

# CLUSTERS DE TURISMO: ABORDAGEM TEÓRICA E AVALIAÇÃO

SIEGLINDE KINDL DA CUNHA.<sup>1</sup>

JOÃO CARLOS DA CUNHA<sup>2</sup>

## Resumo

Este artigo tem por objetivo problematizar teoricamente sobre a dinâmica de competitividade gerada pelas redes de cooperação e propor um modelo de análise de *clusters* de turismo a partir de um olhar multidisciplinar entre as áreas de conhecimento da sócio-economia, geografia-social e estudos de redes. Para atender a este objetivo, inicialmente o artigo apresentará o conceito de desenvolvimento local, o papel das redes de cooperação nos serviços turísticos e o potencial de formação de *clusters* com base no fortalecimento das relações de cooperação e interação entre os agentes e atores vinculados a um produto turístico. Em seguida, discutem-se os modelos de competitividade de um *cluster* turístico, contrapondo-se a abordagem de competitividade sistêmica (ALTENBURG, 1998) como resultado das interações nos níveis meta, macro, meso e micro, com a abordagem do diamante (PORTER, 1999). A partir da avaliação crítica dos dois modelos de competitividade sugere-se um modelo alternativo que tem por objetivo avaliar as vantagens competitivas sistêmicas de *clusters* de turismo. Finalmente, destacam-se as vantagens e limitações do modelo e os possíveis resultados de aplicação em análises do desenvolvimento local de *clusters*.

**Palavras chaves:** *cluster* de turismo, desenvolvimento local, competitividade.

## Abstract

The main objectives of this article are to discuss the theory of the competitiveness dynamics generated by

the cooperation networks and to propose a model for analyzing tourism *clusters* based on a multidiscipline approach, considering socio-economy, social-geography and network analysis. This article will firstly introduce the concept of local development, the cooperation network's role on tourism services and the potential of *clustering* constitution derived from the strengthening of the cooperation and interaction relationships between the agents and players associated to a tourism product. Secondly the competitiveness models of a tourism *cluster* will be discussed opposing the Systemic Competitiveness approach (ALTENBURG, 1998) as a result of the meta, macro, meso and micro levels against the Diamond approach PORTER (1999). An alternative model with the objective of evaluating the Systemic Competitive Advantages from tourism *clusters* is consequently suggested resulting from the critical consideration of both previous models. Lastly the advantages and limitations of the proposed model and the possible results of its employment on the analysis of local *clusters* development are demonstrated.

**Key words:** tourism *cluster*, local development and competitiveness.

## Introdução

O turismo nos últimos 50 anos vem se destacando como uma das atividades com maior potencial de

expansão em escala mundial. A partir dos anos 80, a aceleração do processo de internacionalização e a abertura das economias nacionais provocam verdadeira explosão na atividade de turismo, sendo apontado como o segundo setor mais globalizado, perdendo em escala mundial somente para o setor financeiro (SILVEIRA, 2002). Os avanços tecnológicos do sistema de transporte e comunicações, com melhorias significativas da qualidade, redução do tempo e dos custos das viagens, o aumento do número de viagens de negócios e as conquistas sociais (férias remuneradas e finais de semana prolongado), tem atuado como acelerador do processo de crescimento e globalização do turismo.

Pelo seu potencial de crescimento e por ser um produto que só pode ser consumido *in loco*, o turismo assume papel de destaque como estratégia de desenvolvimento local. A atividade do turismo tem sido o foco do planejamento regional tanto dos países desenvolvidos como em desenvolvimento, com papel relevante na definição de diretrizes, estratégias e ações governamentais de caráter intervencionista direcionada para reduzir as desigualdades sociais e regionais na busca de um desenvolvimento sustentável. O turismo como setor estratégico nos planos de Desenvolvimento Local, vem recebendo atenção especial da Organização Mundial do Turismo – OMT, com estudos e sugestões de

<sup>1</sup> Doutora em Economia pelo IE/UNICAMP. Professora Sênior do Mestrado e Doutorado em Administração – CEPPAD – UFPR. [skcunha@unicenp.edu.br](mailto:skcunha@unicenp.edu.br) [Skcunha@brturbo.com.br](http://Skcunha@brturbo.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela FEA/USP. Professor Titular do Departamento de Administração da UFPR. [jccunha@ufpr.br](mailto:jccunha@ufpr.br) [Jccunha@brturbo.com.br](http://Jccunha@brturbo.com.br)

modelos de planejamento (OMT, 2004).

Este artigo tem por objetivo problematizar teoricamente a dinâmica de “clusterização” dos serviços turísticos e o potencial competitivo gerado pelas redes de cooperação e propor um modelo de análise de *cluster* de turismo, a partir de um olhar multidisciplinar entre as áreas de conhecimento da sócio-economia, geografia-social e estudos de redes.

Para atender a este objetivo, inicialmente o artigo apresentará o conceito de desenvolvimento local, o papel das redes de cooperação nos serviços turísticos e o potencial de formação de *clusters* a partir da cooperação e interação entre os agentes e atores vinculados a um produto turístico. Em seguida, discute-se os modelos de competitividade de um *cluster* de turismo, a partir da visão de competitividade sistêmica (ALTENBURG, 1998), que considera a competitividade como resultado das interações nos níveis meta, macro, meso e micro, e da abordagem de competitividade do diamante de Porter (PORTER, 1999). A partir da avaliação crítica dos dois modelos de competitividade sugere-se um modelo alternativo que tem por objetivo analisar o potencial competitivo e os fatores propulsores do desenvolvimento de *clusters* de turismo. Finalmente na conclusão, destacam-se as vantagens e limitações do modelo e os possíveis resultados da aplicação do modelo em análises de desenvolvimento e competitividade de *clusters* de turismo.

## 1 Redes de cooperação de serviços de turismo: potencial de formação de *clusters*

A compreensão do processo de desenvolvimento local a partir de atividades turísticas, cria um campo de interlocução entre três áreas de conhecimento: a sociedade, o ambiente e a economia, que interagem e se reforçam mutuamente, em um contexto no qual a diversidade social e cultural e a diferenciação produtiva devem ser utilizadas como recursos potenciais na geração de transformações, de competitividade e de sustentabilidade.

O primeiro aspecto que chama a atenção é a multidisciplinaridade (economia, sociedade e geografia social), como elemento chave para a construção social dos territórios, que ocorre através de redes de cooperação. Estas redes permitem explorar de maneira eficaz as eficiências coletivas e/ou desenvolver as economias externas nas relações sociais de produção. Este é um conceito que se aproxima do conceito de *capital social que resulta da experiência associativa, dos laços de confiança, das competências e capacidades organizacionais e das configurações de caráter tácito ou institucionalizado que sedimentam relações interpessoais e interorganizacionais, passíveis de abordagem na ótica da construção social dos territórios* (SILVEIRA, 2002, p. 239).

O turismo possui um diferencial em relação as outras atividades produtivas, pois é um produto que só pode ser consumido *in loco*, estimula o desenvolvimento de outras atividades econômicas (comércio, transportes, meios de hospedagem, agências de viagens, artesanato, serviços de apoio), estimula o desenvolvimento da infra-estrutura (estradas, aeroportos, saneamento, energia, etc), depende da sustentabilidade cultural e ambiental e tem um forte efeito indutor na geração de renda e emprego local.

MONFORT (2000, p. 46) propõe o seguinte conceito de *cluster* turístico, adaptado a partir do conceito de Aglomerações de Porter:

O conjunto complexo de diferentes elementos, entre os quais se encontram os serviços prestados por empresas ou negócios turísticos (alojamento, restauração, agência de viagens, parques – aquáticos, temáticos, etc.); a riqueza que proporciona a experiência das férias de um turista; o encontro multidimensional entre empresas e indústrias relacionadas; as infra-estruturas de comunicação e transporte; as atividades complementares (dotação comercial, tradição em feiras, etc.); os serviços de apoio (formação e informação, etc.); e os recursos naturais e as políticas institucionais.

Enquanto Monfort destaca as características e os componentes de um

*cluster*, Beni em artigo publicado no ano de 2003, define *cluster* enfatizando a articulação entre os agentes e a cooperação através da formação de redes de empresas:

*Cluster* turístico é o conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, *concentrado num espaço geográfico delimitado* dotado de equipamentos e serviços de qualidade, de eficiência coletiva, de *coesão social* e política, de *articulação* da cadeia produtiva e de *cultura associativa*, e com excelência gerencial em *redes de empresas* que geram *vantagens estratégicas comparativas e competitivas* (BENI, 2003, p.74) (Grifos nossos).

Rodríguez Domínguez (2001, p. 307), afirma que ao se trabalhar com *clusters* no turismo torna-se necessário contemplar um nível geográfico reduzido, concreto, um destino turístico, onde se pode adquirir um número limitado de produtos turísticos. Nesta perspectiva, um *cluster* turístico define-se segundo os seguintes critérios:

- existe um âmbito geográfico local, medido em função de conexões reais;
- conforma relações comerciais, entendidas como a distância máxima que permite a um fornecedor servir adequadamente aos seus clientes e desenvolver outras atividades complementares, bem como muitos outros aspectos a exemplo da promoção, das escolas de formação turística, etc.;
- contém infra-estruturas suficientes para toda a área;
- dispõe de uma estratégia própria muito diferenciada, com características de oferta ou de demanda muito distintas em relação ao resto do território.

Neste artigo desenvolvemos o conceito de que um *cluster* turístico está associado a um conjunto de empresas e instituições vinculadas a oferta de um produto ou um conjunto de produtos turísticos. Estas empresas e instituições estão espacialmente concentradas e estabelecem entre si relações verticais (dentro da cadeia produtiva do turismo) e horizontais (envolvendo o intercâmbio de fatores, competências e

informações entre agentes vinculados a oferta dos produtos turísticos).

O *cluster* representado na figura 1, apresenta conformação interna que geralmente inclui: a) um conjunto de atrações turísticas que exerçam atração sobre os não residentes b) uma concentração de empresas de serviços turísticos: restaurantes, meios de hospedagem, serviços de transporte, artesanatos, agências de viagens, etc; c) setores de apoio à prestação de serviços turísticos; d) infra-estrutura apropriada e de baixo custo (estradas, energia, saneamento, serviços de saúde, segurança, etc); e empresas ou instituições que fornecem qualificações especializadas, informações, capital financeiro; f) agentes internos organizados em associações de classe; g) agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influência sobre a aglomeração turística.

## 2 Modelos de vantagens competitivas de *clusters* turísticos

De acordo com Altenburg (1998) e Porter (1990), uma visão dinâmica de competitividade deve ser desenvolvida a fim de que, se possa promover uma análise mais condizente com a realidade econômica, política e social nas quais as organizações estão inseridas.

Altenburg enfatiza a dimensão dinâmica e sistêmica da competitividade. Como visão dinâmica compreende a competitividade baseada nos resultados de capacitações acumuladas, estratégias adotadas pelas empresas e percepções quanto ao processo concorrencial e ao ambiente econômico e institucional onde estão inseridas. Nesta visão, a competitividade resulta da capacidade dos agentes em formular e implementar estratégias que permitam conservar posições sustentáveis, destacando-se as vantagens associadas à qualidade e produtividade dos recursos humanos e à capacitação produtiva e inovadora das empresas. Esta dimensão dinâmica está condicionada por fatores que podem favorecer e aperfeiçoar a capacidade de acumulação tecnológica das empresas a partir dos di-

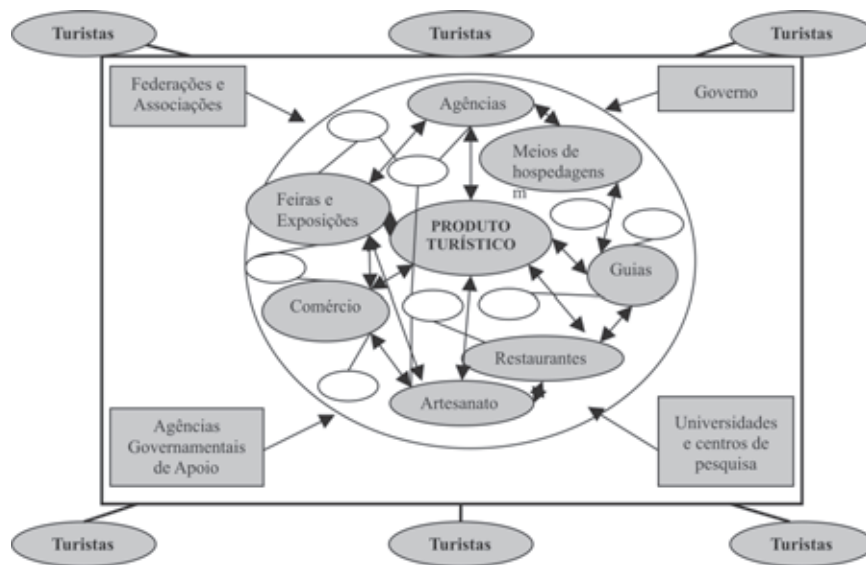


Figura 1 – Representação de um *cluster* turístico

Fonte: elaborada pelos autores

versos níveis de inter-relações das organizações com seu meio. Como dimensão sistêmica, Altenburg destaca quatro dimensões que resultam das ações entre os agentes e destes com o seu ambiente: níveis meta, macro, meso e micro.

Porter desenvolve o conceito de competitividade associado ao conceito de valor. As empresas possuem a capacidade de criar valor para seus compradores pelo desempenho obtido a partir de suas atividades internas e que constituem o que o autor denomina de cadeia de valores. A vantagem competitiva, sob a perspectiva da organização, é obtida através das inovações alcançadas nestas atividades, ou na sua cadeia de valores e na capacidade de coordenação das mesmas. As organizações fazem parte de um sistema associadas as cadeias de valores: fornecedores, clientes, canais de distribuição e outros agentes do processo produtivo. A capacidade de coordenar, de forma mais eficiente possível este “sistema de valores” é que gera a vantagem competitiva.

A seguir analisa-se competitividade associada às condições de um *cluster* turístico. O modelo de Competitividade Sistêmica do Instituto Alemão de Desenvolvimento (AL-

TENBURG, 1998) e o modelo do diamante de Porter, serão adaptados para explicar e relacionar as principais variáveis da dinâmica competitiva de um *cluster* de turismo.

### 2.1 Modelo de competitividade sistêmica

No enfoque sistêmico, a competitividade compreende o alinhamento de quatro dimensões de ação objetiva: nível meta (valores, coesão social, organização política); nível macro (políticas macroeconômicas, comércio exterior e políticas regulatórias); nível meso (interação entre o Estado e os atores sociais que desenvolvem políticas de apoio específico, fomentando a formação de estruturas e articulando processos de aprendizagem a nível social); nível micro (ação interna às empresas na busca simultânea de eficiência, qualidade, flexibilidade e rapidez de reação, estando muitas delas articuladas em redes colaborativas).

Em nível meta a competitividade de um *cluster* turístico se materializa quando o mercado (turistas) e as organizações sociais (agentes que compõem o *cluster*) se movem na mesma direção e estão estreitamente associados, permitindo mobilizar sinergias em constante movimento

“ As ações  
que influenciam a  
competitividade em nível  
macro são as ações  
específicas do  
Estado... ”

de correção e ajuste. Esta convergência de direcionamentos se dá através da capacidade dos atores em compartilhar uma visão conjunta, cultura e valores no sentido de implementar estratégias de desenvolvimento que criam vantagens socialmente apropriáveis para os agentes locais.

As ações que influenciam a competitividade em nível macro são as ações específicas do Estado que interferem no nível de atividade, na distribuição e na forma de apropriação do produto gerado pelo *cluster* turístico a curto, médio e longo prazo. Um ambiente econômico, político e institucional propício é condição imprescindível para gerar competitividade de um *cluster*.

O nível meso depende da capacidade organizativa e estratégica de interação e cooperação entre os numerosos agentes sociais que atuam na atividade do turismo ou que a ele se relacionam. O meio que envolve as empresas tem sido influenciado pelas mudanças tecnológico-organizativas, e pela superação do tradicional paradigma de produção fordista. O novo paradigma das tecnologias de informação e comunicação possibilita a expansão e penetração de redes organizacionais em toda a estrutura sócio-produtiva, transformando e reforçando os arranjos institucionais que se vinculam ao *cluster*.

O nível micro compreende essencialmente a perspectiva de análise da competitividade ao nível das empresas do *cluster* de turismo que para manterem sua vantagem competitiva, enfrentam adversidades do meio que lhe é imposto pela competição, exigindo a definição de estratégias e processos de produção eficientes, flexíveis, com qualidade e velocidade de reação.

O modelo de competitividade apresentado por Altenburg permite avaliar como as diferentes variáveis influenciam nos níveis de competitividade de um *cluster* turístico. Possibilitam ainda avaliar: as fragilidades e potenciais dos agentes e de suas relações; os valores culturais comuns que orientam as estratégias de desenvolvimento; a posição de cada ator na divisão social do trabalho do *cluster* de turismo; as lacunas, fragilidades ou potencialidades das políticas públicas; as estratégias de cooperação e de formação de redes entre os agentes; assim como as estratégias individuais de competição e competitividade das organizações.

## 2.2 Modelo de competitividade de Porter

De acordo com Porter, o sucesso de determinada empresa e ou de determinada indústria está associado às condições nacionais de seu país de origem, na medida em que potencializam a adoção de estratégias próprias a partir de um contexto favorável ao seu desenvolvimento. O sucesso de empresas e indústrias a partir deste favorecimento constituiria a vantagem competitiva de uma nação.

Porter destaca quatro determinantes e mais o papel do governo e do acaso como determinantes da vantagem competitiva de uma nação, região ou *cluster*: condições dos fatores; condições da demanda; indústrias correlatas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade de empresas. Estas condições são normalmente encontradas em *clusters* turísticos. Na maioria dos *clusters* turísticos as atividades vinculadas ao produto turístico, têm fortes ligações com outras atividades industriais e de serviços (através da compra de equipamentos, treinamento, design, indústria de alimentos, vestuário, etc...), necessitam de condições de fatores favoráveis, mercado exigente e sofisticado e de elementos que fortaleçam as estratégias de rivalidade entre empresas.

Mais detalhadamente podemos verificar os determinantes do diamante de Porter em um *cluster* turístico:

- **Condições de fatores:** abrangem os recursos envolvidos no desenvolvimento das vantagens competitivas e podem ser encontrados nas atividades de: capacitação de recursos humanos para o trabalho e de serviços prestados ao turista, na disponibilidade de recursos físicos e atrativos turísticos, na disponibilidade de recursos do conhecimento (agências de informação e divulgação), na disponibilidade de recursos de capital (para financiamento de médio e longo prazo, destinados a infra e supra-estrutura turística); na infra-estrutura de acesso aos produtos turísticos (estradas, energia, saneamento, etc) e nos serviços de segurança, etc.
- **Condições de demanda:** compreendem os elementos de mercado a que se reportam determinadas indústrias. Isto quer dizer que um *cluster* turístico terá seu desenvolvimento associado à composição e tamanho da demanda de seus produtos e serviços, bem como ao seu padrão de crescimento e exigências de qualidade.
- **Indústrias correlatas e de apoio:** as indústrias correlatas compreendem aquelas que fazem parte do sistema de cadeia de valores, ou seja, que em alguma das partes de sua cadeia de valores esteja associada através de um processo ou produto à cadeia de valores da empresa em foco. Já, as empresas de apoio compreendem fornecedores e empresas que servem como canais de distribuição e intermediação.
- **Estratégia, estrutura e rivalidade de empresas:** este determinante localiza-se na esfera interna da empresa, associada às práticas administrativas adotadas por determinada indústria e suas respectivas firmas, à percepção dos agentes envolvidos no processo competitivo sobre comércio interno e externo, à formação dos profissionais de determinada empresa e à influência de políticas governamentais no interior das organizações.

O modelo proposto por Porter ainda acrescenta aos quatro deter-

minimantes os efeitos do acaso e do governo. O acaso está vinculado aos fenômenos da natureza, ou fatores geopolíticos tais como terrorismo, guerras, etc... Também para Porter, a ação pública também afeta as atividades de turismo através das políticas públicas, como por exemplo, a taxa de cambio, políticas de renda, taxa de juros, falta de controle da poluição ambiental, regulação do mercado de trabalho.

Ao compararmos o modelo do diamante de Porter com o modelo de Altenburg, observamos claramente que Porter enfatiza as variáveis que definem as condições de mercado, que estão associados ao tamanho da demanda e ao grau de sofisticação desta demanda. Nas atividades turísticas as condições de mercado são especialmente importantes para estimular inovações de produtos e serviços e estas variáveis são pouco exploradas no modelo de competitividade de Altenburg.

Sem minimizar o papel da cooperação entre as organizações, o modelo de Porter destaca a rivalidade como variável estratégica essencial para desenvolver inovações e diferenciação na oferta de produtos e serviços turísticos. Enquanto que, no modelo de competitividade a ênfase é dada às variáveis de cooperação (especialmente a cooperação que ocorre em nível meso) entre instituições públicas e organizações para definir estratégias de desenvolvimento da infra-estrutura, supra-estrutura e das estruturas organizacionais do *cluster* turístico. A parceria público-privada é colocada como estratégia para a competitividade sistêmica no modelo de Altenburg.

### 3 Divergências e convergências entre os modelos de competitividade sistêmica e o diamante do porter: uma abordagem específica para clusters de turismo

Os dois modelos se complementam para a análise da competitividade de *clusters* turísticos na medida em que o modelo de competitividade sistêmica de Altenburg propõe-se a determinar os níveis ou dimensões da competitividade com ênfase em vari-

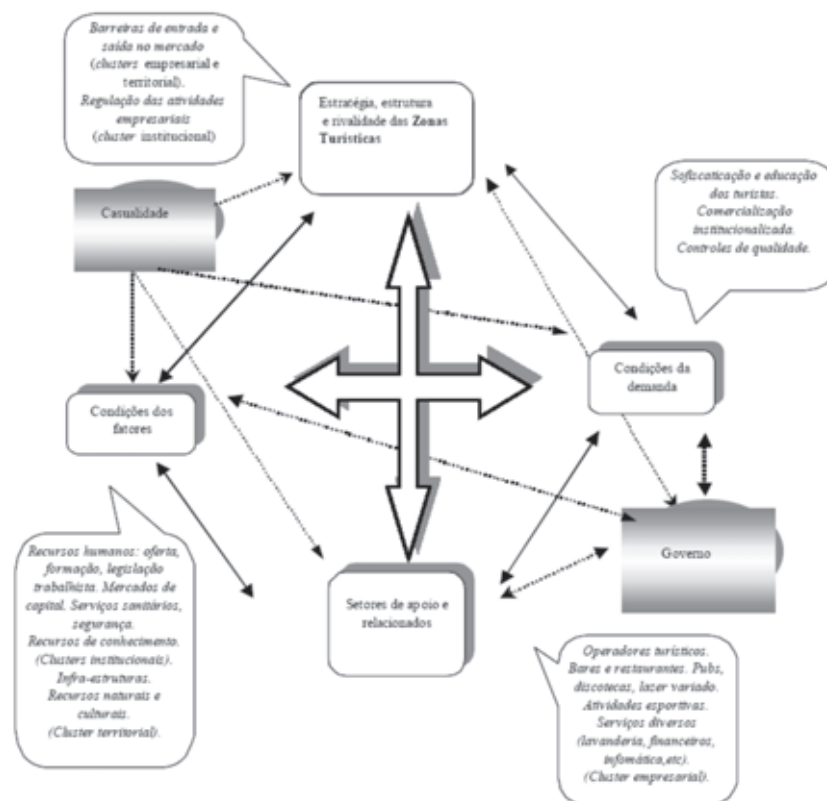


Figura 2 – O diamante de competitividade de um cluster de turismo.

Fonte: Santos Silva (2004).

áveis econômicas, que envolvem um conjunto complexo de fatores dimensionados nos níveis meta, macro, meso e micro. Devido à complexidade e características sistêmicas destes fatores, o agrupamento por níveis de competitividade facilita o processo de análise de estudiosos, pesquisadores, tomadores de decisão e elaboradores de políticas uma vez que as análises de *clusters* turísticos devem sustentar-se em abordagens que envolvam a visão holística, multidisciplinar e multiescalar das relações sociais, econômicas, culturais e ambientais. As variáveis analíticas do modelo permitem avaliar o *cluster* pelo potencial dos agentes locais de viabilizarem um projeto local de desenvolvimento do *cluster* turístico através da cultura associativa e de coesão social e do fortalecimento das redes locais de cooperação.

Na avaliação da competitividade a nível meta e meso Altenburg também destaca, a capacidade interna dos agentes de formação de novos

negócios e a visão holística, multidisciplinar e multiescalar dos agentes envolvidos no processo competitivo.

O segundo modelo apresentado tem sua origem em uma abordagem estratégica e, apresenta entre seus determinantes os elementos comuns à discussão mercadológica e de recursos estratégicos das organizações. Estes elementos são especialmente importantes em *clusters* turísticos uma vez que as organizações e agentes que o integram, sustentam-se no mercado, através da definição de estratégias de competição interna entre as organizações e também através de estratégias externas de competição com outros *clusters* turísticos.

A principal característica do modelo de Porter é a ênfase dada a interação entre os determinantes do diamante. Cada determinante encerra também um conjunto de agentes que promovem pressões sobre os elementos dos outros determinantes, de

forma que o grau de interação define a vantagem competitiva nacional. Fica destacado no modelo de Porter que a competição é o elemento determinante do sucesso de um *cluster*.

O autor do modelo do diamante minimiza os elementos macroeconômicos que interferem no desempenho da vantagem competitiva nacional, ou seja, nas condições do ambiente econômico favorável ao fortalecimento do *cluster* turístico. Também não foi enfatizado no modelo de Porter, os valores e culturas comuns dos agentes para criar um ambiente colaborativo voltado para o desenvolvimento contínuo das dimensões sócio-econômica e ambientais do *cluster* turístico.

O modelo de Porter reconhece o papel do governo na definição de políticas que interferem na competitividade do *cluster* turístico, mas não destaca a importância da colaboração e da cooperação entre o governo e as organizações na definição de estratégias de desenvolvimento de um *cluster*. Porter coloca o governo como um agente responsável pela regulação e pela disponibilidade de infra-estrutura, sem enfatizar a relação sinérgica que ocorre entre os agentes públicos e privados. A parceria público-privado pode ser um dos elementos fundamentais na promoção e apoio aos *clusters* turísticos, especialmente porque o Estado pode atuar em relações horizontais de cooperação com os demais agentes, além de ser o agente facilitador do desenvolvimento através de investimentos públicos na formação da infra-estrutura básica de apoio ao setor de turismo.

O modelo do diamante de Porter, quando adaptado a estudos de competitividade de *clusters* deixa lacunas na análise dos fatores meta e meso. Porter não enfatiza a capacidade dos atores em compartilhar uma visão conjunta no sentido de implementar estratégias de desenvolvimento setorial e local e também minimiza a importância das relações e parcerias do setor privado com as instituições públicas no sentido de desenvolver um modelo cooperativo de desenvolvimento do *cluster* turístico.



**Figura 3 – Vantagens competitivas sistêmicas de clusters turísticos**

Fonte: elaborada pelos autores com base nos modelos de competitividade sistêmica e o diamante da competitividade de Porter.

No entanto o modelo é rico quando se pensa em um modelo estratégico de desenvolvimento em nível meso e microeconômico. O modelo de Porter destaca a rivalidade como variável estratégica essencial para desenvolver inovações e diferenciação na oferta de produtos e serviços turísticos.

Embora ocorram lacunas na definição das variáveis estratégicas entre o dois modelos, a maioria dos determinantes da competitividade apresenta variáveis convergentes, embora agregadas com tipologias diferentes. As relações convergentes identificadas entre os dois modelos são apresentadas por variáveis fundamentais para a competitividade de um *cluster* turístico, ou seja, os determinantes competitivos do modelo de Porter podem ser claramente identificados nas variáveis agregadas por níveis de competitividade do modelo proposto por Altenburg.

Por exemplo, o nível meso dá ênfase a discussão de elementos de infra-estrutura, de relações entre as organizações privadas e instituições públicas de apoio e a disponibilização dos recursos necessários ao desenvolvimento. Da mesma forma o determinante proposto no modelo de Porter sobre condições de fatores, também enfoca o mesmo conjunto de

elementos. O nível Micro, por sua vez, compreende a dimensão da estratégia organizacional para a competitividade da mesma forma que o determinante de “Estratégia, estrutura e rivalidade de empresas” do segundo modelo.

Na figura 3, apresenta-se uma proposta de avaliação das vantagens competitivas sistêmicas, a partir da combinação de variáveis apresentadas nos dois modelos discutidos neste artigo.

#### 4. Vantagens e desvantagens na aplicação do modelo

A aplicação do modelo de avaliação do desenvolvimento e competitividade de *clusters* de turismo poderá contribuir com subsídios aos formuladores de políticas de desenvolvimento local, no sentido de identificar lacunas e potencialidades que para o desenvolvimento competitivo do *cluster* de turismo. Como contribuição ao enfoque de políticas públicas ou de competitividade macro, o modelo poderá responder questões tais como:

- existem políticas de estímulo específicas para o desenvolvimento do *Cluster* turístico?
- se existem: Quais são estas políticas? São adequadas para as espe-

cificidades do *cluster* local? Como contribuem para a competitividade? Que política poderiam melhorar a competitividade do *cluster*?

- qual o papel do estado na oferta da infra-estrutura de turismo? Quais as lacunas ou deficiências em termos de infra-estrutura física e de apoio ao turismo?

A aplicação do modelo também poderá contribuir em termos de potencial de organização interna do *cluster* e de formulação de um projeto local de desenvolvimento ao responder questões tais como:

- qual a capacidade dos agentes locais para formular um projeto estratégico para o desenvolvimento do turismo?
- fatores que fomentam ou criam obstáculos ao associativismo e cooperativismo.
- como os agentes se organizam para atingir as metas de desenvolvimento local?
- qual o plano estratégico de desenvolvimento do turismo local a curto, médio e longo prazo?
- quais são os principais agentes componentes do *cluster* turístico?
- qual o papel que cada agente ocupa no *cluster* turístico?
- que tipo de relações que ocorrem entre os agentes internos e qual a intensidade destas relações?
- quais atividades não são atendidas pelos agentes locais?
- quem são os principais ofertantes de serviços turísticos internamente e quais são as atividades que não são atendidas pelos agentes locais?

O modelo também permite responder questões sobre estratégias, estrutura e concorrência em nível microeconômico, tais como:

- qual o potencial competitivo da indústria local?
- quais as estratégias de concorrência das empresas dentro do *cluster* e com os *clusters* turísticos concorrentes?
- qual o potencial de inovação das empresas componentes do *cluster*?
- quais as estratégias de concorrência microeconômica em termos de diferenciação dos serviços e de vantagens de custo?

A aplicação de um de um modelo estatístico, como por exemplo, o de

componentes principais, permitirá selecionar e hierarquizar as variáveis com maior poder de explicação em termos de competitividade do *cluster*.

O modelo de vantagens competitivas sistêmicas de *clusters* turísticos, resultado da fusão dos dois modelos analisados, apresenta uma visão holística, multidisciplinar e multisetorial, resgatando através da abordagem sistêmica os conceitos de competitividade.

A análise da competitividade de *clusters* turísticos busca orientar estrategicamente os agentes responsáveis pelas políticas públicas, como também as empresas e instituições públicas e privadas em suas estratégias de competitividade, competição, cooperação e sustentabilidade.

## Conclusão

O turismo vem se destacando como uma das atividades com maior potencial de expansão em escala mundial. Pelo seu potencial de crescimento, e por ser um produto que só pode ser consumido *in loco*, a atividade assume papel de destaque como estratégia de desenvolvimento local. Contudo, mesmo com o potencial de desenvolvimento em todas as escalas e o papel relevante na definição das políticas públicas de caráter intervencionista, pouco se avançou em termos de estudos, pesquisas e modelos de medidas de impactos que a atividade de turismo exerce sobre uma localidade.

Este artigo teve por objetivo problematizar teoricamente a análise de competitividade de *cluster* de turismo utilizando como embasamento o enfoque o modelo diamante de Porter e a análise sistêmica de competitividade de Altenburg.

O modelo tem como fundamentação teórica o conceito e a tipologia de *cluster*, adaptando e integrando os conceitos de competitividade às dimensões econômicas, sociais, culturais, ambientais e políticas.

Os conceitos utilizados nos dois modelos, embora com foco e abordagem inicial diferente (o modelo sistêmico tem um enfoque mais econômico de análise de impactos e o modelo do diamante de Porter, um enfoque mais de estratégia das organiza-

ções), não são contraditórios, mas interagem e dão uma visão mais abrangente dos fatores e variáveis que interferem na competitividade de *clusters* turísticos.

As associações realizadas acima e outras que ainda podem ser realizadas, determinam a complementaridade dos dois modelos. Não se discute, neste enfoque, qual daqueles apresentados possa ser mais ou menos efetivo, todavia propõe-se que a adoção de ambos possa promover uma análise mais apurada dos elementos envolvidos no processo de competitividade dinâmica e sistêmica de um *cluster* de turismo.

O modelo proposto apresenta uma visão holística, multidisciplinar e multisetorial do desenvolvimento local, resgatando, através da abordagem sistêmica, os conceitos de competitividade, equidade social e desenvolvimento sustentável. Os resultados possibilitam orientar estrategicamente agentes responsáveis pelas políticas públicas, bem como as empresas e instituições públicas e privadas em suas estratégias de competitividade, competição, cooperação e sustentabilidade.

Como principal limitação do modelo destaca-se o seu corte temporal e regional, ou seja, o modelo é estático e sua comparabilidade no tempo e no espaço depende da sua reaplicação.

## Referências

- ALTENBURG, T.; GILLEGRAND, W. STAMER, J.M. (1998) **Building System Competitiveness**. Berlim: German Development Institute – GDI.
- BENI, M. C. (2003) **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph.
- BRANDÃO, C. A. (2003) **A dimensão Espacial do subdesenvolvimento: uma agenda para os estudos regionais e urbanos**. Tese (livre-docência) – Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas.
- FISCHER, T. (1993) **Poderes Locais, Governo e Cidadania**. Rio de Janeiro, FGV.
- FISCHER, T. (2002) **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador, Bahia. Casa da Qualidade.

MONFORT M., VICENTE M. (2000) **Competitividad y factores críticos de éxito en la "hotelería de litoral":** experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola. Madrid, FITUR /IFEMA.

OCDE.(2001) **Stratégies de développement durable.** Paris, OCDE.

OMT (1998) **Guide for local authorities on developing sustainable tourism.** A Tourism and Environment Publication. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

OMT (2004) **Turismo y Desarrollo Local sostenible: elemento para un debate.** In: Noticias Delnet – Centro Internacional de Formación de la OIT. n.24. <http://www.world-tourism.org/>

PORTER, M. E. (1999) **Competição.** Rio de Janeiro. Campus.

PORTER, M. E. (1993) **A vantagem competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus.

RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M. M. **Competitividade e análise estratégica do sector turístico:** unha primeira aproximación á potencial creación dun *cluster* institucional para a mellora competitiva da zona Rías Baixas. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia, 2001.

RODRIGUES, A. B. (org). (1997). **Turismo e desenvolvimento local.** São Paulo: Hucitec.

SANTOS, M. (1999) **A Natureza do Espaço.** São Paulo. Hucitec.

SANTOS SILVA, J.A. (2004) **Turismo, Crescimento e Desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em Cluster.** USP- Escola de Comunicação e Artes. São Paulo (Tese de doutorado).

SILVEIRA, M.A.T. (2002) **Turismo, Políticas de Ordenamento Territorial e Desenvolvimento. Um foco no Estado do Paraná no Contexto Regional.** Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. USP, São Paulo, (Tese de doutorado).

SILVEIRA, M. A. T. (2001) **Políticas de Turismo e Oportunidade de Desenvolvimento Local.** In: Turismo Rural. São Paulo. Contexto p. 133-150.

# CEDRE

CENTRO DE ESTUDOS DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

**O CEDRE realiza estudos e pesquisas, elabora projetos e presta consultoria nas áreas de:**

- **ECONOMIA REGIONAL E URBANA** – Análises regionais para programas de desenvolvimento – Avaliações e acompanhamento de programas de fomento – Estudos de viabilidade econômica – Estudos setoriais de oportunidades de investimento – Estudos de localização industrial – Projetos de implantação e ampliação de empresas – Diagnósticos municipais – Planejamento espacial e econômico nos planos macro e microeconômicos – Planos diretores de desenvolvimento urbano – análises urbanas.
- **TURISMO E MEIO AMBIENTE** – Planejamento turístico macro e microeconômico – Estudos de viabilidade econômica de empreendimentos turísticos – Projetos turísticos – Estudos de impactos ambientais (Rima).

Sendo uma instituição universitária o CEDRE não tem finalidades lucrativas e opera em termos bastante acessíveis para as prefeituras municipais e as pequenas e médias empresas.

Tel.: (71) 3273-8528 / 3271-8780

E-mail: [cedre@unifacs.br](mailto:cedre@unifacs.br)