10 restaurantes). Outro grupo de 20 empresas foi formado pelos empreendimentos não pertencentes ao projeto (10 hotéis e 10 restaurantes). Dessa forma, no total foram entrevistados 40 gestores de um total de 108, correspondendo a 40% da população. O primeiro grupo foi composto pela maioria dos empreendimentos associados (exceto dois que se recusaram a participar); já para o segundo grupo as empresas foram sorteadas dentre as demais existentes na área de abrangência. Ressalta-se que em caso de recusa em responder à pesquisa, foram sorteadas novas empresas de maneira que, ao final, houvesse igual número de respondentes para os dois grupos.

Após uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de competitividade, aglomerações de empresas (*Clusters*) tendo por base Porter, (1990), Casarotto e Pires (2001), Wittmann (2006) e Ferraz (1996), elaborou-se um questionário com base nos fatores de competitividade apresentados por Ferraz (1996). Assim, o instrumento de levantamento de dados foi elaborado com 95 questões, as quais foram divididas em 14 grupos que correspondem aos referidos fatores de competitividade. Assim sendo, para a análise dos fatores internos à empresa, os empresariais (FERRAZ, 1996), foram elaborados quatro conjuntos de questões que correspondem aos aspectos gestão, inovação, recursos humanos e produção. Para análise dos fatores externos que se dividem em dois conjuntos: os estruturais (relacionados com o setor) e os fatores sistêmicos (relacionados com o ambiente econômico, social e ecológico), foram elaborados grupos de questões específicas. Para os fatores estruturais foram elaboradas questões relacionadas aos aspectos mercado, configuração da indústria, regulação e incentivo. No que diz respeito aos fatores sistêmicos os aspectos analisados foram: macroeconômicos, políticos, legais, infra-estruturais, sociais e superestruturais. As questões foram formatadas de maneira a identificar as intensidades (Likert) de forma que foi possível verificar o nível de utilização de determinadas ações, equipamentos, materiais ou informações pelos respondentes quando formulam suas estratégias. A escala de notação utilizada foi de um a cinco, sendo que um correspondia a pouca influência, pouca utilização, e cinco a máxima influência e utilização, conforme o sentido da questão. A aplicação dos questionários ocorreu nos meses de Novembro e

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

Dezembro de 2006 e Janeiro de 2007. Após a coleta dos dados os mesmos foram organizados em tabelas com os índices médios de cada variável para facilitar a análise e comparação dos dados. Ressalta-se que no presente artigo aborda-se somente alguns aspectos da pesquisa devido ao elevado número de variáveis e a exigüidade de espaço. É importante também ter ciência de que se trata de uma primeira incursão sobre os dados obtidos, os quais ainda estão em processo de análise visando extrair outras nuances a partir de cruzamentos.

O artigo encontra-se dividido em quatro seções, incluindo essa primeira que tratou dos aspectos destinados a introdução do tema, dando conta dos aspectos metodológicos. Na segunda seção, apresentam-se os principais pressupostos teóricos que orientaram a pesquisa destacando-se competitividade e turismo. Na terceira, apresentam-se os dados organizados em tabelas com a análise correspondente. Finalmente na quarta e última seção faz-se as considerações finais, contendo conclusões, limites e indicações de outras possibilidades de pesquisa sobre o tema.

2 Turismo e Fatores de Competitividade

A discussão sobre a temática é ampla e impossível de ser abordada em todas as suas nuances nestas poucas linhas. Por essa razão pretende-se, nesta seção, apenas tratar dos aspectos relacionados ao enfoque aqui proposto. Inicia-se com uma apresentação do que se entende por turismo, passando-se em seguida para uma breve discussão sobre os conceitos inerentes à competitividade.

O turismo corresponde ao conjunto de serviços disponibilizados às pessoas que se deslocam de um local de residência para outros por períodos determinados e motivados por razões alheias ao exercício profissional (ROSE, 2002; PETROCCHI, 2001; BOULLÓN, 2002; BENI, 1998). Numa abordagem sistêmica, o modelo mais citado por autores como Petrocchi (2001) e Boullón (2002) é o denominado oferta-demanda, sendo composto por diversos sub-sistemas: de produção (composto pelos atrativos e infra-estrutura turística); o produto (resultado da interação dos diversos elementos destinados a satisfazer as necessidades dos turistas); a oferta (efetiva disponibilidade dos serviços turísticos por um determinado preço); a demanda (pessoas na sociedade com recursos e interesses que possam ser satisfeitos através do sistema turístico) e a superestrutura (conjunto de

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

entidades públicas e privadas cuja função é coordenar as ações do setor turístico). Como demonstra Petrocchi (2001) o sistema turístico tem seu desempenho dependente dos alcançados por cada um dos seus componentes. “Aquilo que resultar do desempenho de todos os subsistemas é o que define o nível de competitividade do sistema como um todo, dentro de um mercado altamente concorrido. A falta de oferta de serviços competitivos (qualidade-preço-imagem) ameaça a sobrevivência do sistema” (PETROCCHI, 2001, p. 28).

A discussão concernente à competitividade e estratégias competitivas está longe de chegar a um consenso. Segundo Ferraz (1996), existem duas correntes de pensamento que permitem analisar a competitividade. A primeira tem como premissa o desempenho, expresso na participação no mercado (competitividade revelada). A segunda tem como pressuposto que um empreendedor utiliza técnicas sobre as quais possui domínio, dessa forma elabora estratégias de acordo com as suas capacitações. Assim, segundo este autor, a competitividade se expressa na capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais. Nesse caso, para se analisar a competitividade é importante compreender essas capacitações. Para Porter (1990) a competitividade é influenciada pela concentração industrial porque esta atua sobre as forças competitivas do mercado beneficiando as empresas participantes.

Ampliando essa discussão, aproveitando os pensamentos de vários autores, Schmitt *et al* (2004) ponderam que a própria competitividade deixou de ser simplesmente associada a uma empresa em particular, mas se faz sentir num conceito de competitividade sistêmica, em que a força do conjunto e das relações é mais forte que a soma das peças isoladas. Esta visão demonstra a importância da empresa estar localizada num ambiente competitivo, e mais ainda, estar integrada a redes empresariais. Essa premissa abre a discussão sobre outro aspecto, a necessidade de cooperação. Nalebuff e Brandenburger (1996) chegam a sugerir um termo que congrega tanto a competição como a cooperação (coopetição). Segundo eles, a coopetição indica no mundo dos negócios a simultaneidade da competição e cooperação entre as empresas e organizações da cadeia de valor (cliente, concorrente, fornecedor e complementador).

Schmidt (2004) após ampla revisão de literatura sobre aglomerações empresariais conclui que se trata de uma evolução do processo de concentração de empresas em um espaço geográfico delimitado. Num primeiro momento ocorre a aglomeração de empreendimentos

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

que se beneficiam da proximidade e quantidade de empresas similares (mão de obra especializada, serviços de manutenção) não havendo relações além das de compra e venda. A partir do momento em que algumas empresas se organizam para desenvolver estratégias conjuntas, na área de marketing, por exemplo, juntamente com instituições de suporte, o aglomerado evolui para o que se denomina arranjo produtivo local (APL). Depreende-se daí que num aglomerado (*cluster*) de empresas podem existir mais de um APL, dependendo da maneira como as empresas se organizam e dos interesses em comum. Um último estágio alcançado na integração das empresas é o Sistema Local de Produção (SLP) quando há uma intensa sinergia e muita dependência entre um grupo de empresas. Para o presente estudo, considera-se que o conjunto de empresas localizado na região, enquadra-se no conceito de *cluster*, havendo um APL em formação, que se constitui no grupo de empresas que se inseriu no Projeto Rota da Amizade. No estágio atual, como não há uma integração e interdependência acentuada entre as empresas, visto que atuam conjuntamente somente em alguns aspectos do negócio, não chega a se constituir num SLP.

No que concerne a análise da competitividade do aglomerado, optou-se por seguir as orientações de Ferraz (1996) o qual indica que há três grupos de fatores que influenciam a concorrência. O primeiro grupo foi denominado por ele de Fatores Empresariais. São aqueles sobre os quais a empresa possui controle e podem ser modificados através da conduta da organização. As firmas competem através do tempo despendendo recursos com o propósito de financiar suas estratégias competitivas. As estratégias visam modificar as capacitações, de modo a adequá-las às metas de desempenho da empresa, mas são por elas limitadas, em um processo de interação dinâmica. Dentro desse grupo, o autor sugere a observação de quatro categorias: a) Atividades de Gestão (incluem as tarefas administrativas típicas, o planejamento estratégico e o suporte à tomada de decisão, especialmente de finanças e marketing); b) Atividades de Inovação (compreendem os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos, além da transferência de tecnologia através de licenciamento ou outras formas de intercâmbio tecnológico); c) Atividades de Produção (referem-se ao arsenal de recursos manejados na tarefa manufatureira propriamente dita, podendo referir-se tanto aos equipamentos e instalações quanto aos métodos de organização da produção e de controle de qualidade); d) Recursos Humanos (contemplam o conjunto de ações que caracterizam as relações de trabalho, envolvendo os diversos aspectos que influenciam a produtividade, qualificação e

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

flexibilidade da mão-de-obra).

O segundo grupo, o de Fatores Estruturais, pode ser definido como aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob a sua área de influência. É o ambiente competitivo em que as empresas se enfrentam, abrangendo não somente as características da demanda e da oferta, mas também a influência de instituições extra-mercado, como por exemplo, as públicas que definem o regime de incentivos e regulação da concorrência prevalecente. Esse grupo pode ser analisado a partir da observação de três categorias: a) Mercado (integram os fatores estruturais característicos como taxas de crescimento, distribuição geográfica e em faixas de renda, grau de sofisticação tecnológica, oportunidades de acesso aos mercados internacionais, sistemas de comercialização entre outros); b) Configuração da Indústria (refere-se à tendência do progresso técnico em particular no que diz respeito aos ciclos de produtos e processos, à intensidade de esforço de P&D, grau de verticalização e desverticalização setorial, à distribuição espacial da produção, ao relacionamento da empresa com fornecedores, usuários e concorrentes, e à relação capital/trabalho); c) Regime de incentivo e regulação da concorrência (fazem parte desta categoria o grau de rivalidade entre os concorrentes, o grau de exposição ao comércio internacional, a ocorrência de barreiras tarifárias e não tarifárias às exportações, a estrutura de incentivos e tributos à produção e ao comércio exterior, incluindo os aspectos relacionados ao financiamento e ao custo de capital, a efetividade da regulação as praticas desleais de concorrência).

O terceiro e último grupo, Fatores Sistêmicos, corresponde àqueles que se constituem em externalidades *strictu sensu* para as empresas produtivas, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir constituindo parâmetros do processo decisório. Os fatores sistêmicos podem ser divididos em: a) Macroeconômicos (taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do PIB, etc); b) Político-institucionais (política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco, poder de compra do governo, etc); c) Legais regulatórios (políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, regulação ao capital estrangeiro, etc); d) Infra-estruturais (disponibilidade, qualidade e custo da energia, dos transportes, das telecomunicações, dos serviços de engenharia, consultoria de projetos, metrologia, etc); e) Sociais (sistema de qualificação de mão-de-obra, políticas de educação

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social); f) Internacionais (tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais).

Foram essas premissas que orientaram a elaboração dos instrumentos de coleta de dados e sua posterior análise. O propósito desta seção não foi esgotar o assunto, pois o mesmo é complexo e controverso. Teve, no entanto, o intuito de sintonizar o leitor com alguns conceitos que nortearam o estudo e que poderão ser aprofundados, se houver interesse, através da leitura em ampla bibliografia existente sobre o tema.

3 Fatores de Competitividade do Turismo na Região Meio Oeste Catarinense

Na presente seção, apresentam-se os dados colhidos e discutem-se os principais aprendizados obtidos sobre a competitividade no *cluster* turístico localizado na Região Meio Oeste de Santa Catarina. No tocante ao conjunto dos fatores, observa-se na Tabela 01 a pontuação alcançada pelos dois grupos pesquisados. Verifica-se que nos fatores empresariais, ou seja, naqueles sobre os quais a empresa possui controle e possibilidade de conduta ativa em seu processo decisório (gestão, inovação, recursos humanos e produção), o grupo de empreendimentos pertencentes ao APL apresenta uma pontuação (3,44), portanto, superior ao alcançado pelo grupo de empresas não aderentes ao projeto (3,20).

No que diz respeito aos fatores estruturais, ou seja, aqueles relacionados à estrutura do setor ou à configuração da indústria, verifica-se uma pontuação média maior para as empresas pertencentes ao APL, as quais alcançaram uma pontuação de 3,52 (as outras empresas obtiveram um índice médio 3,03 pontos).

Tabela 01 – Síntese dos Fatores de Competitividade das Empresas Turísticas

Fatores de competitividade	Empresas APL	Empresas Não Vinculadas ao APL
Empresariais	3,44	3,20
Estruturais	3,52	3,03
Sistêmicos	2,84	2,64

Fonte: pesquisa direta dos autores.

No que diz respeito aos fatores sistêmicos, que correspondem aos aspectos do ambiente sócio-econômico sobre os quais a empresa detém poucas possibilidades de intervir, observa-se que foi a pontuação mais baixa alcançada pelos dois grupos pesquisados. Mesmo assim, nesse quesito também, as empresas aderentes ao APL apresentam uma

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

pontuação ligeiramente superior (2,84), com relação às outras empresas (2,64).

Numa primeira análise, depreende-se que as empresas pertencentes ao APL tendem a apresentar uma pontuação nos fatores de competitividade mais altos que as empresas não aderentes ao projeto. Para aprofundar o estudo, adiante são feitas algumas análises a partir da estratificação dos dados de cada um dos fatores aqui descritos.

No quesito fatores empresariais foram levantados dados sobre os aspectos relacionados à gestão, que significa a condição das empresas em posicionar-se estrategicamente de acordo com os fatores de sucesso no mercado, buscando adotar procedimentos que facilitem a sua tomada de decisão com base em dados estruturados e consistentes a fim de orientar essas estratégias. Na Tabela 02 são apresentadas as pontuações alcançadas pelos dois grupos de empresas consultados. Verifica-se que no aspecto relacionado à gestão das organizações, não há diferença significativa entre os dois grupos de empresas pesquisadas (3,65 para as empresas do APL contra 3,64 para as outras empresas). Tanto as empresas vinculadas ao APL quanto as outras empresas parecem adotar sistemas adequados para acompanhamento do desempenho da empresa e os utilizam para tomada de decisões na maioria das vezes, ficando num nível de competitividade bom, numa escala de um a cinco.

O outro aspecto avaliado no conjunto dos fatores empresariais foi a capacidade das empresas inovarem. Verifica-se, ainda na Tabela 02 que as empresas aderentes ao APL apresentam pontuação ligeiramente superior às outras empresas, ou seja, 3,82 pontos contra 3,10 indicando que implementam modificações e melhorias em seus processos produtivos além de manterem contatos com instituições de pesquisa e ensino com maior frequência que as outras empresas. Podendo-se inferir que, nesse quesito, apresentam condições competitivas ligeiramente superiores se comparados com as outras empresas pesquisadas.

Tabela 02 – Comparação dos fatores empresariais do setor turístico

Fatores empresariais	Empresas APL	Empresas não Vinculadas ao APL
Gestão	3,65	3,64
Inovação	3,82	3,10
Recursos humanos	3,50	2,92
Produção	3,73	2,73

Fonte: pesquisa direta dos autores

No tocante ao investimento no aprimoramento dos recursos humanos, observa-se na Tabela 02 que as empresas vinculadas ao APL apresentam uma pontuação bem superior às demais, obtendo 3,50 contra 2,92 obtidos pelas outras empresas localizadas no *cluster*. A

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

partir dos dados pode-se inferir que no quesito recursos humanos, as empresas vinculadas ao APL tendem a investir mais em programas de capacitação, adotando sistemas de rodízios de funções e utilizando avaliações de desempenho dos colaboradores com uma frequência mais acentuada comparando-se com as demais empresas localizadas no *cluster*. O último aspecto relacionado aos fatores internos diz respeito ao processo de produção, mais especificamente, no tocante à utilização de sistemas de garantia da qualidade e na adoção de processos de departamentalização e contratação de profissionais qualificados para as funções. Neste quesito, verifica-se na Tabela 02 que as empresas aderentes ao APL apresentam também, pontuação superior (3,73) comparando-se com as demais empresas (2,73). A partir da análise dos dados, pode-se inferir que, apesar de em média o grupo de empresas pertencentes ao APL apresentem fatores empresariais bastante semelhantes às outras empresas, elas tendem a possuir condições internas de competitividade mais favoráveis.

No que diz respeito aos fatores estruturais, na Tabela 03 observa-se que no que diz respeito à influência das condições de mercado na competitividade das empresas a pontuação alcançada é maior para as empresas vinculadas ao APL, 3,90, contra 3,63 para as outras empresas. Nesse caso, os dados indicam que as empresas vinculadas ao APL atentam mais para informações sobre o crescimento do turismo regional, o nível de exigência dos turistas, as facilidades de atração da região, bem como mantém contatos mais frequentes com agências de turismo externas ao formularem suas estratégias empresariais. Com referência à configuração da indústria os dados apontam para uma condição competitiva melhor para as empresas do APL com 3,55 pontos se comparados os 2,94 pontos obtidos pelas empresas não pertencentes ao arranjo. Nesse sentido, essas empresas possuem como conduta cooperar não só com outras empresas concorrentes, mas com outras organizações vinculadas ao *trade* turístico regional. Dentre os aspectos que levam em consideração na formulação de suas estratégias são: localização da empresa em relação aos principais atrativos, bem como a qualidade destes; o relacionamento com instituições de pesquisa; promover conjuntamente a divulgação do turismo regional. No tocante ao regime de incentivos e regulação da concorrência, também, parece que as empresas aderentes ao APL apresentam fatores competitivos melhores que as demais (3,33 contra 2,82). Dentre os quesitos que se destacam nesse conjunto de aspectos, são de que os empreendedores ao formular suas estratégias levam em conta o surgimento de novos concorrentes, o aumento

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

da oferta de atrativos na região, as facilidades de acesso a novos mercados proporcionados pelas instituições de apoio, a troca de informações com empresários do setor através de reuniões, dentre outras. Nesse caso, os respondentes que pertencem ao APL demonstram que estão atentos aos fatores que instigam as empresas a melhorar constantemente seu posicionamento em termos de melhorias contínuas e adaptação a novas realidades.

Com base nos dados é possível inferir que as empresas pertencentes ao grupo que aderiu ao Projeto Rota da Amizade apresentam melhores condições de aproveitar as oportunidades inerentes ao ambiente de negócios em que atuam.

Tabela 03 – Análise dos fatores estruturais

Fatores estruturais	Empresas APL	Empresas Não Vinculadas ao APL
Mercado	3,90	3,63
Configuração da indústria	3,55	2,94
Regime de incentivo e regulação	3,33	2,82

Fonte: Pesquisa direta dos autores.

Os fatores sistêmicos correspondem àqueles que a empresa não possui condições de interferir diretamente, porém afetam significativamente o seu desempenho. Observa-se na Tabela 04 que em média os entrevistados consideram os fatores sistêmicos entre regulares e bons para a formulação das estratégias de suas empresas. Destacam-se do lado das empresas pertencentes ao APL com uma pontuação ligeiramente superior os aspectos legais e sociais com índices 3,15 e 3,20 respectivamente, inferindo-se que os empresários vinculados ao APL consideram que a existência do sistema educacional e a legislação existente são fatores positivos na definição das estratégias empresariais.

Tabela 04 – Fatores sistêmicos

Fatores sistêmicos	Empresas APL	Empresas Não Vinculadas ao APL
Macroeconômicos	2,34	2,39
Políticos	2,64	2,67
Legais	3,15	2,94
Infra-estruturais	2,90	2,70
Sociais	3,20	2,80
Estruturais	2,76	2,45

Fonte: pesquisa direta dos autores

Constata-se, a partir dos dados, que os efeitos dos aspectos sistêmicos na elaboração das estratégias das empresas são os menos considerados, tanto pelo grupo aderente ao APL, como pelas demais empresas do *cluster*.

Nesta seção foram apresentados os dados colhidos com a aplicação dos questionários, os quais foram aplicados a dois grupos de empresas, o primeiro composto por vinte empresas vinculadas ao Arranjo Produtivo Local Rota da Amizade e outro composto por vinte

empresas não aderentes ao referido arranjo. Com relação aos fatores de competitividade, pode-se verificar que as empresas vinculadas ao arranjo parecem apresentar condições de competitividade relativamente melhores que as demais.

4 Considerações Finais

No Brasil cresce a discussão sobre regionalização do turismo, especialmente em virtude da política nacional de turismo, implementada neste início de século. Um aspecto que tem demandado interesse é o aprofundamento de conhecimentos sobre a configuração regional de empreendimentos turísticos. Neste sentido aumentam os estudos acadêmicos sobre aglomerações empresariais (clusters), arranjos produtivos locais (APL) e sistemas locais de produção (SLP) tendo como foco o turismo.

O tema abordado neste artigo, a competitividade do aglomerado turístico localizado na Região Meio Oeste de Santa Catarina, pretende contribuir para esse debate. Ressalta-se que os dados utilizados para a análise são parte de um estudo mais amplo e que ainda está em andamento, portanto, ainda há algumas lacunas que precisam ser completadas. Todavia, considera-se que a partir dos dados foi possível alcançar os objetivos traçados para este trabalho.

Com relação a competitividade do aglomerado turístico formado pelos empreendedores, analisada a partir da capacitação dos tomadores de decisão das empresas na formulação de estratégias concorrenciais, pode-se considerá-lo alcançado. Nesse caso, observa-se não haver uma discrepância muito significativa entre o grupo de empresas aderentes ao APL Rota da Amizade e o de empresas não inseridas neste projeto. No tocante aos fatores de competitividade, parece que o nível de capacitação está mais concentrado nos fatores internos às empresas (empresariais) seguido dos estruturais (ligados ao setor). Os fatores que apresentam menores indicadores estão relacionados com os aspectos sistêmicos (os voltados a consideração e impacto dos aspectos sócio-econômicos gerais do país). Aqui cabe ressaltar que, em virtude da pouca possibilidade de interferência direta da empresa, esses aspectos são tomados como parâmetros para a formulação das estratégias. Todavia parece que esses são pouco utilizados pelas empresas, com exceção os legais e sociais.

Quanto ao objetivo de verificar em que fatores de competitividade as empresas que compõe o conjunto de empresas que aderiu ao Projeto Rota da Amizade apresentam maior

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

capacitação se comparadas com o grupo de empresas que não se inseriu no referido projeto, pode-se inferir que em todos os aspectos analisados as empresas vinculadas ao aglomerado de empresas turísticas apresentaram indicadores superiores. As diferenças, entretanto, não são significativas. Todavia, nota-se uma diferença maior dos indicadores nos do fator empresarial no quesito recursos humanos e produção, sugerindo que as empresas aderentes ao APL atentam mais para as questões de aprimoramento dos seus colaboradores e melhorias dos processos produtivos. Pode-se depreender que esses aspectos interferem positivamente no quesito inovação, que também apresenta um indicador mais elevado para as empresas do APL em relação às demais pesquisadas. No que tange à estrutura do setor, parece que as empresas vinculadas ao APL também estão mais atentas ao processo de configuração da indústria e ao regime de incentivo e regulação impostos pelo ambiente concorrencial do setor. Com base nos dados, pode-se sugerir que as empresas do cluster apresentam menor capacitação para considerar os aspectos ligados aos fatores sistêmicos.

A partir das análises feitas, corrobora-se a hipótese de que as empresas vinculadas ao APL possuem melhores indicadores de competitividade, confirmando-se também para o setor turístico os pressupostos de que empresas organizadas em redes possuem melhores condições de fazer frente às adversidades do mercado.

Antes de finalizar convém assumir as limitações da análise, especialmente no que consiste a generalização estatística dos dados. Uma vez que se tratou de um estudo de caso localizado em uma região restrita, não se pode afirmar que as mesmas conclusões possam ser atribuídas a outras regiões. Todavia, aceitando-se as considerações de Yin (2002), como a base teórica utilizada está relativamente consolidada, na medida em que o método seja aplicado a outros casos é possível realizar uma generalização teórica, caso os mesmos resultados sejam alcançados por essas outras pesquisas. Também é importante ressaltar que as conclusões foram tiradas de uma primeira tabulação dos dados, com a organização e cruzamento dos dados através de métodos estatísticos é possível aprofundar ainda mais a análise. Nesse caso, ficam as sugestões de replicação desta pesquisa em outras regiões e a ampliação da análise dos dados a fim de obter maior clareza dos aspectos relacionados com a competitividade de empreendimentos em aglomerados turísticos.

5 Referências

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

- ALEXANDRE NETO, P. **A integração espacial**: economias de rede e inovação. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2000.
- BOULLÓN, R. C. **Planejamento do espaço turístico**. Bauru, SP: EDUSC, 2002.
- CASAROTTO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo. Atlas, 2001.
- FEGER J.E., NODARI, L. D. T. e LAZZAROTTI, F. **Análise de cenários para o turismo no Arranjo Produtivo Local Rota da Amizade**. Joaçaba: Unoesc, 2005. Relatório técnico.
- FERRAZ, J. C. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, vol. 35, n3. 20-29, mai-jun, 1995.
- KNAFOU, R. Turismo e território: por uma abordagem científica do turismo. In: RODRIGUES, A. B. (org). **Turismo e geografia**: reflexões teóricas e enfoques regionais. São Paulo: Hucitec, 1999.
- NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento**: planejamento e organização. São Paulo: Atlas, 2001.
- PETROCCHI, M. **Gestão de pólos turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- ROSE, A. T. de, **Turismo: planejamento e marketing**: aplicação da matriz de portfólio para destinações turísticas. São Paulo: Malone, 2002.
- SANTOS, S. B. S; CHANG JR, J.; KWASNICKA, E. L.; GIGLIO, E. M. Proposta de metodologia de identificação de clusters: uma aplicação ao turismo. In: COLÓQUIO SOBRE PODER LOCAL, 10, Salvador. **Anais**. Salvador: UFBA, 2006.
- SCHMITT, C. L *et al.* **Concentração de empresas**: estratégia para a competitividade e a eficiência coletiva. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA – SLADE, 17., 2004, Itapema. **Anais...** Itapema: Univali, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WITTMANN, M. L. et al. Redes interorganizacionais em espaços Regionais: uma análise preliminar a partir da teoria dos sistemas complexos. In: COLÓQUIO SOBRE PODER LOCAL, 10 . 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2006.