



Universidade de Brasília – UnB
Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA

Leandro Santana de Oliveira

COOPERAÇÃO COMO FONTE DE COMPETITIVIDADE: um estudo
comparativo entre os destinos turísticos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)

Brasília - DF

2013

LEANDRO SANTANA DE OLIVEIRA

COOPERAÇÃO COMO FONTE DE COMPETITIVIDADE: um estudo
comparativo entre os destinos turísticos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann.

Leandro Santana de Oliveira

Cooperação como fonte de competitividade: um estudo comparativo entre os destinos turísticos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor Doutor Valmir Hoffmann

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade de Brasília

Orientador

Professora Doutora Janann Joslin Medeiros

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade de Brasília

Examinadora Interna

Professora Doutora Rosana Mara Mazaro

Programa de Pós-Graduação em Turismo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Examinadora Externa

Data da banca: 18 de fevereiro de 2013

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Eduardo Cavallari de Oliveira e Constância M^a Santana de Oliveira, que sempre incentivaram os meus estudos e proporcionaram as condições para que eu me dedicasse ao longo dos anos à tarefa de aprender.

À minha noiva Daniela Coutinho Chaves, porque não basta ser namorada, tem que participar. E assim foi, colaborando comigo na coleta dos dados e me dando apoio durante todo o mestrado.

Ao Professor Valmir Emil Hoffmann, que foi um grande orientador, prezando sempre pelo respeito, compreensão, boa vontade e, principalmente, excelência acadêmica. Além de me auxiliar na primeira experiência dentro de sala de aula.

À minha colega de PPGA/UnB Jaqueline Thomazine, por toda a ajuda que me deu e pelas trocas de experiências que tivemos.

À Professora Gardênia Abbad e ao Professor Tomás de Aquino Guimarães, com quem tive as primeiras lições no mestrado e tiveram a paciência para auxiliar alguém que estava dando os primeiros passos na vida acadêmica.

À comunidade de Alto Paraíso de Goiás, que nos recebeu e participou da pesquisa nos auxiliando durante todo o período de estadia na cidade.

Aos meus colegas e gestores no Banco do Brasil, que sempre me apoiaram e compreenderam quando pedia flexibilizações de horários e demais ajudas decorrentes do mestrado.

Aos funcionários da secretaria do PPGA/UnB, que sempre me atenderam com presteza e tempestividade.

RESUMO

A busca pela competitividade é algo constante no dia-a-dia das empresas. Contudo, isso não é encontrado com tanta frequência quando se fala em competição entre destinos turísticos. Visando contribuir para o preenchimento desta lacuna este estudo tem como objetivo avaliar a relação da cooperação no setor turístico com a competitividade dos destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO). Desta forma, entende-se competitividade como sendo algo advindo dos recursos que a organização detém e forma como os explora, concernente com a Visão Baseada em Recursos (VBR). Sob uma perspectiva sistêmica, se tratando de uma região, a competitividade será consequência não de uma organização isoladamente, mas sim das organizações que a compõe. A variável que se buscou relacionar com a competitividade foi a cooperação, que aqui se compreende como sendo processos de interação entre atores sociais públicos e privados autônomos e interdependentes que colaboram porque têm objetivos comuns. Para alcançar o objetivo proposto foi aplicado um questionário estruturado, que obteve 98 respostas somando-se as duas cidades. Primeiramente foram verificadas as propriedades das redes em questão (densidade, centralidade, intermediação e proximidade). Foi possível perceber que em Alto Paraíso existem dois polos principais, um na sede e outro na vila de São Jorge, mas ainda assim a rede apresentou mais relações dentre as possíveis em comparação com Pirenópolis, que tem uma rede mais dispersa, mas que apresenta pontos centrais relevantes: a Secretaria de Turismo, a Secretaria de Cultura e o COMTUR. Seguindo, foi aplicada uma tipologia de redes, revelando tratar-se de duas redes horizontais e verticais, aglomeradas, de base não contratual e com o poder relativamente concentrado. Posteriormente, foi verificada a presença do recurso cooperação nas cidades, isso foi feito por meio de uma análise fatorial e para a análise da existência do fator empregou-se a técnica de escala somada. Neste caso, observou-se que os recursos referentes a instituições de suporte e ao gerenciamento do turismo estão presentes na cidade. A confiança se ficou dentro do ponto neutro da escala, os relacionamentos organizacionais e as ações conjuntas de curto prazo um pouco abaixo do ponto central e as ações conjuntas de longo prazo se mostraram praticamente inexistentes. Concluindo que apenas parte do recurso cooperação existe nas cidades em questão. Por fim, investigou-se a micro e a macrocompetitividade. Isso foi feito por meio da frequência das respostas aos indicadores referentes a cada um dos construtos. Depreendeu-se que a competitividade em Pirenópolis evoluiu de forma mais consistente do que em Alto Paraíso. De forma geral, o trabalho revelou que Alto Paraíso tem mais características de rede, porém existem elementos de cooperação em ambas as cidades, mas não foi possível relacionar essa cooperação com o progresso na competitividade.

Palavras-chave: cooperação, competitividade, redes interorganizacionais, turismo.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre teorias em estratégia	17
Quadro 2 - Tipologia de classificação de redes	31
Quadro 3 - Resumo de revisão de literatura na área.....	42
Quadro 4 - Definição operacional dos termos	44
Quadro 5 - Comparativo Alto Paraíso X Pirenópolis	47
Quadro 6 - Objetivos específicos, indicadores e variáveis para instrumento de pesquisa	49
Quadro 7 - Intervalos do Coeficiente de Contingência adotados neste trabalho.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre análise SWOT tradicional e o modelo baseado em recursos.	12
Figura 2 – Vantagem Competitiva sob a ótica da VBR	14
Figura 3 - Cinco forças de Porter	16
Figura 4 - Competitividade Sistêmica	19
Figura 5 - Principais elementos da competitividade de destinos turísticos	21
Figura 6 - Competitividade em cluster turístico	24
Figura 7 - Evolução do conceito de redes numa perspectiva organizacional	29
Figura 8 - Cluster turístico.....	35
Figura 9 - Constelação de valor da rede de turismo	36
Figura 10 - Diamante de Porter	38
Figura 11 - Relações de rede - Alto Paraíso	59
Figura 12 - Relações de rede Pirenópolis	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Densidade	62
Tabela 2 - Grau de centralidade Alto Paraíso.....	63
Tabela 3 - Grau de centralidade Pirenópolis	64
Tabela 4 - Grau de intermediação Alto Paraíso.....	66
Tabela 5 - Grau de intermediação Pirenópolis	67
Tabela 6 - Grau de proximidade Alto Paraíso	68
Tabela 7 - Grau de proximidade Pirenópolis.....	69
Tabela 8 - Teste <i>t</i> localização	72
Tabela 9 - Teste <i>t</i> formalização	73
Tabela 10 - Teste <i>t</i> poder	73
Tabela 11 - Tipologia de Redes Alto Paraíso e Pirenópolis	74
Tabela 12 - Teste KMO e de Bartlett.....	75
Tabela 13 - Matriz dos Componentens Rotacionados.....	77
Tabela 14 - Comparação global entre Alto Paraíso e Pirenópolis.....	78
Tabela 15 - Indicadores de Competitividade.....	83
Tabela 16 - Coeficiente de contingência C - Alto Paraíso	84
Tabela 17 - Coeficiente de contingência C – Pirenópolis	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grau de Motivação dos Turistas	47
Gráfico 2 - Atores por segmento	54
Gráfico 3 - Ano de Fundação Empresas - Alto Paraíso.....	54
Gráfico 4 - Ano de Fundação Empresas - Pirenópolis	55
Gráfico 5 - Escolaridade dos Respondentes	55
Gráfico 6 - Tipo de gestão das empresas	56
Gráfico 7 - Número de empregados na alta temporada - Alto Paraíso.....	57
Gráfico 8 - Número de empregados na baixa temporada - Alto Paraíso.....	57
Gráfico 9 - Número de empregados na alta temporada - Pirenópolis	58
Gráfico 10 - Gráfico de declividade	76
Gráfico 12 - Frequência por segmento questão H9	80

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. Objetivos.....	7
1.1.1. Objetivo Geral	7
1.1.2. Objetivos específicos	7
1.2. Justificativa.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. Competitividade	9
2.1.1. Visão Baseada em Recursos (VBR)	10
2.1.2. Estrutura – Conduta – Desempenho (S-C-P – <i>Structure – Conduct - Performance</i>)	15
2.1.3. Capacidades Dinâmicas	17
2.1.4. Competitividade sistêmica.....	18
2.1.5. Modelos de Competitividade no Turismo	20
2.1.5.1. Modelo proposto por Dwyer e Kim (2003)	20
2.1.5.2. Modelo Ministério do Turismo, Fundação Getúlio Vargas e SEBRAE.....	22
2.1.5.3. Modelo de cluster turístico	24
2.2. Redes e Cooperação.....	25
2.2.1. Conceito.....	25
2.2.5. Confiança vinculada à cooperação	32
2.3. O Setor de Turismo	33
2.4. Estudos realizados na área.....	36
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	43
3.1. Abordagem da Pesquisa e Definição Operacional dos Termos.....	43
3.2. Campo de pesquisa	44
3.2.1. Alto Paraíso de Goiás (GO).....	44
3.2.1. Pirenópolis (GO)	46
3.3 Instrumento de levantamento de dados	47
3.4. Coleta de dados.....	49
3.5. Tratamento, análise e interpretação dos dados	50
4. RESULTADOS	53
4.1 Atores do setor de turismo.....	53
4.2 Relações de rede entre as organizações turísticas	58
4.2.1.1 Densidade	61

4.2.1.2 Grau de centralidade	62
4.2.1.3 Grau de Intermediação.....	65
4.2.1.4 Grau de proximidade	67
4.2.1.5 Tipologia de redes	69
4.2.1.5.1 Direcionalidade.....	69
4.2.1.5.2 Localização	71
4.2.1.5.3 Formalização	72
4.2.1.5.4 Poder.....	73
4.3 Caracterização do recurso cooperação no setor de turismo.....	74
4.3.1 Iniciativas conjuntas de longo prazo	78
4.3.2 Ações conjuntas pontuais	79
4.3.3 Relações interorganizacionais	79
4.3.4 Importância das instituições de suporte.....	80
4.3.5 Confiança.....	80
4.3.6 Gerenciamento do turismo	81
4.3.7 Discussão	81
4.4 Verificação da microcompetitividade e da macrocompetitividade	82
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
REFERÊNCIAS:	92

1. INTRODUÇÃO

A importância dos aspectos locais para o desenvolvimento econômico e para competitividade das empresas tem sido amplamente discutida na literatura. Em princípio, a atenção era focada em estudar como tecnologias, demandas, finanças e políticas setoriais atuavam sobre a competitividade das empresas. Nos últimos anos passou-se a olhar para as aglomerações territoriais, que pelas relações que desenvolvem, criam diferenciais competitivos significativos para as empresas ali localizadas (SOUZA; CÂNDIDO, 2009).

O turismo por ser um produto que só pode ser consumido *in loco* aparece como um importante impulsor de desenvolvimento econômico e social. Aspectos como aperfeiçoamento dos meios de transporte e comunicação têm aumentado a intensidade da competição entre destinos turísticos, que podem ser cidades, regiões ou países (CUNHA; CUNHA, 2005).

O turismo é um setor que favorece o desenvolvimento local, pois gera empregos, aumenta a renda dos trabalhadores e estimula o investimento de capitais para novas oportunidades de negócio que resultam na formação de novas organizações, incluindo pequenas e médias empresas (PMEs) (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2012). Contudo, como Cunha e Cunha (2005) destacam, o desenvolvimento do turismo também pode trazer impactos negativos como barulho, poluição da água e do meio ambiente, invasão de áreas protegidas, especulação imobiliária, aumento da violência, entre outros. Dessa forma, a direção positiva ou negativa do impacto sobre a região dependerá da qualidade do planejamento e das políticas públicas realizadas.

O setor turístico está muito ligado à utilização do espaço físico (território). Assim sendo, Cunha e Cunha (2005) apontam que o conceito de aglomeração é muito aplicável às atividades turísticas. Segundo esses autores, o produto turístico interage com a base local (espaço físico e atores sociais), levando à geração de atividades conjuntas de empresas relacionadas entre si, com grande poder de criação de aglomerados. Algumas características do setor são destacadas como fonte dessa cooperação: (a) necessidades de integração da cultura, economia e natureza resultam em ações e intervenções que se tornam viáveis a partir de uma atuação sistêmica; (b) o poder de atração da região depende do potencial de diferenciação do produto turístico e dos serviços de suporte.

A escolha de um destino turístico por alguém significa mais renda, emprego e impostos para o local que recebe o visitante. Neste sentido, a avaliação da competitividade do turismo de destinos pode ser útil no planejamento e priorização de ações que irão beneficiar a região

(BARBOSA; OLIVEIRA; REZENDE, 2010). No entanto, de acordo com Miller, Henthorne e George (2008), as principais teorias de vantagem competitiva, inclusive as de rede e a visão baseada em recursos (VBR), continuam sendo pouco representadas na literatura acadêmica de turismo.

Os primeiros estudos a relacionar recursos com a competitividade de destinos turísticos e os gestores públicos, em geral, durante suas análises consideravam apenas os naturais (praias, montanhas, paisagens) como fonte de vantagem competitiva. Porém, trabalhos mais recentes passaram a relacionar outros recursos, inclusive intangíveis, à competitividade de regiões. A cooperação, um dos focos deste estudo, conseqüentemente passou a receber mais atenção (MELIÁN-GONZÁLES; MORENO-GIL; ARAÑA, 2011).

Seguindo esta tendência, Denicolai, Cioccarelli e Zucchella (2010) consideram o estudo da cooperação como recurso estratégico de destinos turísticos muito apropriado, uma vez que o sistema turístico de uma região, com frequência, é formado por diversos agentes autônomos que guardam forte interdependência entre si, e os turistas, habitualmente, enxergam o valor gerado por um destino como sendo um sistema único. Esses autores complementam dizendo que, em muitos casos, a competitividade do destino se dá a partir das empresas como um todo, e não por meio da competência de algumas delas isoladamente.

Deste modo, algumas características de atividades aglomeradas são importantes para a competitividade do setor turístico como troca de informações entre empresas, instituições e indivíduos que são parte da aglomeração, existência de uma diversidade de infraestrutura institucional e atividades de suporte, identidade sócio-cultural, vantagens de competição coletiva, implementação de ações estratégicas em conjunto, competição e cooperação simultânea entre os agentes (CUNHA; CUNHA, 2005).

Com o objetivo de desenvolver o turismo no Brasil, o Ministério do Turismo (MTur), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV) desenvolveram um estudo para avaliar a competitividade de 65 destinos turísticos nacionais, para servir de guia para o planejamento e implementação das políticas públicas nestas localidades. Estes 65 destinos foram classificados como indutores de turismo.

É notório que nem todos os exemplos de aglomerações turísticas se configuram como exitosas no sentido da promoção efetiva da cooperação e do estabelecimento de redes baseadas na confiança, na transparência e na minimização das assimetrias entre os atores que compõem essa aglomeração, e que podem interferir nos níveis de competitividade de setores específicos e de sustentabilidade das regiões onde os mesmos estão inseridos (SOUZA; CÂNDIDO, 2009).

Tendo em vista o exposto, o problema de pesquisa deste estudo é: qual a relação entre o recurso estratégico cooperação e a competitividade dos destinos turísticos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)?

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

Avaliar a relação da cooperação no setor turístico com a competitividade dos destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO).

1.1.2. Objetivos específicos

- I. Descrever os atores do setor de turismo dos destinos indutores de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)
- II. Verificar a existência de relações de rede entre as organizações turísticas de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)
- III. Caracterizar o recurso cooperação no setor de turismo dos destinos indutores de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)
- IV. Verificar a micro competitividade das empresas do setor turístico dos destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)
- V. Verificar a macro competitividade das empresas do setor turístico dos destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)

1.2. Justificativa

Fica clara a importância do entendimento e da mensuração da competitividade do destino turístico para a formulação e implementação de políticas públicas para o consequente desenvolvimento da região. No entanto, Miki, Gândara e Medina-Muñoz (2011) em revisão que fizeram das publicações sobre competitividade no turismo, concluíram ser este um âmbito acadêmico ainda incipiente. Segundo os autores, a relação entre o construto científico do conceito de competitividade turística e o sistema de medição da competitividade de destinos turísticos oferece inumeráveis espaços para estudos que enriqueçam este âmbito de estudo (MIKI; GÂNDARA; MEDINA-MUÑOZ, 2011).

Este é um trabalho que tem como construtos teóricos principais a competitividade, sendo a Visão Baseada em Recursos (VBR) a abordagem escolhida para análise, e a cooperação, que aparece como possível fonte de competitividade. Foi feita uma revisão de artigos publicados no

Brasil sobre redes e cooperação com as palavras chave redes, cooperação, aliança e interorganizacional. Foram encontrados 230 artigos em periódicos de Administração nacionais e em anais de eventos como o ENANPAD e EGEPE, o que demonstra um grande interesse pelo tema. Dos 53 trabalhos analisados apenas um (CÂNDIDO; ABREU, 2000) abordou as redes como um recurso capaz de gerar competitividade e um propõe um modelo de análise de competitividade de *clusters* turísticos (CUNHA; CUNHA, 2005).

Outra revisão de literatura foi feita em relação a estudos que analisaram os recursos que geram competitividade no turismo. Foram analisados doze artigos, destes, três abordavam a cooperação como um recurso passível de gerar competitividade (ANDRIGHI; HOFFMANN, 2008; HOFFMANN; COSTA; BATAGLIA 2008; STACKE; HOFFMANN; COSTA, 2012), ainda assim, estes trabalhos são parte de um conjunto de estudos que têm o mesmo escopo e se inserem dentro do grupo de pesquisa Gerir, fato este que leva a mais um motivo para a realização deste trabalho.

Este estudo está inserido em um contexto maior de estudos sobre competitividade no turismo, onde já foram analisados os destinos de Laguna e São Francisco do Sul - SC (COSTA, 2005), Urubici - SC (ANDRIGHI, 2007; STACKE, 2008) e está em Pirenópolis - GO (THOMAZINE, 2011).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica utilizada neste estudo. Ele está dividido em quatro partes. A primeira introduz o conceito de competitividade, discutindo algumas abordagens relevantes para seu estudo, também versa sobre modelos de competitividade no setor de turismo. A segunda parte trata da cooperação e seus componentes. A terceira parte apresenta o setor de turismo e teorias que tem ele como foco. Por fim, é feita uma revisão de estudos que utilizam a VBR como pano de fundo para o estudo do turismo.

2.1. Competitividade

As empresas, atualmente, estão inseridas em ambientes dinâmicos, caracterizados pelas mudanças sociais, econômicas e políticas cada vez mais velozes, o que tem levado questões relacionadas à competitividade a serem temas centrais nas discussões e na execução de estratégias empresariais (SOUZA; CÂNDIDO, 2009).

Pode-se observar que, embora os estudos sobre a competitividade sejam frequentes, existem dificuldades no que diz respeito à essência desse conceito. E, de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), uma pergunta fundamental no campo da estratégia é como as empresas obtêm vantagem competitiva.

Apesar disso, o conceito de competitividade ainda não é definido claramente. Em revisão de literatura feita na área de estratégia Dwyer e Kim (2003) encontraram três correntes de pensamento: (a) vantagem comparativa ou perspectiva de competitividade de preços, seu foco são as características econômicas; (b) perspectiva estratégica e gerencial, focada nas características da firma; e (c) perspectiva histórica e sócio/cultural, focada nos aspectos culturais, sociais e políticos da competitividade.

Os autores também apontaram que competitividade pode ser definida na perspectiva macro e micro. Competitividade no nível macro é o grau em que um país tem, sobre livres e justas condições de mercado, de produzir bens e serviços que satisfaçam os testes do mercado internacional ao mesmo tempo em que aumenta a renda de seus cidadãos ao longo do tempo (DWYER; KIM, 2003). E na perspectiva micro, diz respeito à competitividade das empresas especificamente, onde existem outras correntes (PORTER, 1985; BARNEY, 1991) que serão discutidas posteriormente. Dwyer e Kim (2003) concluem que o conceito é relativo (comparado

com o que?) e multidimensional (quais são os atributos e qualidades notáveis da competitividade?).

Analisando a literatura sobre competitividade, percebe-se uma grande diversidade de conceitos e abordagens. Não obstante, Barbosa, Oliveira e Rezende (2010) mencionam dois pontos comuns: (a) quanto à unidade de análise, ela pode ser macro (para países e regiões), estrutural (para avaliar setores da economia e relacionada ao negócio em si (empresas individuais)); (b) a avaliação da competitividade pode ser com base no desempenho (*performance*) ou pela eficiência. A principal diferença entre elas é que o desempenho avalia a competitividade *ex-post*, ou seja, avalia com base nos resultados obtidos por ações executadas no passado. Já a com base na eficiência, avalia a competitividade *ex-ante*, utilizando a capacidade de produção das empresas, setores ou regiões.

O que se encontra nos estudos sobre competitividade é uma dicotomia, onde as publicações estão concentradas em duas perspectivas opostas. De um lado, os estudos de Porter (1980), que focam a estrutura da indústria e o posicionamento adequado das empresas para alcançar vantagens competitivas, de outro, os teóricos da VBR, que defendem que as vantagens competitivas da firma resultam dos recursos e capacidades distintivas que ela possui e controla (BARNEY, 1991).

A princípio, o conceito de competitividade era restrito às empresas, porém com o avanço da pesquisa nesta área, ele passou a ser considerado, também, para setores ou regiões como um todo. Esse novo aspecto da competitividade é conhecido como competitividade sistêmica (ANDRIGHI, 2007). Conquanto, como destaca Porter (1999), a competitividade da localidade está fortemente ligada à competitividade das empresas que a compõe.

2.1.1. Visão Baseada em Recursos (VBR)

O estudo de Penrose (1959) é considerado o marco inicial sobre a visão baseada em recursos. Para o autora, o limite ao crescimento da empresa não está no mercado, mas sim nos recursos que possui e, sobretudo, na maneira como são utilizados. É a partir da distinção entre os recursos e a forma como são utilizados que está a origem da singularidade das empresas. Rubin (1973) complementou afirmando que a posse de um recurso por si só, não seria de grande utilidade, mas sim a forma como ele é utilizado é que poderia gerar um diferencial à empresa.

No início dos anos 1980 o termo Visão Baseada em Recursos foi cunhado por Wernerfelt (1984). Para o autor, o aumento da lucratividade das empresas poderia ser mais bem

explicado pelos recursos que ela possuía e não por sua posição no mercado. Segundo a autora, a VBR deveria responder as seguintes questões: a) em quais dos seus atuais recursos a firma deve buscar diversificação; b) quais recursos deveriam ser desenvolvidos por meio da diversificação; c) em qual sequência e em quais mercados a diversificação deve ocorrer; e d) quais tipos de firmas seriam alvo de possíveis aquisições. De acordo com ela, os produtos e os recursos são dois lados da mesma moeda, em outras palavras, enquanto o desempenho é obtido diretamente pelos produtos, os recursos contribuem de forma indireta, porque são empregados na produção destes produtos.

Apesar de muito citado atualmente, seu trabalho seminal não foi imediatamente aceito pelos estudiosos da área. A própria autora em artigo posterior, (WERNERFELT, 1995), aponta uma possibilidade para que isso tenha ocorrido. Segundo ela, o primeiro trabalho teria sido muito conciso e abstrato. A então nova abordagem passou a ganhar mais visibilidade a partir de duas publicações posteriores. A primeira foi o artigo “*The competences of the corporation*”, publicado em 1990 (PRAHALAD; HAMEL, 1990). De acordo com aqueles autores, a principal tarefa da empresa é criar produtos radicalmente novos, que permitam a exploração das suas competências essenciais (*core competences*). O segundo trabalho foi o “*Firm resources and sustained competitive advantage*”, publicado em 1991 por Jay B. Barney, e que será discutido com mais detalhes à frente.

Foi a partir daí, início da década de 1990, que a VBR firmou-se como oposição à corrente liderada por Porter (1985). O que impulsionou a realização de outros estudos (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1986, 1991; COLLIS, 1991; GRANT, 1991; MAHONEY; PANDIAN, 1993; PETERAF, 1993; BLACK; BOAL, 1994) que tentaram explicar porque algumas empresas têm desempenhos diferentes dentro de uma mesma indústria, já que não fica claro o impacto do ambiente na *performance* delas. Posteriormente, a VBR veio a se tornar uma das perspectivas contemporâneas dominantes na pesquisa de conteúdo estratégico, principalmente, por combinar rigor analítico e relevância na prática administrativa de maneira mais eficiente e eficaz (OMAKI, 2005).

Desde os anos 1960 que o modelo apresentado na Figura 1 era utilizado para estudos de competitividade, onde as empresas deveriam maximizar suas forças para aproveitar as oportunidades do mercado, evitar suas fraquezas e se defender das ameaças do ambiente. Porém, de acordo com Barney (1991), a maioria das pesquisas voltadas para obtenção de vantagem competitiva sustentável, à época, focava nas oportunidades e ameaças, preocupando-se apenas em descrever as forças e as fraquezas. Aqueles estudos, baseados principalmente em Porter (1980), tinham dois pressupostos: (a) as empresas dentro de um mesmo ambiente detinham os

mesmos recursos estrategicamente relevantes; (b) caso um novo recurso surgisse dentro de um mercado, a vantagem obtida a partir dele seria de curta duração, pois seria facilmente copiado pelos demais.

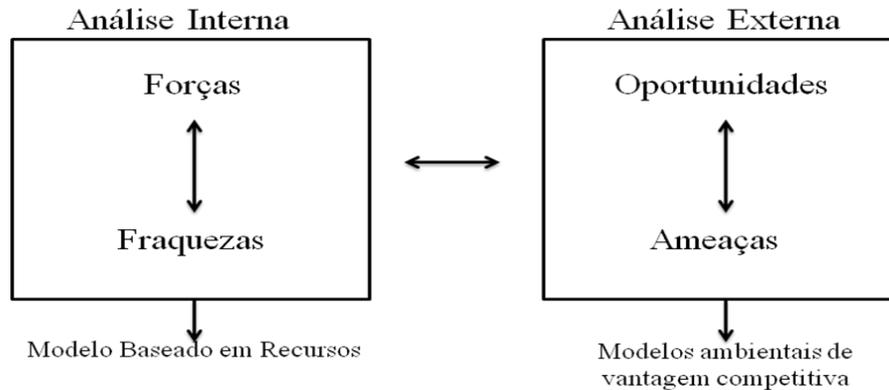


Figura 1 - Relação entre análise SWOT tradicional e o modelo baseado em recursos.

Fonte: Barney (1991, p.100)

A VBR surgiu como contraponto à visão predominante naquele momento. Barney (1991) apresenta dois pressupostos que substituiriam os que existiam até o momento: (a) empresas dentro de um mesmo mercado podem ter recursos estratégicos diferentes, heterogeneidade das empresas; (b) estes recursos estratégicos podem não ser de fácil obtenção pelas outras empresas do mesmo mercado, o que garantiria uma vantagem competitiva mais duradoura a partir deles, isto é, seriam imóveis e inelásticos.

De acordo com Spanos e Lioukas (2001), essa heterogeneidade origina-se de diferentes recursos e capacidades nos quais as firmas baseiam suas estratégias, ou, ainda, do fato de que nem todos os recursos são perfeitamente móveis e elásticos. Mobilidade e elasticidade parciais resultam da existência de recursos mais e menos valiosos e, portanto, oferecem maior ou menor vantagem competitiva, de acordo com os recursos que as organizações possuem.

Em seu artigo seminal, Barney (1991) se preocupou em definir claramente alguns conceitos chave para o entendimento da VBR. Estes conceitos são o de 'vantagem competitiva', que é "implementação de uma estratégia de criação de valor diferente dos outros concorrentes ou potenciais concorrentes" (BARNEY, 1991, p. 102). E 'vantagem competitiva sustentável', que é o conceito de vantagem competitiva, com o adicional de que nenhum dos concorrentes, ou potenciais concorrentes, seja capaz de copiar a estratégia adotada.

Outro conceito chave apresentado pelo autor, é o de recursos estratégicos, que segundo ele, são os ativos, capacidades, processos e atributos organizacionais, informação, conhecimento etc. que estão sob controle da organização, permitindo a elaboração e

implementação de estratégias que aumentem a eficiência e a eficácia da organização (BARNEY, 1991).

Segundo Barney (1991), os recursos estratégicos podem ser classificados em: (a) recursos físicos, que são as tecnologias dominadas, instalações, equipamentos, localidade geográfica, acesso a matérias-primas, entre outros; (b) recursos humanos, que podem ser treinamentos, experiência adquirida, relacionamentos, *insights* dos gestores e trabalhadores etc.; (c) recursos organizacionais, são exemplos, a estrutura organizacional, sistemas de planejamento, controle e coordenação, relações de grupos dentro e fora da empresa.

Os tipos de recursos estratégicos propostos são muito abrangentes e podem ser muitas coisas dentro de uma empresa. Todavia, isso não quer dizer que todos os recursos estratégicos serão relevantes para obtenção de vantagem competitiva. De acordo com Barney (1991), para um recurso estratégico gerar vantagem competitiva sustentável ele tem que apresentar quatro características: ser valioso, raro, imperfeitamente imitável e não ter substitutos estrategicamente equivalentes.

Recursos valiosos, para Barney (1991), são aqueles que permitem à empresa conceber ou executar estratégias que aumentem sua eficiência e efetividade e/ou neutralizar as ameaças ambientais. Segundo Popadiuk e Ricciardi (2011), seriam recursos que geram uma posição favorável dentro do tradicional modelo de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Nessa perspectiva, o que torna um recurso valioso é a forma peculiar como ele é utilizado pela firma (TEECE e PISANO, 1994).

No entanto, não basta que o recurso seja valioso, ele tem que ser possuído por um número pequeno de competidores, o que o torna um recurso raro. Neste caso, se um recurso valioso em particular é possuído por um grande número de empresas, então cada uma dessas empresas tem a capacidade de explorar tais recursos da mesma forma, colocando em prática, portanto, estratégias comuns, que não proveem a nenhuma delas vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Uma vez raro, o recurso deve ser de difícil obtenção pelos concorrentes. Estes são os recursos imperfeitamente imitáveis, eles são a combinação de três fatores: (a) condições históricas únicas para obtenção do recurso; (b) a relação entre os recursos e a vantagem competitiva que ela gera é causalmente ambígua; e (c) é socialmente complexo. Esta é uma das características que sustenta o modelo, pois, como destacam Vasconcelos e Cyrino (2000), se os recursos tivessem mobilidade perfeita as rendas excepcionais obtidas por meio deles seriam erodidas, uma vez que haveria um mercado de fatores onde, há um determinado preço, as empresas poderiam comprar os recursos de que necessitam. Alguns recursos genéricos que

geram vantagem competitiva como capital, maquinário, entre outros, podem ser negociados, contudo, muitos não podem ser precificados e nem negociados, visto que eles estão atrelados a características específicas de cada empresa. Dierickx e Cool (1989) destacam que os recursos essenciais para a vantagem competitiva não são, necessariamente, comprados em mercados imperfeitos de fatores de produção, mas podem ser acumulados ao longo do tempo pela empresa com base nas suas escolhas.

Por fim, não deve haver recursos estrategicamente equivalentes aos que geram vantagem competitiva a empresa, que é substituíbilidade imperfeita. A Figura 2 apresenta como se obtém vantagem competitiva sustentável sob a ótica da VBR:

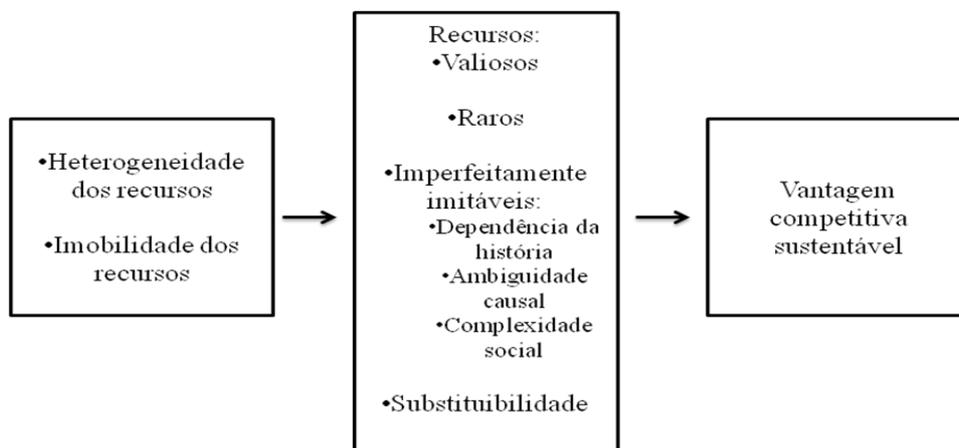


Figura 2 – Vantagem Competitiva sob a ótica da VBR
Fonte: Barney (1991, p.112).

Ao classificar os recursos, Grant (1991), por sua vez, afirma que eles podem assumir duas formas distintas: a) recursos intangíveis, facilmente identificáveis de forma objetiva e; b) recursos intangíveis, assim tipificados por sua difícil mensuração e identificação. Collins (1994) completa dizendo que a vantagem competitiva sustentável é obtida apenas por meio dos recursos intangíveis, visto que os recursos tangíveis, por sua essência, podem ser facilmente identificados e copiados. Já os recursos intangíveis, devido a sua natureza, dificilmente têm sua origem compreendida, o que estorva a possibilidade que seja copiado.

Contudo, algumas críticas são feitas ao modelo em questão. Foss (1997 apud Vasconcelos e Cyrino, 2000) menciona três: (a) ênfase na noção de equilíbrio, o modelo se aplica melhor a situações onde o mercado está estável, para mercado onde a incerteza predomina sua capacidade de explicação diminui; (b) foco sobre recursos discretos, os estudos empíricos têm privilegiado estudar um recurso estratégico isolado e sua relação com o desempenho da empresa, porém, segundo o autor, o que gera vantagem competitiva é a combinação de recursos dentro de um determinado contexto; e (c) papel secundário atribuído ao

ambiente, ao focar todas as suas atenções no interior das organizações, o papel do ambiente externo acabou sendo menosprezado.

Acedo, Barroso e Galan (2006), criticam os principais teóricos da área pelo caráter estático que a VBR propõe. A mesma crítica é feita por Priem e Butler (2001), que complementam dizendo que os estudos na VBR começaram com uma abordagem dinâmica, mas a literatura subsequente assumiu um caráter estático. Os autores também afirmam que o trabalho seminal de Barney (1991) deixou um ponto em aberto quando não explicou claramente como recursos particulares se transformam em vantagem competitiva para a empresa. Esta crítica é confirmada por Barney (2001), quando fala que assumiu o pressuposto de que uma vez que a empresa entendesse como usar seus recursos, a implementação aconteceria quase que automaticamente.

Tendo como foco o problema apontado por essa crítica, Mahoney e Pandian (1992) complementaram o modelo VRIO, de Barney (1991), dizendo que não basta apenas ter recursos melhores, mas sim que as empresas devem ter competências distintivas que permitam explorar estes recursos. Foi a partir daí que houve uma divisão nos estudos nessa área, de um lado a corrente que acompanhou a proposta de Mahoney e Pandian (1992). Do outro lado, a vertente concorrente, que tem como base o artigo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997), conhecida como abordagem das capacidades dinâmicas, que os autores definem como sendo capacidade da firma de integrar, construir e re-configurar competências internas e externas para se adequar as rápidas mudanças do ambiente.

2.1.2. Estrutura – Conduta – Desempenho (S-C-P – *Structure – Conduct – Performance*)

O modelo Estrutura | Conduta | Desempenho (S-C-P – *Structure – Conduct – Performance*) é oriundo da Organização Industrial e, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), é utilizado para determinar as forças responsáveis pela organização do mercado e como este se altera ao longo do tempo. Quando foi concebido por Mason (1939; 1949) e Bain (1956), sua intenção era verificar a relação entre concentração do mercado e lucratividade em oligopólios, auxiliando na política antitruste dos Estados Unidos (EUA). Neste modelo a unidade de análise é a indústria e não as empresas individualmente.

O relacionamento da estrutura de mercado com o desempenho no modelo, passando pela conduta das empresas e assumindo um sentido de causalidade da primeira para a última, deriva dos modelos de concorrência perfeita e monopólio. Contudo, ao longo do tempo o modelo foi sendo refinado e a relação de causalidade, que a princípio ia da estrutura para o desempenho

passou a ser considerada uma via de duas mãos (CORTE; MARION FILHO, 2010). Scherer e Ross (1990) citam o exemplo de ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D), que estão na variável conduta, que podem alterar a tecnologia predominante no mercado, alterando, portanto, a estrutura do mesmo.

A estrutura da indústria engloba características de organização do mercado e influencia estrategicamente a natureza da competição e dos preços dentro deste (SIMÕES, 2006). O modelo mais utilizado para análise da estrutura das indústrias é o proposto por Porter (1980), conhecido como Cinco Forças de Porter. O modelo consiste em cinco variáveis: (1) ameaça de novos entrantes; (2) poder de negociação dos fornecedores; (3) ameaça de produtos substitutos; (4) poder de negociação dos consumidores; e (5) rivalidade entre as empresas existentes. A Figura 3 apresenta as cinco forças.



Figura 3 - Cinco forças de Porter
Fonte: Porter (1980)

O segundo construto do modelo S-C-P é a conduta. Para Corte e Marion Filho (2010) ela pode ser expressa como o comportamento das firmas no mercado em relação a preços, produção, características do produto, P&D e propaganda. Além disso, ela é responsável por estabelecer um elo entre a estrutura e o desempenho.

O Quadro 1 faz um resumo das características do modelo S-C-P e da VBR:

Dimensões	S-C-P	VBR
Unidade de análise	Indústria	Estoques de recursos e competências específicas da firma
Concepção da firma	Função técnica de produção Conjunto de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades.
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase monopólio.	Sustentável, acesso ou posse de recursos.
Fonte da vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos e de difícil imitação
Estratégia	Abordagem racional de fora para dentro (<i>outside-in</i>). Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência.	Orientada para o conteúdo Abordagem racional de “dentro para fora” (<i>inside-out</i>) Desenvolvimento e exploração de competências existentes.
Fundadores	Mason (1939, 1949) Bain (1956, 1959)	Selznick (1957) Penrose (1959) Andrews
Principais autores	Porter (1985, 1989, 1990, 1999) Ghemawat Shapiro (1989)	Rumelt (1991) Wernerfelt (1984) Barney (1986, 1991) Peteraf (1993)

Quadro 1 - Comparativo entre teorias em estratégia

Fonte: adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000)

2.1.3. Capacidades Dinâmicas

A corrente das capacidades dinâmicas é derivada da VBR, e tem como objetivo “acentuar os aspectos de co-evolução entre ambientes concorrenciais crescentemente complexos e as capacidades e recursos das firmas” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 32). Ou seja, partindo do conceito geral de firma, onde ela é formada por um conjunto de recursos, o modelo procura entender as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas consequências gerenciais em termos da formação, conservação e destruição de recursos.

Como visto anteriormente, os trabalhos iniciais da VBR apresentavam como fonte de vantagem competitiva recursos discretos e estáveis, conseqüentemente de fácil identificação. A corrente das capacidades dinâmicas não se opõe a VBR, mas sim a complementa, sendo inclusive considerada por alguns autores como parte da VBR e não um modelo separado. Esta complementação pode ser vista nas fontes de vantagem competitiva apontadas por Hogarth e Michaud (1991 apud Vasconcelos e Cyrino, 2000): (a) acesso privilegiado a recursos únicos; (b) capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado; (c) alavancagem de recursos e capacidades; e (d) regeneração de recursos e capacidades.

Analisando estas fontes, verifica-se que os itens “a” e “b” estão dentro do escopo da VBR, já os itens “c” e “d”, segundo a abordagem das capacidades dinâmicas, também são necessários para a obtenção de vantagens competitivas. E são justamente elas que dão o caráter dinâmico a esta abordagem, pois os recursos devem estar em constante renovação, e a dependência de recursos e capacidades estáticos pode gerar riscos a empresa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). De acordo com os autores na VBR os recursos estratégicos têm características que permitiram que fossem estocados, já nas capacidades dinâmicas, mais importante do que estocar os recursos é a que a empresa tem de combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar desempenho diferenciado.

Esta nova forma de ver os recursos e capacidades aprofundou ainda mais o nível de análise dentro das organizações. De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997) a presente condição dos recursos é fruto das ações e decisões (deliberadas ou não) tomadas pelos responsáveis da empresa no dia-a-dia. Por isso torna-se indispensável conhecer as rotinas e processos organizacionais que influenciam a produção de ativos tangíveis e intangíveis.

Outra crítica à VBR que a os teóricos das capacidades dinâmicas tentaram combater foi a negligência ao ambiente externo. Contudo, o ambiente é visto de uma forma diferente, a concorrência não é mais baseada em produtos ou serviços, mas sim nas competências das firmas, que são obtidas a partir das rotinas e processos organizacionais (STALK, 1992). E é o reconhecimento a um ambiente dinâmico fora da organização que leva a necessidade dos recursos estarem em constante regeneração para responder as mudanças do ambiente e assim a empresa possa manter sua competitividade no mercado.

Os pressupostos da abordagem de capacidades dinâmicas segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) são: (a) nem todas as competências são igualmente importantes para a vantagem competitiva; (b) uma dada firma só pode se destacar em um número relativamente restrito de competências. Essas competências são chamadas de competências centrais/essenciais (*core competencies*).

2.1.4. Competitividade sistêmica

A competitividade sistêmica tem como mote central que o desenvolvimento não se dá apenas pelo nível micro, das empresas, e pelo nível macro, das políticas macroeconômicas, mas também pelo nível meso, onde estão as medidas específicas de governos e ONG, e pelo nível meta, onde está a capacidade de articular os níveis meso e macro (MEYER-STAMER, 2001, p. 19).

O conceito de competitividade sistêmica surge da necessidade de avaliar regiões como um todo, não apenas as empresas que a compõem. Segundo Esser et. al. (1996), a competitividade internacional não é explicada apenas pelo nível empresarial. Para o autor as empresas só são competitivas se cumprirem dois requisitos fundamentais: (a) estar sujeita à pressão da concorrência que a obrigue implementar esforços para melhorar seus produtos e sua eficiência na produção; e (b) estar inserida em uma rede articulada dentro da qual os esforços de cada empresa são suportados por uma série de externalidades, serviços e instituições.

Em seu estudo que propôs um modelo para os países em desenvolvimento visando obter competitividade internacional para sua indústria, Esser et. al. (1996) apontaram quatro níveis que os países devem levar em consideração ao traçarem planos para aumento da competitividade. São eles: (1) meta; (2) meso; (3) macro; e (4) micro, conforme mostra Meyer-Stamer (2001).



Figura 4 - Competitividade Sistêmica

Fonte: Meyer-Stamer (2001, p. 19)

A competitividade sistêmica, de acordo com Esser et. al. (1996) pressupõe não só avanços econômicos, mas também desenvolvimento social. E é isso que compõe o nível meta. A gestão do nível meta envolve estabelecer um modelo de orientação ao mercado doméstico e ao mercado mundial. Uma abordagem voltada à resolução conjunta de problemas onde há uma separação clara entre o Estado, as empresas privadas e as organizações intermediárias. Esta separação é necessária para que os atores sociais e públicos possam cooperar e articular entre si, contudo o autor coloca como elemento principal do nível meta a coordenação entre os quatro níveis. Meyer-Stamer (2001) completa dizendo que é neste nível que estão o desenho político e econômico e as condições institucionais básicas.

O nível macro tem como principal elemento a estabilização do ambiente macroeconômico, Esser et. al. (1996) destaca que os países da América Latina sofreram muito nos anos 1970 e 1980 devido à instabilidade econômica, por isso destaca a importância das ações tomadas neste nível. Segundo os autores, as principais fontes de instabilidade são os déficits orçamentários e da balança de pagamentos. Já para obter a estabilidade ele ressalta algumas reformas importantes como a fiscal, orçamentária, monetária e cambial.

O terceiro nível proposto por Esser et. al. (1996) é o micro, que diz respeito à organização interna das empresas. Os autores apontam três planos diferentes que devem ser levados em consideração no nível micro: (a) organização da produção, são objetivos como diminuição do tempo de produção, diminuição dos produtos em estoque, entre outros; (b) organização do desenvolvimento do produto, ele propõe a integração entre desenvolvimento, produção e comercialização dos produtos, pois quando há uma divisão muito grande entre as etapas pode haver aumento nos custos e insatisfação dos clientes; e (c) organização das relações de fornecimento, a empresa deve se organizar de forma a aproveitar melhor seu ciclo de produção, adotando práticas como *just-in-time*.

Por fim, existe o nível meso, que é o entorno das organizações e dos países, este nível é caracterizado pela cooperação. Meyer-Stamer (2001) cita como exemplos de ações no nível meso supranacional a União Européia e o Mercosul. Mas também podem ser vistas ações assim no nível nacional, regional e local. Por exemplo, as políticas de promoção do turismo que envolva as empresas locais, governos municipais, estaduais e federais.

2.1.5. Modelos de Competitividade no Turismo

2.1.5.1. Modelo proposto por Dwyer e Kim (2003)

Competitividade de uma destinação é a habilidade que ela tem de entregar bens e serviços que têm melhor desempenho que as outras destinações nos aspectos que os turistas consideram importantes em sua experiência turística (DWYER; KIM, 2003). Outra definição é proposta por Hassan (2000), para quem competitividade da destinação é criar produtos de valor agregado que sustentam seus recursos enquanto mantém sua posição de mercado em relação aos concorrentes.

A vantagem competitiva é um construto amplamente discutido na literatura, no entanto a vantagem comparativa não recebeu tanta atenção. Dwyer e Kim (2003) expõem que no turismo a vantagem comparativa pode advir de recursos inatos ao local como clima, paisagem, flora, fauna etc. e recursos criados como hotéis, atrações, eventos e festivais, entre outros. Os autores

alertam que no estudo de competitividade de destinos turístico tanto a vantagem competitiva como a comparativa são importantes. Segundo Dwyer e Kim (2003) as especificidades do setor turístico justificam, inclusive, um modelo de competitividade próprio para ele.

Uma característica do modelo proposto por Dwyer e Kim (2003) é que para uma destinação ser competitiva não basta ser apenas ecológica e economicamente sustentável, ela também deve ser social, cultural e politicamente sustentável. Entretanto, os autores chamam a atenção para o fato de que obtendo competitividade consequentemente se obterá prosperidade econômica para os moradores da região. E que o fim deve ser alcançar esta prosperidade e não apenas ser competitivo. A Figura 10 apresenta o modelo proposto por Dwyer e Kim (2003). Ele consiste em uma combinação de elementos que irão formar a competitividade da destinação. Inicialmente existe o campo recursos, que se subdividem em dois, (a) inatos, que podem ser recursos naturais (ex. praias, montanhas) ou culturais (ex. culinária local, artesanato, costumes), e (b) criados, que são eventos ou festivais, infraestrutura turística, entre outros. Estes recursos são complementados pelos recursos de suporte, que podem ser a qualidade dos serviços, hospitalidade do povo local, acessibilidade. É importante ressaltar que quem atrai turistas para a localidade são os recursos principais, cabendo aos recursos de suporte dar o apoio para que a atividade turística se desenvolva.

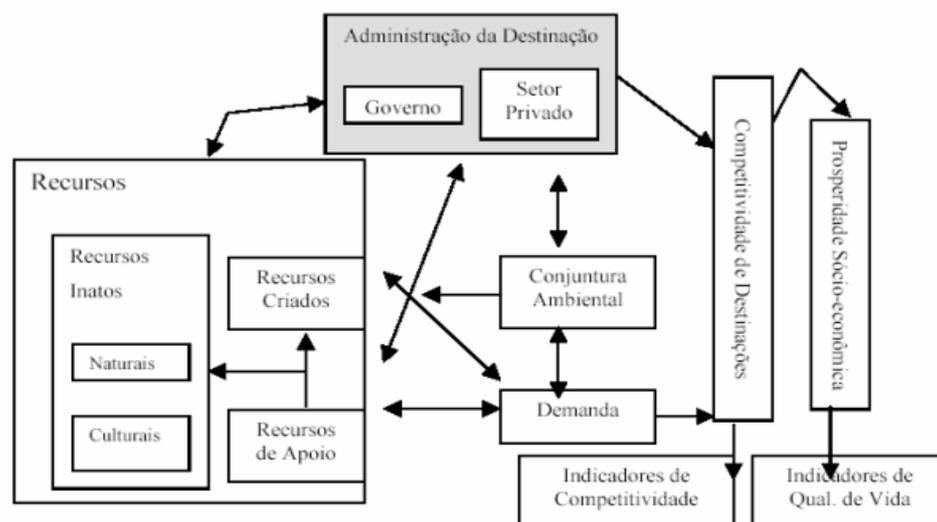


Figura 5 - Principais elementos da competitividade de destinos turísticos

Fonte: Dwyer e Kim (2003, p. 6)

O quadrante seguinte é o das condições situacionais, que são forças externas que impactam na competitividade da destinação, podem estar relacionadas com aspectos legais, econômicos, ambientais, políticos, tecnológicos, entre outros. Seguindo em frente está o quadrante da gestão da destinação, que por sua vez, são fatores que podem aumentar a atratividade dos recursos, bem como adaptar a destinação aos desafios impostos pelas condições

situacionais. Estão inclusas nesta categoria atividades como gestão, marketing, políticas públicas, desenvolvimento de recursos humanos etc. O modelo faz distinção apenas entre as ações desenvolvidas pelo setor público e pelo setor privado.

Último fator de impacto na competitividade é a demanda. Ainda que na Figura 10 não existam subdivisões neste quadrante, os autores propõem três dimensões para a demanda: (a) consciência; (b) percepção; e (c) preferências. Todos estes elementos encaminham-se para o quadrante competitividade da destinação. Porém o modelo não termina aí, existe um último quadrante que é a prosperidade socioeconômica. De acordo com os autores, este sim é o fim do desenvolvimento do turismo.

2.1.5.2. Modelo Ministério do Turismo, Fundação Getúlio Vargas e SEBRAE

Periodicamente o MTur, juntamente com a FGV e o Sebrae, realizam um estudo para diagnóstico do turismo no Brasil chamado de Plano Nacional de Turismo. O último foi realizado para o período de 2007 a 2010 e foi descrito no trabalho de Barbosa, Oliveira e Rezende (2010). Um dos objetivos era identificar 65 destinos indutores de turismo no Brasil. Todas as unidades da federação foram consideradas, e cada uma deveria ter no mínimo um e no máximo cinco destinos considerados indutores. A partir daí foram definidas variáveis e indicadores para estas variáveis, de forma que fosse possível monitorar estes destinos ao longo do tempo e assim traçar políticas públicas nos três níveis de governo. O estudo adotou o seguinte conceito de competitividade “capacidade de um destino em gerar, de forma contínua e sustentável, negócios nas atividades do setor de turismo” (MTUR; SEBRAE; FGV, 2010a, p. 30).

Para a operacionalização do conceito de estratégia proposto pelo estudo foram definidas cinco dimensões, que por sua vez foram subdivididas em 13 elementos chave, que posteriormente foram transformados em indicadores que verificavam questões subjacentes à competitividade das regiões. Estes elementos chave são:

- a) Infraestrutura geral - A capacidade de uma região atrair pessoas, eventos e negócios de modo sustentável, está relacionada, entre outros fatores, com a infraestrutura local oferecida.
- b) Acesso – diz respeito aos modos como um local turístico pode ser acessado é considerado na saída e no retorno ao ambiente usual de convivência do turista (sua região de origem) até o primeiro destino; entre o primeiro destino e os demais destinos turísticos visitados em uma viagem; e no deslocamento interno no destino

turístico, a fim de que o turista possa ir para os diversos lugares e pontos turísticos de seu interesse, incluindo meios de acomodação, atrações turísticas, terminais de transportes, entre outros.

- c) Serviços e equipamentos turísticos – diz respeito aos serviços que estão à disposição do turista naquela localidade, como restaurantes, meios de hospedagem, centros de atendimento, placas informativas, entre outros.
- d) Atrativos turísticos - Muitos dos componentes da viagem de turismo são demandas derivadas do desejo do consumidor de conhecer o que um destino tem a oferecer em termos de atividades para “ver e fazer”. Podem ser atrativos naturais, culturais, eventos, etc.
- e) Marketing e promoção do destino – são as ações que o destino tem para promoção da localidade como elaboração de um plano de marketing levantando as necessidades de informações do turista, participação em eventos e feiras especializadas, promoção do destino e veículos de comunicação entre outros.
- f) Políticas públicas - As políticas públicas para o desenvolvimento do setor de turismo são elaboradas em diferentes esferas de governo: municipal, regional, estadual, nacional e internacional. Está variável verifica o grau de desenvolvimento das ações públicas nestas diversas esferas.
- g) Cooperação regional – verifica o grau de integração entre os atores envolvidos com o turismo de uma determinada região, visando o desenvolvimento da região como um todo a partir do fluxo de turistas.
- h) Monitoramento – avalia quanto o destino monitora dados referentes ao setor de turismo como perfil dos turistas que visitam o local, pesquisa sobre a oferta de serviços, avaliação dos impactos da atividade turística, entre outros.
- i) Economia local – avalia a relação do turismo com os outros setores da economia local.
- j) Capacidade empresarial – analisa a capacidade que o empresariado local tem de atender as demandas turísticas, verificando itens como qualificação e aproveitamento da mão-de-obra local, presença de grupos nacionais ou internacionais no setor, presença de empresas de grande porte, filiais ou subsidiárias.
- k) Aspectos sociais – examina acesso a educação na região, empregos gerados pelo turismo, combate a exploração de mão-de-obra infantil, acesso aos atrativos turísticos pela população local, entre outros.

- l) Aspectos ambientais – são levados em consideração aspectos como legislação municipal de meio ambiente, atividades potencialmente poluidoras, rede pública de distribuição de água, coleta e destinação de resíduos, coleta e tratamento de esgotos, áreas de conservação na região, e outros.
- m) Aspectos culturais – é uma análise de como a cultura local impacta o turismo na região, sendo considerados aspectos como a produção cultural associada ao turismo e estrutura municipal para apoio à cultura.

2.1.5.3. Modelo de cluster turístico

O modelo proposto pelos autores se baseia no conceito de *cluster* turístico e visa identificar o impacto do turismo na competitividade e sustentabilidade econômica, social, cultural e ambiental de uma determinada região. O modelo alia o conceito de vantagem competitiva sistêmica com o Diamante de Porter. A Figura 11 representa o modelo. Os autores destacam que este é um modelo genérico e que pode ser aplicado a qualquer *cluster* turístico, permitindo a comparação entre diversos destinos ou do mesmo destino ao longo do tempo.

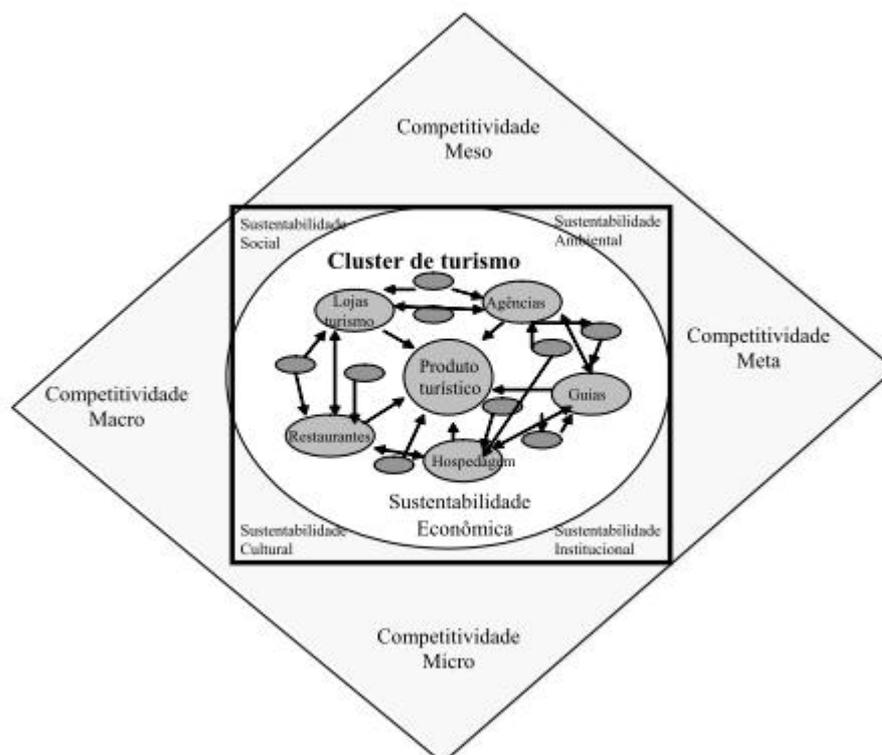


Figura 6 - Competitividade em cluster turístico

Fonte: Cunha e Cunha (2005, p. 10)

O modelo se divide nos seguintes passos: (1) identificação e caracterização do *cluster* turístico; (2) identificar os atores principais ou os elementos constitutivos do *cluster*

organizados como uma rede; (3) pesquisa de campo e desenho da matriz de impacto, a matriz consiste em matriz de dupla entrada que lista os agentes locais e atores em um eixo e sub-fatores e variáveis que têm impacto sobre desenvolvimento local em outro eixo; (4) aplicação de ferramentas estatísticas; (5) classificação dos fatores que afetam positiva ou negativamente a competitividade e a sustentabilidade da região. (6) *workshop* para discussão com os atores do *cluster* os resultados obtidos na pesquisa de campo; (7) finalização da pesquisa.

Cabe destacar que a VBR foi uma abordagem concebida inicialmente para a compreensão da competitividade das organizações. Neste estudo, extrapolam-se seus pressupostos subsidiem a análise da competitividade de regiões turísticas como um todo. Para isso, utiliza-se como literatura complementar as abordagens sistêmica e, principalmente, o modelo de Dwyer e Kim (2003).

2.2. Redes e Cooperação

2.2.1. Conceito

O primeiro autor a discutir as razões pelas quais certas atividades, em particular, as industriais, tendem a aglomerar-se foi Marshall (1985) originalmente escrito em 1890. Este autor constatou que as vantagens da produção em escala operam de forma mais eficiente a partir da integração de empresas concentradas num espaço geográfico específico. Porém, para o debate sobre cooperação deve-se voltar ao trabalho seminal de Brusco (1982), que foi um dos primeiros estudos a destacar as vantagens obtidas a partir de um arranjo de redes, que é uma das formas de se cooperar. Seu trabalho é um estudo de caso sobre a Emilia-Romagna, região industrial no norte da Itália, que descreve as vantagens que aquela região obteve a partir de um arranjo inovador na sua indústria. Foi a partir de seu estudo que passou a se dar mais atenção a este fenômeno.

Outro artigo seminal a citar o termo redes (*networks*) foi o de Thorelli (1986). O autor tratou redes como sendo duas ou mais organizações envolvidas em uma relação de longo prazo. Uma diferença que se percebe no trabalho de Thorelli (1986) em relação aos anteriores que abordaram o mesmo assunto foi tratar de redes de empresas que buscavam lucro, ao invés de empresas não lucrativas. Inclusive, ele cita que poderia ter usado o termo “sistema” e não “rede”, mas, na visão do autor, este era um termo já desgastado.

A discussão sobre redes se pauta sobre o dilema comprar/fazer. Williamson (1975) questiona por que empresas verticalizam seus processos, uma vez que ter várias estruturas de

custo dentro de si mesmo para a produção de um bem levaria ao caos, já que enquanto uma diminui sua base de custos, outra aumenta e assim por diante, enquanto que se cada empresa ficar responsável por uma parte do processo de produção do bem as suas estruturas de custo tenderão sempre a diminuir devido à especialização das empresas. A explicação do autor para empresas adotarem a verticalização são os custos de transação envolvidos na subcontratação de parte do processo produtivo. De acordo com Dyer (1996), investimentos em especialização podem levar ao aumento da competitividade, porém esta especialização diminui a margem para que ela seja usada em meios alternativos, o que incrementa a chance de comportamentos oportunistas. Assim, em redes o risco de investir em um ativo específico é menor, pois já existe uma relação de confiança entre os membros.

As redes estão classificadas entre arranjos de mercado aberto e empresas altamente verticalizadas (JARILLO, 1988). Governança de mercado é definida por Ring e Van de Ven (1992) como sendo formada por contratos distintos, geralmente de curto prazo, barganha nas relações entre compradores e vendedores autônomos. Já a governança de hierarquia, geralmente lida com a produção de riqueza ou divisão de recursos entre superiores e subordinados. A governança de hierarquia exige que se obtenha a propriedade legal dos meios de produção. O proprietário, ou seus representantes, é que irão garantir o bom relacionamento entre as partes (subordinados e superiores).

Foi a partir da perspectiva dos custos de transação que os autores passaram a dar mais importância a arranjos alternativos ao mercado e à hierarquia, como as redes interorganizacionais (RING; VAN DE VEN, 1982). Jarillo (1988) aponta como sendo a principal vantagem das redes a diminuição do custo de transação e a possibilidade de cada empresa se especializar em uma parte da cadeia de produção. A explicação de Powell (1990) para as empresas adotarem o modelo de redes ao invés da hierarquia é que elas buscam uma diversidade de objetivos de negócio que requer cooperação, pois eles envolvem uma dependência recíproca. Jarillo (1988) afirma que o arranjo de redes pode ser mais eficiente que os outros dois modelos em questão e completa dizendo que em uma rede as empresas mantêm certa independência uma da outra, caso contrário seria uma verticalização total. Essa diferença entre mercado e hierarquia é amplamente discutida em Powell (1990).

As redes são diferentes da hierarquia e do mercado, pois em relação a eles elas apresentam algumas distinções como: (a) uma rede resulta de um conjunto coerente de decisões; (b) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; (c) tem um impacto organizacional de longo prazo; (d) é um meio para responder às oportunidades e ameaças externas; (e) é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; (f) afeta

decisões operacionais; (g) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; (h) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; (i) envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização e (j) apresenta notável compartilhamento de informações, por tempo indeterminado, integrado por uma complexa estrutura de tecnologia da informação (PAULA; CORRÊA, 2006).

O conceito de rede era mais restrito do que é atualmente, porém Jarillo (1988) complementou-o, integrando a ele a questão da competitividade. Para o autor redes são formas de organização que gerentes e empreendedores podem adotar para situar suas empresas em uma forte posição competitiva. O autor conceitua redes estratégicas como sendo “arranjos propositais de longo prazo entre organizações com fins lucrativos, distintas, mas relacionadas que permitem que as empresas nela ganhem ou mantenham vantagem competitiva vis-à-vis seus concorrentes fora da rede” (JARILLO, 1988, p.2).

As redes não são estruturas estáticas, ao contrário, são dinâmicas. Thorelli (1986) apresentou quatro processos dinâmicos que caracterizam um membro de uma rede, são eles: entrada, posicionamento, reposicionamento e saída. O autor dá grande ênfase às barreiras de entrada e saída que fazer parte de uma rede pode causar. Isso acontece, principalmente, devido aos custos de transação envolvidos na relação. Pois, uma vez que já existe um relacionamento estabelecido, os custos de transação envolvidos nessa relação diminuem e por consequência o custo de trocar de parceiro aumenta. Porém, caso seja admitido um novo membro na rede, entram em cena as questões do posicionamento e do reposicionamento. Visto que o novo membro terá que buscar seu posicionamento dentro da rede, os membros estabelecidos deverão se reposicionar para acomodar o novo integrante. O autor classifica este fenômeno como sendo um desafio estratégico e destaca que os domínios de relevância e poder são muito importantes nesse processo. Dentro deste contexto, Jarillo (1988, p. 4) complementa que são essenciais “empresas *hub*”, que são aquelas que configuram a rede e cuidam do seu bom funcionamento.

Atuar em parceria não faria sentido se isto não gerasse vantagens aos participantes. Para Casarotto Filho e Pires (1998), o conceito central de redes de empresas é juntar esforços em funções que se necessita de uma escala maior e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva. Segundo Baiardi e Laniado (2000), a propensão para cooperar no ambiente empresarial, sem que seja renunciada a competição, é devido à visão de que cooperando todo o tecido produtivo pode se tornar mais competitivo.

A governança de redes fez com que as empresas mudassem a forma de ver os seus concorrentes, que passou a ser encarado como parceiro e em alguns casos o insucesso de um, pode ser o insucesso de todos (LICSBINSKI; BITTENCOURT, 2003). Os autores completam

dizendo que quando há a formação de uma rede, o foco é o fortalecimento de cada um dos integrantes da rede. Desta forma, sendo possível a aplicação de seus conceitos a qualquer segmento, independente do porte ou setor das organizações

A cooperação sempre foi algo presente nas relações comerciais, porém alguns fatores ambientais contemporâneos intensificaram os motivos para cooperar. De acordo com Ring e Van de Ven (1992), mudanças rápidas na tecnologia, o ambiente competitivo, a estratégia das empresas e outras pressões levaram as empresas a buscar relações de cooperação com suas congêneres. Liczbinski e Bittencourt (2003) apontam que as empresas buscam atender a algumas necessidades coletivas ao formarem uma rede, como desenvolvimento de campanhas publicitárias em conjunto, fortalecimento do poder de compra e aumento do poder de competitividade perante os grandes concorrentes.

A literatura indica vários motivos para uma empresa cooperar com outra. A partir de Gulati (1998) podem ser identificados três deles: (a) custos de transação resultantes de um número menor de barganhas; (b) comportamento estratégico que leva empresas a tentar melhorar sua posição competitiva ou melhorar seu poder de mercado; e (c) busca por conhecimento organizacional ou aprendizagem que conduzirá os parceiros a manter sua capacidade.

Outras vantagens são apontadas por Galerani (2003) em seu estudo sobre cooperação no agronegócio: a) redução de custos: é o resultado mais tangível, o que mais se consegue. Traduz-se em aprendizagem, incremento na produtividade e melhora na taxa de utilização efetiva dos equipamentos da empresa; b) investimentos: otimiza os investimentos existentes e os pretendidos; c) melhora da gestão: viabiliza a prática de técnicas de gestão mais modernas, como modernização do processo produtivo, segurança e qualidade, gestão em comum de sistemas de produção flexíveis e evolução das formas de produção; d) inovação: desenvolve inovação, conseqüência da criatividade de cada cooperante e das transferências tecnológicas; e) fortalecimento: permite ações conjuntas para atuar em mercados exteriores.

Um exemplo pode ser encontrado em Tondolo e Schneider (2005), que apontam como uma das vantagens na formação de redes de empresas a possibilidade de elas se posicionarem dentro de umas das três estratégias genéricas propostas por Porter (1980), liderança pelo custo total, diferenciação ou enfoque. Em seu estudo com uma rede de farmácias gaúcha os autores identificaram ser possível obter vantagem logística e vantagem de custo diretamente ligadas ao negócio e também melhor coordenação da área de recursos humanos. Outra vantagem obtida foi a possibilidade de desenvolvimento de uma marca própria de produtos de higiene. A Figura 7 explica a evolução do conceito de redes ao longo do tempo.

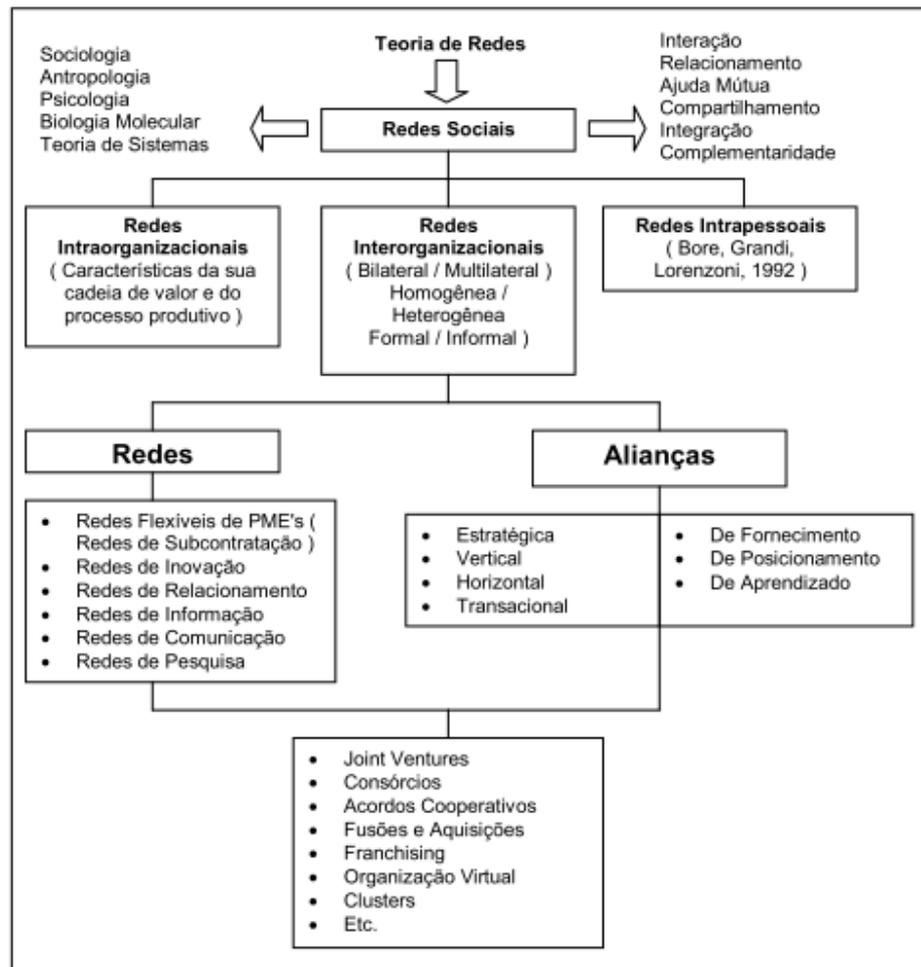


Figura 7 - Evolução do conceito de redes numa perspectiva organizacional

Fonte: Cândido e Abreu (2000)

Neste estudo será utilizado o conceito de redes interorganizacionais como processos de interação entre atores sociais públicos e privados autônomos e interdependentes que cooperam porque têm objetivos comuns (COSTA, 2005)

De acordo com Galerani (2003), ao se iniciar uma rede alguns aspectos devem ser bem definidos como estratégias e objetivos; avaliação criteriosa dos parceiros em potencial; avaliação das suas possibilidades e o que oferecem; avaliação do impacto da ação conjunta; avaliação dos prováveis resultados que podem ser obtidos e planejamento de como será feita a união ou o trabalho em conjunto. Para Sobrero e Schrader (1998), duas dimensões fundamentais emergem na gestão nas redes: coordenação contratual e coordenação de processos. A coordenação contratual tem como base a definição dos direitos e obrigações e a distribuição do poder entre os integrantes da rede. A coordenação de processos tem por referência a divisão de tarefas entre os parceiros e a integração em um projeto comum de atividades desempenhadas individual ou conjuntamente.

Como em uma rede os relacionamentos são muito intensos, as empresas passam a depender uma da outra. Mazzali, Souza e Bacic (2009) propõem alguns tipos de interdependência que irão nortear a gestão da rede. A interdependência compartilhada de recursos ou atividades visa à utilização comum de algum recurso. A interdependência sequencial é comum nas relações de subcontratação, desafio neste caso é coordenar os elos da cadeia de produção e as suas especificidades. A interdependência recíproca requer um complexo *mix* de mecanismos de coordenação associados ao ajustamento mútuo, em tempo real, e aos incentivos apropriados à contribuição individual dos membros ao arranjo, tendo em vista a impossibilidade de observar (identificar) a contribuição individual dos membros.

Como apresentado anteriormente uma das vantagens da rede é diminuir as chances de comportamento oportunístico, porém, segundo Galerani (2003), em alguns casos contratos bem definidos não são suficientes e algumas parcerias não dão certo por falta de confiança mútua, por isso ele recomenda que é preciso desenvolver uma relação de confiança e fortalecê-la com um acordo bem feito. O autor recomenda o estabelecimento de uma comunicação adequada e freqüente, critério nos detalhes do acordo, conhecimento profundo da organização, implantação de uma boa relação de trabalho e a mesma cultura. Castells (2005) afirma que a formação e o desempenho de uma rede serão conseqüências de dois fatores fundamentais: a conectividade e a coerência. O primeiro é a capacidade que os integrantes têm de se comunicar sem gerar atritos. O segundo é o quanto os integrantes compartilham de objetivos comuns.

Alguns aspectos devem ser levados em consideração no momento de escolher os parceiros estratégicos. Galerani (2003) cita como exemplos: tempo de existência, credibilidade, imagem, missão, valores, intencionalidade, ética, capacidade de investimento, saúde financeira, recursos humanos qualificados e projetos já desenvolvidos. Rodrigues (1998) destaca alguns fatores que impedem as alianças estratégicas: o bairrismo, o receio da perda do poder, o personalismo, as ciúmeiras, a competição e a falta de percepção do ambiente competitivo por líderes empresariais.

Ao longo do processo de formação dificuldades podem ser encontradas, de acordo com Galerani (2003) elas podem ser: a) custo de autonomia: perda de parte da autonomia da empresa em função do tipo de acordo e do tipo de cooperação celebrado; b) custo de coordenação: utilização de tempo e recursos para a coordenação em função do grau de interesse dos cooperantes; c) custo de competência: possibilidade de um dos participantes aproveitar-se da cooperação para melhorar a sua posição competitiva; d) custos de negociação: obtenção de acordos em termos de igualdade, em função do poder de negociação de cada um dos cooperantes. Segundo Maluf Filho (2005), grande parte das dificuldades está relacionada, com o

equilíbrio de interesses entre as empresas participantes, a forma de alocar os benefícios conquistados pela rede a cada um dos seus membros, a garantia de voz e poder na medida adequada, entre outros.

Como apresentado anteriormente muitos são os termos encontrados na literatura sobre redes, conseqüentemente muitas são, também, as classificações utilizadas. Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007) assinalam que, no entanto, estas classificações baseiam-se basicamente em dois eixos: direcionalidade e formalização. Porém, a partir da análise da literatura, os autores propõem uma tipologia baseada em quatro indicadores, como pode ser visto no Quadro 2:

Indicadores	Tipologia
a) Direcionalidade	Vertical Horizontal
b) Localização	Dispersa Aglomerada
c) Formalização	Base contratual formal Base não contratual
d) Poder	Orbital Não orbital

Quadro 2 - Tipologia de classificação de redes

Fonte: Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007, p.110)

O primeiro indicador proposto é a direcionalidade, que demonstra em que direção os relacionamentos se dão. Pode ser vertical, onde as empresas são especializadas, caracteriza-se por ter empresas que atuam ao longo de uma mesma cadeia produtiva e não concorrem entre si. Já na direção horizontal as empresas competem com o mesmo produto ou por um mesmo mercado, a vantagem em se unir com concorrentes está em juntar forças para competir em outros mercados, contra concorrentes mais fortes ou mesmo com outra rede.

O indicador localização demonstra de que forma as empresas estão distribuídas ao longo de um território e pode ser aglomerada ou dispersa. As redes aglomeradas são aquelas em onde as empresas estão de alguma forma próximas geograficamente, isto permite que a troca entre elas seja mais intensa do que se estivessem dispersas. As redes dispersas são aquelas onde as empresas estão distantes geograficamente e dependem de avançados processos logísticos ou de tecnologia da informação para manterem seu relacionamento.

O terceiro indicador proposto é a formalização, que diz respeito à forma como a rede é regida. Pode ser formal de base contratual, quando a organização da rede é baseada em contratos que definem formalmente quais são os direitos e deverem de cada membro, também definem punições para quem descumprir as regras estabelecidas. Já as redes não contratuais têm

a sua gestão baseada na confiança entre os membros. Neste caso não há normas escritas, porém elas existem e são conhecidas tacitamente pelos membros.

Por fim o último indicador é o que avalia o poder. A partir deste indicador as redes podem ser classificadas em orbital, onde há uma assimetria de poder, e um ou mais integrantes da rede concentram elevado poder de decisão, nesses casos as decisões são caracterizadas por barganhas dos mais fracos junto ao mais poderoso. A segunda classificação é não orbital, caso em que o poder é mais bem distribuído entre os integrantes, não havendo um centro de poder.

Esta tipologia é importante para que as redes sejam compreendidas a partir de indicadores tangíveis, os indicadores podem ser caracterizados como um *continuum* onde a rede pode se encontrar em diversos pontos diferentes entre os dois extremos. Os autores também destacam que não há um tipo ideal de rede, mas sim um tipo adequado para cada situação.

2.2.5. Confiança vinculada à cooperação

Relacionamento entre firmas implica que as organizações, não os indivíduos, são as partes principais para a relação cooperativa interorganizacional e que indivíduos agem como agentes para suas respectivas organizações. Segundo Ring e Van de Ven (1994), as relações de cooperação somente emergem, evoluem, crescem e se dissolvem com o passar do tempo como uma consequência de atividades individuais.

Cooperação pode ser abordada como um processo social que se encontra enraizado ou vinculado ao contexto histórico-social das redes organizacionais. A cooperação foi concebida como uma prática vivenciada por organizações interessadas no desenvolvimento de interesses coletivos (SOUSA; BRITO; CASTRO, 2010). A cooperação quando bem sucedida, segundo Verschoore e Balestrin (2008), não gera apenas benefícios econômicos aos seus participantes, mas também gera valor social ao ambiente em que ela ocorre.

No entanto, cooperação não é algo que aparece facilmente. Neste contexto, Lundin (2007), coloca a confiança como sendo um dos principais pré-requisitos para que ocorra cooperação. Para aquele autor, a cooperação depende da existência da confiança mútua e da congruência entre os objetivos, sendo que a ausência de simultaneidade entre estes dois últimos construtos poderá dificultar a cooperação entre as organizações.

A dimensão da confiança e da cooperação, na percepção de Balestrin e Vargas (2003), possivelmente representa um papel central no sucesso alcançado pelas redes de PMEs, que dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas e muito menos pelas grandes empresas integradas.

Alguns autores classificam a confiança em três tipos: calculista, cognitiva e normativa. Gonçalves (2008) define confiança calculista como sendo aquela que envolve a expectativa sobre o outro, com base no custo benefício de certos cursos de ação do confiante. Ela se baseia no pensamento racional, utilitarista e maximizador. O autor ressalta que este tipo de confiança depende fortemente da disponibilidade de informações. De maneira prática, a racionalidade limitada tem significativa interferência nesta disponibilidade, ele aponta ainda, a característica peculiar deste tipo de confiança, de se aplicar às relações novas, baseando-se, na reputação do parceiro.

A confiança cognitiva baseia-se na previsibilidade do outro, tendo como base as informações, não a falta delas, neste caso a confiança parte do fato de conhecer e compreender o outro. Quanto à confiança do tipo normativa, entende-se como dependente do compartilhamento de valores comuns entre os parceiros, considerando, inclusive, normas de obrigação capazes de serem desenvolvidas caso a relação exista há muito tempo (GONÇALVES, 2008).

Todavia, alguns fatores podem aumentar ou diminuir o grau de confiança entre as organizações. Para Williams (2005), a formalização das relações pode, em determinadas circunstâncias, impactar de forma negativa a cooperação. Segundo ele as definições formais de direitos e obrigações podem se revelar contrárias ou substitutivas da confiança e da cooperação entre as organizações. Já a frequência e a densidade dos contatos estão positivamente ligadas à cooperação e à confiança.

O fator localização também é de grande importância no estabelecimento de relações de confiança, pois, segundo Lemos (2003), tais relações têm mais facilidade para acontecer em ambientes de proximidade e de identidade entre os agentes, o que demonstra a importância do aspecto cultural, no momento em que os agentes compartilham valores, costumes e um conjunto de regras formais ou informais, que facilitam o entendimento de quais elementos influenciam esse arranjo e quais são as melhores alternativas para o desenvolvimento local.

2.3. O Setor de Turismo

Dentre os desafios à gestão pública local enumeram-se a geração de emprego, a geração de renda e o crescimento da economia, que permitiriam aos municípios melhorias na qualidade de vida oferecida às suas comunidades. O setor de turismo, no Brasil e no mundo, é identificado como um gerador de emprego, renda e divisas para a localidade onde se desenvolve (MASSUKADO; TEIXEIRA, 2008).

Mesmo com o potencial que o setor oferece, de acordo com Massukado e Teixeira (2008), o planejamento voltado para o turismo no Brasil ainda se encontra em fase muito incipiente, principalmente no que diz respeito à administração municipal. A época de seu estudo, somente o Governo Federal e alguns Estados, conseguiram estabelecer de forma palpável políticas destinadas ao incentivo e estruturação da atividade.

Mundialmente, o conceito de turismo mais utilizado para estudos na área é o proposto pela Organização Mundial do Turismo (OMT) (OLIVEIRA; PINHEIRO; MICHELS, 2009). Segundo a OMT (2001), turismo é definido como o conjunto de atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas, período inferior a um ano, em lugares diferentes de sua residência fixa, motivados por lazer, negócios e outros. Na literatura podem ser encontrados outros conceitos para o termo, que veem o turismo como fenômeno social (ZIMMERMANN, 1996), como combinação de bens e serviços (BALANZÁ; NADAL, 2003), entre outros, contudo Massari (2005) destaca que o espaço físico, o tempo e o indivíduo são aspectos comuns entre as diversas definições.

A relação entre o turismo e as aglomerações territoriais pode ser visto na Figura 8 que segue, Cunha e Cunha (2005) a definem como *cluster* turístico, que é um grupo de empresas e instituições ligadas ao produto turístico. Tais empresas e instituições estão espacialmente concentradas e têm relações verticais ou horizontais. Podem ser: (a) atrações turísticas que chamam a atenção de pessoas de fora da região, (b) empresas de serviços turísticos como restaurantes, acomodações, transportes, agências de viagem, etc. (c) setores que dão suporte ao turismo, (d) infraestrutura adequada e de baixo custo (rodovias, energia, saneamento, serviços de saúde), e) empresas e instituições que provêem mão de obra especializada, informação e capital financeiro, (g) agências governamentais e órgão reguladores que influenciam no turismo.

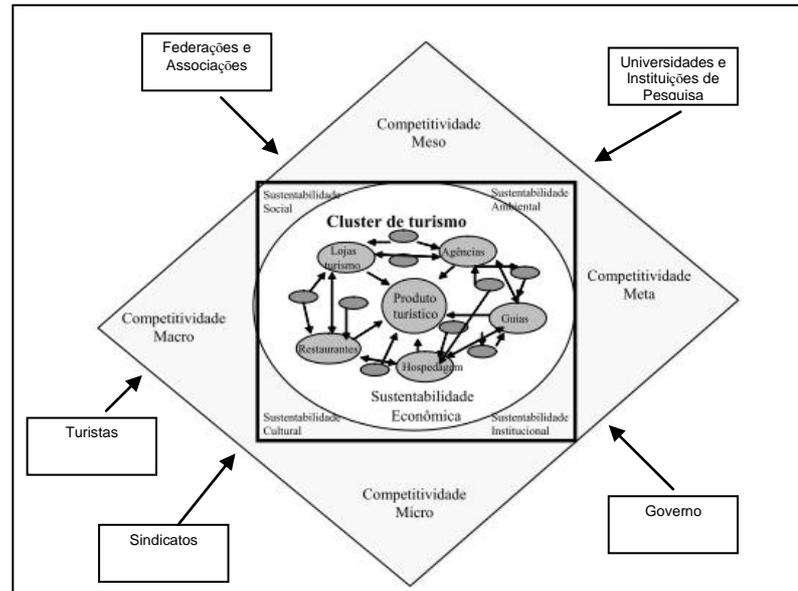


Figura 8 - Cluster turístico

Fonte: Cunha e Cunha (2005)

O setor turístico tem as suas peculiaridades, por isso, Oliveira, Pinheiro e Michels (2009) alertam que o conceito tradicional de cadeia de valor não se aplica tão bem, visto que foi desenvolvido para a indústria. Segundo os autores para se estabelecer um modelo de cadeia de valor para o turismo, deve-se considerá-lo um fenômeno único e multissetorial. Logo, a cadeia produtiva do turismo congrega os elos que se articulam, desde o uso dos equipamentos e da infra-estrutura, do destino turístico indo até o fator que gera o estímulo e a decisão de compra do consumidor (marketing e promoção turística).

Um modelo de cadeia de valor alternativa para o setor turístico é proposta por Denicolai, Cioccarelli e Zucchella (2010), que é denominada de ‘constelação de valor’. A constelação de valor do turismo envolve uma complexa configuração que envolve diversos agentes independentes que estão vertical, horizontal e diagonalmente integrados. A Figura 9 exibe o modelo proposto:

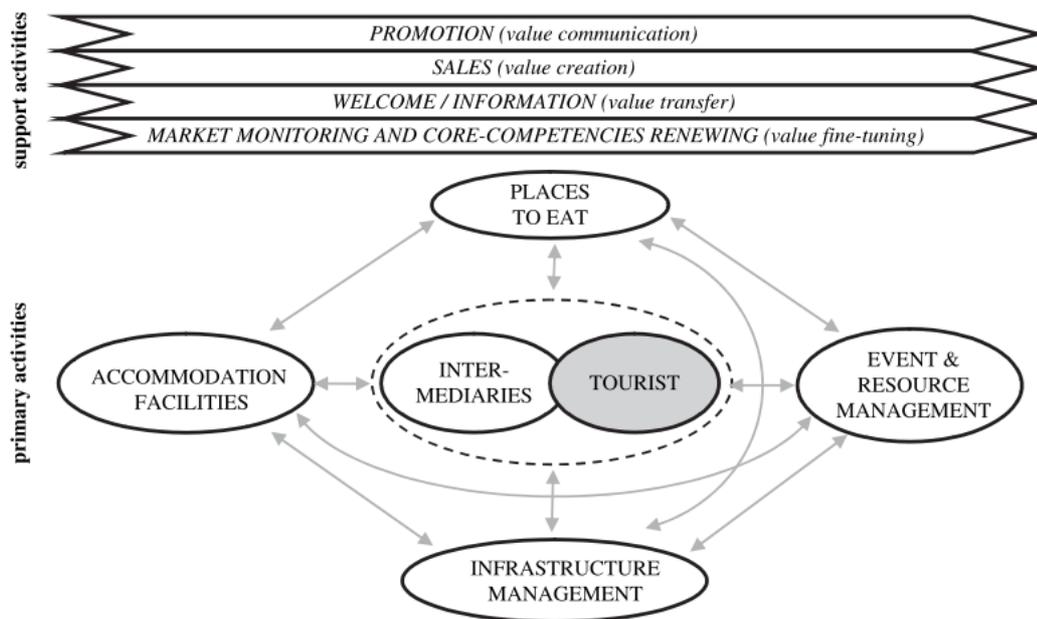


Figura 9 - Constelação de valor da rede de turismo
Fonte: Denicolai, Coccarelli, Zucchella (2010)

A principal diferença em relação à cadeia de valor tradicional está no quadrante das atividades primárias. Enquanto na cadeia de valor tradicional as atividades primárias seguem uma sequência linear, na constelação de valor as atividades primárias são reciprocamente interdependentes. O quadrante das atividades de suporte segue a mesma lógica do modelo tradicional, contudo, foram feitas algumas mudanças em seus elos. Eles passam a ser compostos por: promoção, vendas, boas vindas/informações e monitoramento do mercado e renovação das competências essenciais.

2.4. Estudos realizados na área

Ao aplicar o modelo proposto por Barney (1997), Massukado e Teixeira (2008), que visavam identificar sob a perspectiva dos gestores públicos e privados os recursos organizacionais e turísticos envolvidos no processo de desenvolvimento local, encontraram como principais recursos turísticos do destino de Curitiba – PR o planejamento e a cultura interna voltada para uma visão empresarial da gestão pública do turismo. Sendo este de papel essencial para a divulgação e atração de visitantes ao local. O resultado obtido foi que o recurso mais importante na gestão pública do turismo, neste município, é a existência de recursos turísticos e institucionais direcionados para os relacionamentos internos e externos.

No estado de Santa Catarina foi realizado um estudo por Hoffmann, Costa e Bataglia (2008) com o objetivo de analisar a associação entre cooperação, confiança, comunicação e

competitividade turística em São Francisco do Sul e Laguna . Os autores utilizaram dados secundários e primários coletados por meio de questionário, apoiando-se na estatística para análise. Como resultado verificou-se que existe relação entre a variação da cooperação e o faturamento das empresas turísticas no período estudado. Não se verificou associações fortes entre macro competitividade e a cooperação, a comunicação e a confiança na amostra estudada.

Em estudo que visava identificar os pontos fortes e fracos da competitividade do setor turístico da Eslovênia, Gomezelj e Mihalic (2008) aplicaram o modelo proposto por Dwyer e Kim (2003). Como resultado os autores identificaram que a destinação tem como ponto mais competitivo os recursos naturais, culturais e também os recursos criados. Todavia, o tem como ponto menos competitivo a gestão do turismo. O que levou os autores a conclusão de que a região tem sua capacidade de gerar valor aos visitantes prejudicada, por não haver uma gestão adequada do setor turístico.

Em estudo sobre o setor turístico de Cuba, Miller, Henthorne e George (2008), verificaram o quanto as variáveis propostas no Diamante de Porter, exemplificado na Figura 12, impactavam na competitividade do turismo do país, sob a luz da VBR. Na variável condições da demandas os autores identificaram que os visitantes são compostos majoritariamente por estrangeiros, pois a população local tem pouco acesso a viagens a lazer, o que prejudica o aproveitamento dos recursos disponíveis. A indústria relacionada e de apoio do país foi identificada como um ponto fraco, pois, devido a embargos comerciais aos quais são submetidos impedem um desenvolvimento da indústria local e dificultam a oferta de produtos comuns em economias abertas. Todavia, as condições de fatores são o ponto forte do local, clima tropical, praias ensolaradas, construções históricas e belas paisagens são alguns dos atrativos que o país possui. Para analisar as estratégias adotadas pela destinação os autores utilizaram as estratégias genéricas de Porter e identificaram que Cuba está no que Porter (1985) chamou de *stuck in the middle* ou meio-termo, sem uma estratégia claramente definida.

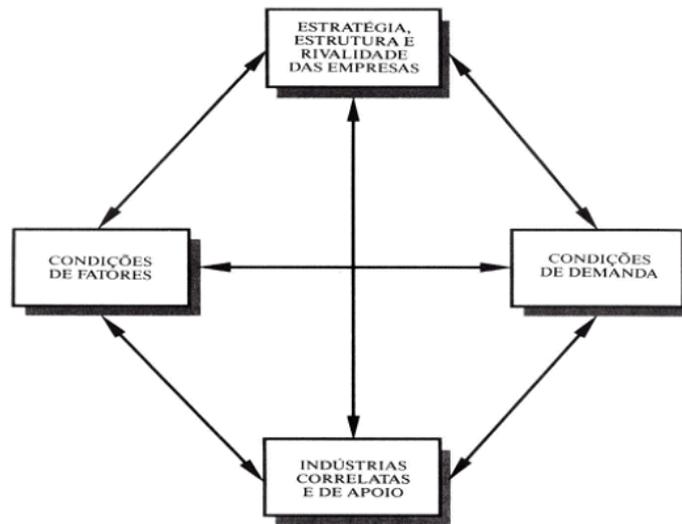


Figura 10 - Diamante de Porter
Fonte: Porter (1990)

Massukado-Nakatani e Teixeira (2009) em estudo realizado em Curitiba e Foz do Iguaçu (PR), tinham como objetivo verificar como recursos organizacionais e turísticos são utilizados para o planejamento e gestão pública das cidades à luz da RBV. O método utilizado foi o qualitativo, com coleta de dados por meio de entrevistas. Como resultado os autores verificaram que as cidades não usam ou não sabem como usar os recursos que tem disponível para a agregação de valor na gestão do turismo.

Também utilizando o modelo de Dwyer e Kim (2003), Vieira e Hoffmann (2009) tinham como objetivo analisar os elementos de gerenciamento dos destinos turísticos de Santana do Livramento e Uruguaiana, no sul do Brasil. O método utilizado foi o quantitativo, onde os fatores propostos no modelo original foram transformados em indicadores que foram avaliados por meio de questionários. Como resultado os autores observaram que as cidades apresentam algumas semelhanças, mas, no geral, elas tem percepções diferentes sobre a importância dos fatores.

Em estudo realizado na região de Pavia, localizada no norte da Itália próximo a Milão, Denicolai, Cioccarelli e Zucchella (2010), em artigo que tinha como objetivo explorar a relação entre a abordagem de redes entre empresas de turismo e o desenvolvimento de competências essenciais no setor turístico, verificaram a correlação entre o que chamaram de 'abordagem de redes' para o turismo, com a percepção de *performance* do destino. Esta abordagem é composta por quatro dimensões: (a) compartilhamento de conhecimento, é o que alimenta a aprendizagem das empresas dentro da localidade; (b) acordos formais, são os consórcios e contratos realizados entre agentes que compõem cadeia do turismo; (c) grau de integração dos serviços locais, é

expresso pela composição dos pacotes oferecidos aos turistas, por exemplo, se um mesmo pacote inclui traslado, hospedagem, guia e ingresso para parques; (d) confiança, o setor de turismo é composto majoritariamente por micro e pequenas empresas, que precisam diminuir seus custos com contratos (custos de transação), e com coordenação de atividades conjuntas, por isso é essencial que haja confiança entre elas. O resultado do estudo foi que compartilhamento de conhecimento (0,015), acordos formais (0,040) e confiança (0,045) apresentaram correlação com a *performance* do destino. Já o grau de integração dos serviços de turismo (0,749) não apresentou correlação.

Em estudo de maior abrangência Pascarella e Fontes Filho propõem uma modelo de verificação da competitividade de destinos turísticos baseado na VBR e nas capacidades dinâmicas. O modelo consiste em oito categorias relevantes para a competitividade de um destino, categorias estas que são divididas em 79 atividades dinâmicas. A aplicação do modelo foi feita a partir de observações, análise de documentos e entrevistas dirigentes dos municípios, empresários e representantes da academia, posteriormente foram aplicados questionários para verificar a consistência do modelo, que foi aplicado em 20 cidades turísticas brasileiras. O resultado encontrado confirmou um dos pressupostos da VBR e das capacidades dinâmicas, de que organizações e destinos turísticos dentro de um mesmo setor possuem recursos estratégicos diferentes.

Os recursos que uma determina região têm é que irão definir competitividade deste destino (MELIÁN-GONZÁLEZ; MORENO-GIL; ARAÑA, 2011). Os autores afirmam que uma forma de obter vantagem competitiva é analisar os recursos que o destino dispõe e voltá-los para atender um determinado público. Em estudo que buscou identificar os recursos estratégicos possuídos por um *resort* exclusivo para o público gay nas Ilhas Canárias, os autores encontraram como principais recursos o clima, o fato de ser exclusivo para o público gay e a vida noturna do local. O que demonstra a presença de recursos estratégicos tangíveis e intangíveis no *resort*

Por sua vez, Gomes (2011) estudou a região das águas termais em Goiás, compreendendo as cidades de Caldas Novas e Rio quente. Ele tinha como objetivo identificar os recursos endógenos utilizados pelo destino turístico, a partir da adoção da segmentação da oferta turística como estratégia de desenvolvimento do turismo na região. O método utilizado pelo autor foi o estudo de caso, onde primeiramente buscou dados secundários a respeito dos destinos e posteriormente realizou entrevistas com dirigentes responsáveis pelo turismo na região. Os recursos identificados como sendo com potencial para geração de vantagem

competitiva sustentável foram: (a) as fontes das águas termais, (b) parque aquático termal e (c) estudo da fauna e flora. Sendo o principal recurso turístico as águas termais.

Em seu artigo de análise do destino turístico de Urubici/SC, Andrighi e Hoffmann (2012) tinham como objetivo identificar os atores sociais e sua importância na aglomeração territorial do setor turístico de Urubici/SC. Eles utilizaram para coleta dos dados um questionário estruturado igual ao utilizado neste estudo. O resultado obtido pelos autores foi que Todos os atores sociais estudados têm importância para a atividade turística no município de Urubici/SC, com destaque para as empresas turísticas privadas, que são percebidas como as mais importantes.

Também em estudo realizado no destino de Urubici/SC, Andrighi e Hoffman (2010) tinham como objetivo analisar as relações entre os atores pertencentes a uma rede interorganizacional na destinação turística de Urubici. Os autores concluíram que a aglomeração territorial, tradicional ao setor de turismo, não é suficiente para caracterizar uma rede interorganizacional, mesmo que haja algumas ações cooperadas entre os atores.

ESTUDO	OBJETIVO	OBJETO	MÉTODO	RESULTADO
Gomezelj e Mihalic (2008)	Avaliar a competitividade da Eslovênia a partir do Modelo Integrado	Eslovênia (país)	Quantitativo, questionário	A destinação tem como ponto mais competitivo os recursos naturais, culturais e também os recursos criados e tem como ponto menos competitivo a gestão do turismo.
Hoffmann, Costa e Bataglia (2008)	Analisar a associação entre cooperação, confiança, comunicação e competitividade turística em São Francisco do Sul e Laguna – SC	São Francisco do Sul e Laguna – SC (cidades)	Quantitativo - questionário	Existe relação entre a variação da cooperação e o faturamento das empresas turísticas no período estudado. Não se verificou associações fortes entre macro competitividade e a cooperação, a comunicação e a confiança na amostra estudada.
Massukado e Teixeira (2008)	Identificar sob a perspectiva dos gestores públicos e privados os recursos organizacionais e turísticos envolvidos no processo de desenvolvimento local.	Curitiba – PR (cidade)	Qualitativo, entrevistas	Recurso mais importante na gestão pública do turismo, neste município, é a existência de recursos turísticos e institucionais direcionados para os relacionamentos internos e externos.
Miller, Henthorne e George (2008)	Identificar quanto as variáveis propostas no Diamante de Porter impactam na competitividade do setor turístico de Cuba	Cuba (país)	Qualitativo, análise documental	As condições da demanda não são as ideais. A indústria relacionada e de apoio do país foi identificada como um ponto fraco, as condições de fatores são o ponto forte do local, a estratégia está no <i>stuck in the middle</i>
Massukado-Nakatani e Teixeira (2009)	Verificar como recursos organizacionais e turísticos são utilizado para o planejamento e gestão pública dos destinos de Curitiba e Foz do Iguaçu à luz da RBV	Curitiba e Foz do Iguaçu – PR (cidade)	Qualitativo, entrevistas semi-estruturadas	As cidades não usam ou não sabem como usar os recursos disponíveis para a criação de valor na gestão do turismo.
Vieira e Hoffmann (2009)	Analisar os elementos de gerenciamento dos destinos turísticos de Santana do Livramento e Uruguaiana, no sul do Brasil, pela aplicação do modelo de Dwyer e Kim (2003)	Santana do Livramento e Uruguaiana – RS (cidade)	Quantitativo, questionários	As cidades apresentam semelhanças, mas em geral elas tem percepções diferentes sobre os indicadores propostos no modelo de Dwyer e Kim (2003)
Andrighi e Hoffmann (2010)	Analisar as relações entre os atores pertencentes a uma rede interorganizacional na destinação turística de Urubici	Urubici-SC (cidade)	Quantitativo, Questionários. Qualitativo, análise bibliográfica e documental	A aglomeração territorial, tradicional do turismo, não é suficiente para caracterizar uma rede interorganizacional, mesmo que haja algumas ações cooperadas
Denicolai, Cioccarelli e Zucchella (2010)	Explorar a relação entre a abordagem de redes entre empresas de turismo e o desenvolvimento de competências essenciais no setor turístico	Província de Pavia, localizada no norte da Itália próximo a Milão (região)	Qualitativo, entrevistas e grupos focais e quantitativo, questionários	Conhecimento (0,015), acordos formais (0,040) e confiança (0,045) apresentaram correlação com a <i>performance</i> do destino. integração dos serviços de turismo (0,749) não apresentou correlação.

Continua

ESTUDO	OBJETIVO	OBJETO	MÉTODO	RESULTADO
Pascarella e Fontes Filho (2010)	Apresentar um modelo de análise da competitividade de destinos turísticos com base na VBR e nas capacidades dinâmicas	20 destinos brasileiros (cidades)	Qualitativo e quantitativo	As organizações e os destinos turísticos diferem nos recursos estratégicos que possuem
Gomes (2011)	Identificar os recursos endógenos utilizados pelo destino turístico, a partir da adoção da segmentação da oferta turística como estratégia de desenvolvimento do Turismo na Região das Águas Termais.	Caldas Novas e Rio Quente – GO (cidade)	Qualitativo, estudo de caso	Pela aplicação do framework VRIO, identificou-se como recursos com capacidade de gerar vantagem absoluta (a) as fontes das águas termais, (b) parque aquático termal e (c) estudo da fauna e flora. Sendo o principal recurso turístico as águas termais.
Melián-González, Moreno-Gil e Araña (2011)	Identificar os recursos estratégicos possuídos por um <i>resort</i> exclusivo para o público gay nas Ilhas Canárias	Gran Canaria, <i>resort</i> nas ilhas canárias exclusivo para o público Gay	Quantitativo, questionários	Principais recursos encontrados foram: bom clima, cenário gay, vida noturna e ambiente amigável para gays e vida noturna
Stacke, Hoffmann e Costa (2012)	Identificar os atores sociais e sua importância na aglomeração territorial do setor turístico de Urubici/SC	Urubici – SC (cidade)	Quantitativo, questionário	Todos os atores sociais estudados têm importância para a atividade turística no município de Urubici, com destaque para as empresas turísticas privadas, que são percebidas como as mais importantes.

Quadro 3 - Resumo de revisão de literatura na área

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Para Richardson (1999), em sentido amplo, método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos. A pesquisa deve ser planejada e executada em conformidade com as normas estabelecidas para cada método de investigação.

3.1. Abordagem da Pesquisa e Definição Operacional dos Termos

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos seus objetivos, como descritiva, que segundo Malhotra (2011), é descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, existem duas perspectivas para a realização da pesquisa: a pesquisa quantitativa e a qualitativa (RICHARDSON, 1999). Nesta pesquisa o problema será abordado sob uma ótica quantitativa. De acordo com esta perspectiva, pesquisa quantitativa significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise e exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Essa modalidade caracteriza-se pelo emprego da quantificação desde a coleta das informações até a análise final por meio de técnicas estatísticas, independente de sua complexidade.

O Quadro 3 apresenta a definição operacional dos termos utilizados neste estudo. O objetivo da definição dos termos é torná-los claros e compreensivos, a fim de não deixar alguma margem de erro no momento da interpretação dos elementos (BRYMAN, 2008). Para o autor, operacionalizar conceitos ou variáveis significa torná-los passíveis de observação empírica e de mensuração ou em outras palavras, significa identificá-las de modo prático.

TERMOS OPERACIONAIS	DEFINIÇÕES ADOTADAS	AUTOR
Vantagem Competitiva Sustentável	Implementação de uma estratégia de criação de valor diferente dos outros concorrentes ou potenciais concorrentes, de forma que nenhum deles possa copiá-la.	Barney (1991)
Recurso estratégico	Todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos organizacionais, informação, conhecimento, entre outros, controlados pela organização, que a permitem conceber e implementar estratégias que aumentem sua eficiência e efetividade.	Daft (1984 apud Barney, 1991)
Redes interorganizacionais	Processos de interação entre atores sociais públicos e privados autônomos e interdependentes que cooperam porque têm objetivos comuns.	Costa (2005)
Turismo	Conjunto de atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas, período inferior a um ano, em lugares diferentes de sua residência fixa, motivados por lazer, negócios e outros.	OMT (2001)
<i>Cluster Turístico</i>	Grupo de empresas e instituições ligadas ao produto turístico. Tais empresas e instituições estão espacialmente concentradas e têm relações verticais ou horizontais. Podem ser: (a) atrações turísticas que chamam a atenção de pessoas de fora da região, (b) empresas de serviços turísticos como restaurantes, acomodações, transportes, agências de viagem, etc. (c) setores que dão suporte ao turismo, (d) infraestrutura adequada e de baixo custo (rodovias, energia, saneamento, serviços de saúde), e) empresas e instituições que provêem mão de obra especializada, informação e capital financeiro, (g) agências governamentais e órgão reguladores que influenciam no turismo.	Cunha e Cunha (2005)
Competitividade de destinações turísticas	Conjunto resultante de atividades e práticas de cooperação e competição que gerem potenciais competitivos e permitam garantir posições favoráveis para a destinação no mercado turístico.	Dwyer e Kim (2003)

Quadro 4 - Definição operacional dos termos

3.2. Campo de pesquisa

Além dos objetivos gerais e específicos apresentados, este estudo está inserido num contexto de outras pesquisas que foram realizados em destinos como Laguna e São Francisco do Sul - SC (COSTA, 2005), Urubici - SC (ANDRIGHI, 2007; STACKE, 2008) e Pirenópolis - GO, onde verificou-se a relação entre transferência de conhecimento e competitividade (THOMAZINE, 2012). Portanto, ao escolher qual local seria objeto de novo estudo, estabeleceu-se que deveria ser um dos 65 destinos indutores definidos por MTur, Sebrae e FGV (2010), que é o caso das cidades supracitadas, critério, esse, que a duas cidades atendem.

3.2.1. Alto Paraíso de Goiás (GO)

Até o início dos anos 1950 Alto Paraíso, então denominado Veadeiros, era um distrito do município de Cavalcante (GO). Em 1953, Veadeiros se desmembrou e passou a ser um município independente, passando a se chamar Alto Paraíso de Goiás no ano de 1963. Atualmente, a cidade possui dois polos de turismo, sendo um localizado na sede municipal e, outro, no povoado de São Jorge (IBGE, 2010).

A sede municipal concentra a população urbana, sedia o executivo municipal e os principais serviços locais e entidades associativas. Atualmente a população de Alto Paraíso é constituída de pequenos produtores que produzem para subsistência, pecuaristas, ex-mineradores e as pessoas que são designadas como migrantes alternativos e migrantes místicos (BONFIM, 2004).

São Jorge, vila que se tornou famosa por ser o ponto onde está localizada a entrada do Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros, apresenta características consideravelmente diferentes da sede do município. Fundada em 1912 por garimpeiros, mantém até hoje particularidades da época de sua fundação, a principal delas são as ruas de chão batido, onde o asfalto mais próximo está a 15 km de distância (BONFIM, 2004). Contudo, este cenário rústico contrasta com pousadas novas e modernas que contam com internet sem fio e TV a cabo, como pode ser observado pelos pesquisadores na visita a cidade.

Em posição privilegiada na Chapada dos Veadeiros tem uma população aproximada de 6,6 mil habitantes, em uma área de 2,6 mil km². A vegetação prevalecente na região é o cerrado, mais especificamente o cerrado de altitude. O clima se divide em épocas de seca (maio a setembro) e chuva (outubro a abril) e isso altera de forma significativa a paisagem. A fauna é variada e abriga espécies como arara, ema, onça e veado campeiro. No Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros são encontradas formações geológicas diversas, ultrapassando os 1600 metros de altura (CICLUS CONSULTORIA, 2011).

Nos primeiros anos de povoação da cidade, a atividade produtiva predominante era a mineração, que dividia espaço com a agricultura e pecuária. Na década de 1960 dois fatos mudaram a dinâmica da cidade: a inauguração do Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros e da cidade de Brasília. A partir daí o Turismo passou a se desenvolver até tornar-se o principal gerador de renda da região (CAMPOS; VALENTE, 2010). De acordo com a Ciclus Consultoria (2011), atualmente, ele gira em torno do parque e da mística que envolve o local.

Alto Paraíso, segundo Bonfim (2004), é considerado o santuário goiano da ecologia, do misticismo, das terapias naturais, do espiritualismo e da paz. O município é um dos mais apreciados cartões postais de Goiás. A natureza esconde belas cenas, como o pôr do sol, as montanhas, os *canyons*, as cachoeiras, as minas de cristal, as flores do cerrado e a energia que emana do solo.

Em Alto Paraíso, estão instalados mais de 40 grupos místicos, filosóficos e religiosos, o que a levou a ser considerada a Capital Brasileira do Terceiro Milênio. O paralelo 14, que atravessa a lendária cidade de Machu Picchu, no Peru, também passa sobre Alto Paraíso,

originando histórias sobre a região, como discos voadores e seres extraterrestres (BONFIM, 2004).

3.2.1. Pirenópolis (GO)

O ano de fundação de Pirenópolis, de acordo com Almeida (2006), é motivo de divergência entre os historiadores, 1727 e 1731 são algumas das hipóteses. Fundada por mineradores, no auge do ciclo do ouro, foi batizada de Meia Ponte (Meya Ponte). Em dois de agosto de 1853, a Vila de Meia Ponte foi promovida a condição de cidade, e em 27 de fevereiro de 1890 passou a se chamar Pirenópolis, por sua localização nos contrafortes dos Pireneus.

A cidade dependeu durante anos da extração mineral, entrando em uma breve crise com o fim do ciclo do ouro, porém no período que se seguiu até a metade do século XX a principal atividade econômica foi a agropecuária. Nos anos 1960, com a mudança da capital federal para Brasília e a consequente construção de estradas ligando o centro-oeste ao restante do país, uma nova vocação surgiu. De volta às suas raízes de extração mineral, a produção do “xisto quartizífero” ou pedra de Pirenópolis, passou a representar grande parcela da economia local (ALMEIDA, 2006).

O turismo passou a despontar como atividade econômica relevante a partir dos anos 1980. O estado de Goiás buscou valorizar seus ativos turísticos privilegiando quatro regiões chamadas de Caminho do Sol, Caminho das Águas, Caminho do Ouro e Caminho da Biosfera. Pirenópolis, juntamente com Goiás Velho, Corumbá e Jaraguá, formam o Caminho do Ouro (ALMEIDA, 2006).

Na divisa entre os municípios de Pirenópolis e Corumbá, está localizado o Parque Estadual dos Pirineus. A área do parque possui lindos campos rupestres, além de fauna e flora raras e diversificadas, um micro clima aprazível sendo de extraordinária beleza cênica e apresentando singulares atributos da natureza de Goiás. Constituiu ainda, um sítio histórico de destacada importância, por abrigar ruínas das antigas minas de ouro do Abade, que tiveram franca atividade no século dezenove (ALMEIDA, 2006).

Sua posição geográfica, aos pés da serra dos Pireneus, somada à diversidade de ecossistemas e às suas espécies vegetais peculiares, proporcionam paisagens de morros e cachoeiras gerando fatores que favorecem o turismo de aventura e o ecoturismo (ALMEIDA, 2006). Em pesquisa realizada pela Agência Goiana de Turismo (AGETUR, 2009) com turistas foi verificado que o principal motivo para visitar a cidade (34%) é o contato com a natureza, seguido pela possibilidade de não fazer nada (23%), o Gráfico 1 detalha o resultado da pesquisa.

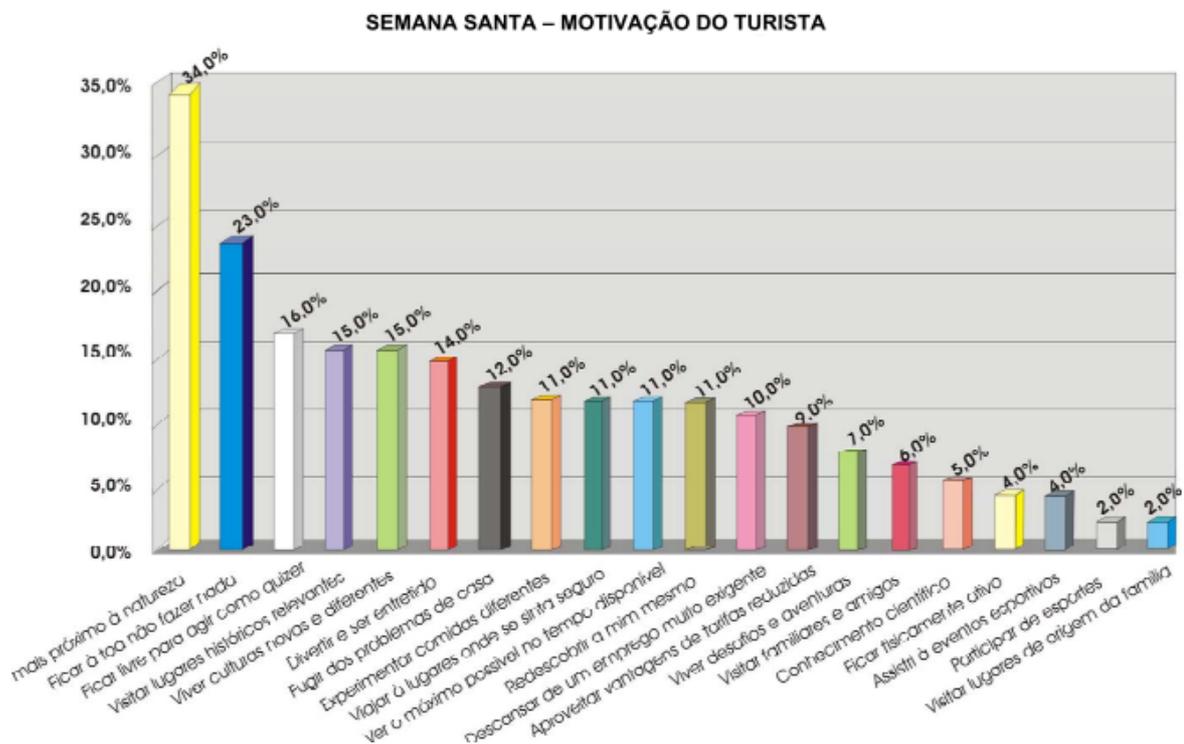


Gráfico 1 - Grau de Motivação dos Turistas
Fonte: AGETUR (2009)

Dados	Alto Paraíso	Pirenópolis
População (IBGE, 2010)	6.885	23.006
Área (IBGE, 2010)	2.593,901 Km ²	2.227,793 Km ²
PIB Total (IBGE, 2010)	R\$ 47.816,90	R\$182.077,44
Valor agregado pelos serviços ao PIB total (IBGE, 2010)	62%	51%
IDH (IBGE, 2010)	0,738 (médio)	0,713 (médio)
Índice Gini	0,61	0,56
Distância de Brasília (IBGE, 2010)	220 Km	150 Km

Quadro 5 - Comparativo Alto Paraíso X Pirenópolis

3.3 Instrumento de levantamento de dados

O instrumento utilizado para levantamento dos dados foi elaborado por Hoffmann (2005) e utilizado por Costa (2005), Andriighi (2007), Stacke (2008) e Thomazine (2011). Este

instrumento é um questionário que se adéqua aos objetivos do estudo. Por se tratar de um questionário estruturado, que faz parte de uma base de dados de estudos anteriores, e é passível de utilização em estudos futuros sobre o tema, suas questões foram mantidas em seu formato original.

O questionário é composto por 60 questões divididas em três partes. A primeira visa caracterizar o ator respondente. A segunda refere-se à caracterização das redes e da cooperação. A terceira avalia a percepção dos respondentes quanto à competitividade da destinação e dos atores em questão.

O instrumento apresenta escalas nominais e intervalares. De acordo com Malhotra (2011), escalas nominais são aquelas que indicam atributos istados em categorias pré-estabelecidas, que podem assumir quaisquer valores em um intervalo. A seguinte variável apresenta três categorias: diminuiu, constante e aumentou. Costa (2005) alerta que se optou por essa escala levando-se em consideração a possibilidade de desinteresse dos participantes em responder ao formulário.

A escala intervalares são aquelas onde números são utilizados como rótulos para a identificação e classificação de objetos, sendo assim, as distâncias entre os números dizem respeito às características que se está analisando, no caso em questão a escala é composta de sete pontos, sendo os extremos 1 (um), menor grau de concordância, e 7 (sete), maior grau de concordância. Este formato segue a orientação de Hoffmann (2002), diminuindo a probabilidade do ponto médio de 20% para 14% aproximadamente. Destaca-se que a escala utilizada será não comparativa, ou seja, os objetos serão escalonados de maneira independente em cada item (MALHOTRA, 2011).

Visando atingir os objetivos da pesquisa foram utilizadas duas versões do instrumento (Apêndices A e B). A primeira para organizações do setor privado e a segunda para as demais organizações. As duas versões contemplam as mesmas questões, contudo é feita uma alteração na denominação dos respondentes. No caso do setor privado utilizou-se o termo “empresa”, nos demais setores referiu-se a elas como “organização”.

De acordo com Bryman (2008), uma vez que são definidos os termos operacionais é necessário que se defina indicadores que irão mensurar estes termos. Segundo o autor, os indicadores podem ser concebidos a partir de pergunta ou conjunto de perguntas, agenda de observação, dados estatísticos oficiais, análise de conteúdo, entre outros. O Quadro 4 apresenta os objetivos específicos da pesquisas, as variáveis e indicadores que serão utilizados, bem como o instrumento que será utilizado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS E INDICADORES	INSTRUMENTO DE PESQUISA
Descrever os atores do setor de turismo dos destinos indutores de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)	Tipo de organização (pública, privada, terceiro setor) Porte da organização (faturamento anual e número de empregados) Tempo de existência da organização Principais atividades para o turismo local	Pesquisa documental, bibliográfica de dados secundários e questionário com questões fechadas
Verificar a existência de relações de rede entre as organizações turísticas de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)	Raridade Imperfeitamente Imitável Sustentabilidade Mobilidade	Questionário com questões fechadas
Verificar a existência de relações de rede entre as organizações turísticas de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)	Tipologia proposta por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007) <ul style="list-style-type: none"> • Direcionalidade • Localização • Formalização • Poder 	Questionário com questões fechadas
Verificar a micro competitividade das empresas do setor turístico dos destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)	Micro competitividade (eficiência da organização): <ul style="list-style-type: none"> • Faturamento • Custos operacionais • Conhecimento sobre turistas 	Consulta a dados estatísticos oficiais Questionário com questões fechadas.
Verificar a macro competitividade das empresas do setor turístico dos destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO)	Macro Competitividade (do setor e da localidade): <ul style="list-style-type: none"> • Participação no mercado turístico: gastos dos turistas, fluxo turístico (número de turistas), permanência do turista (dias) Efeitos na economia local: número de postos de trabalho gerados e salários pagos	Consulta a dados estatísticos oficiais Questionário com questões fechadas.

Quadro 6 - Objetivos específicos, indicadores e variáveis para instrumento de pesquisa

3.4. Coleta de dados

A coleta de dados para esta pesquisa se deu em duas etapas. A primeira foi o levantamento de dados secundários (pesquisa documental e bibliográfica) e a segunda o levantamento de dados primários (pesquisa de campo com organizações turísticas dos setores público, privado e terceiro setor).

Dados secundários, segundo Bryman (2008), são aqueles que não foram coletados pelos autores da pesquisa, ou seja, é um banco de dados de terceiros. Os dados secundários foram coletados por meio de uma pesquisa bibliográfica, que segundo Malhotra (2011) é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, como livros e artigos científicos. Foram analisados periódicos que abordam o turismo na região estudada. Também foi realizada uma pesquisa documental, onde foram analisadas publicações e pesquisas oficiais dos governos locais, regionais e federal, páginas eletrônicas relevantes e material promocional do destino em

questão. O objetivo desta etapa foi caracterizar o turismo na região, bem como as políticas públicas que vêm sendo implantadas e, principalmente, levantar informações prévias para auxílio na coleta de dados secundários.

A segunda etapa foi realizada por meio de levantamento de dados primários. Estes dados foram obtidos a partir da aplicação de um questionário estruturado, método também conhecido como *survey*. O questionário é composto de perguntas fechadas com alternativa de resposta fixa. Eles foram aplicados pelo pesquisador e um colaborador no mês de abril de 2012.

A população-alvo, que Bryman (2008) define como sendo um conjunto de elementos que possuem determinadas características que interessam ao pesquisador, foi delimitada como sendo os gestores das organizações públicas, privadas e do terceiro setor que fazem parte do turístico do local. A amostra, que segundo o autor é o subconjunto da população, por meio do qual podem estimar as características desta população, foi definida por meios não-probabilísticos, e foram abordados de acordo com a acessibilidade buscando esgotar a população das regiões.

Os participantes foram selecionados a partir de lista do Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo (CADASTUR) de empresas listadas em organizações especializadas em turismo de ambas as cidades. Eles foram subdivididos em: (a) setor privado, empresas do setor turístico (conforme definição operacional), como meios de hospedagem, restaurantes, empreendimentos de entretenimento e lazer; (b) setor público, órgãos e departamentos relacionados à atividade turística; (c) terceiro setor, instituições, sindicatos e associações locais públicas que dão suporte a empresas do setor turístico (ANDRIGHI, 2007). Os questionários foram aplicados com gestores e não com pessoas que trabalham diretamente com o setor, pois assim é possível obter informações concernentes à gestão e à competitividade (ENRIGHT; NEWTON, 2004).

3.5. Tratamento, análise e interpretação dos dados

Para análise e tratamento dos dados utilizou-se de técnicas estatísticas, com apoio tecnológico dos *softwares Statistical Package for Social Science (SPSS)*, versão 18, *Netdraw for Windows* e *UCINET*. Abaixo estão descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados neste trabalho.

Para as variáveis nominais foram utilizadas medidas descritivas de tendência central e dispersão como média, moda, mediana e desvio-padrão. Estas análises foram complementadas por medidas de associação.

Às variáveis intervalares foram analisadas a partir de medidas paramétricas de contraste, de forma que seja possibilitada a análise comparativa entre os setores e a verificação da significância das diferenças entre as médias. Neste caso, o teste mais adequado para esta análise é o teste *t*, pois se trata da comparação de médias de duas cidades.

No objetivo específico dois as propriedades das redes que foram estudadas são densidade e centralidade. Contudo, Tomael e Marteleto (2006) destacam que existem três formas de calcular a centralidade, que são a) grau de centralidade, identifica o número de contatos diretos que um ator mantém em uma rede; b) grau de intermediação, que mede o potencial dos indivíduos que servem de intermediários, isto é, considera um ator como meio para alcançar outros atores e c) grau de proximidade, representa independência, isto é, a possibilidade de comunicação com muitos atores em uma rede, com um número mínimo de intermediários. Foram calculadas as três possibilidades.

A densidade da rede, segundo Hanneman e Riddle (2005), calcula-se dividindo o número de relações existentes entre as possíveis, descobrindo o resultado em decimais, multiplicando por 100 obtém-se o resultado em porcentagem. Ficando a seguinte equação $[D = RE / RP \times 100]$, onde de “D” é a densidade, “RE” as relações existentes e “RP” as relações possíveis. O número de relações possíveis é descoberta multiplicando o número total de nós pelo número total de nós menos 1, $[RP = NTN \times (NTN - 1)]$.

Outro indicador proposto pelos autores Hanneman e Riddle (2005) é o de grau de intermediação (*betweeness*). Ele demonstra o controle da comunicação, ou seja, avalia as possibilidades que um nó tem de intermediar a comunicação entre pares de nós. Nesta análise são encontrados os caminhos geodésicos, que são os caminhos que ligam todos os pares de nós da rede. O grau de intermediação é encontrado contando-se quantas vezes um determinado nós aparece nos caminhos geodésicos. Os atores com alto grau de intermediação são denominados de atores ponte.

O grau de proximidade é a possibilidade que um ator tem de se relacionar com todos os atores da rede. É calculado contando todas as distâncias geodésicas de um ator pra se ligar aos demais. A distância geodésica é o número de nós que um ator precisa passar para chegar a outro ator específico. O valor da proximidade, de acordo com Hanneman e Riddle (2005), é encontrado dividindo 1 pela distância geodésica e multiplicando o resultado por 1000 $((1 / DG) \times 1000)$. Cabe destacar que um alto grau de proximidade significa uma melhor capacidade do ator se ligar aos demais atores da rede, o contrário, ou seja, um baixo grau de proximidade indica que o ator não está bem posicionado dentro da rede

A análise do objetivo específico três começou com a realização de uma análise fatorial, que não é apenas uma técnica, mas uma variedade de técnicas relacionadas, que tornam a interpretação dos dados observados mais fácil. Isto é feito analisando-se os inter-relacionamentos entre as variáveis, de forma que elas possam ser descritas por um grupo de categorias básicas, em número menor que as variáveis originais, estas categorias são chamadas de fatores. “Mais precisamente, um fator é um construto, uma entidade hipotética, uma variável não observada, que se supõe estar subjacente a testes, escalas, itens e, de fato, medidas de qualquer espécie” (ARANHA; ZAMBALDI, 2008). Após a realização da análise fatorial verificou-se a presença dos fatores em cada uma das cidades a fazendo-se uso da técnica de escala somada, que consiste em somar as médias de cada variável que compõe o fator e dividir pelo número total de variáveis do fator.

A análise da macrocompetitividade e da microcompetitividade, objetivos específicos quatro e cinco respectivamente, iniciou-se com estatística descritiva através da dispersão de frequências. Posteriormente, empregou-se o coeficiente de contingência C, que é utilizado para avaliar a intensidade de associação em uma tabela com tamanho arbitrário. Ele pode variar de zero a um, onde zero é a total independência entre as variáveis, no entanto, o valor um jamais será atingido. Uma vez que o valor máximo dependerá do tamanho da tabela em questão, porém, quanto mais próximo de um resultado, maior é o grau de associação (HAIR et al., 2009). A existência de associação entre as variáveis não implica em causalidade, mas, apenas, que a presença de uma pode modificar expectativa da outra advenha (BARBETTA, 1998).

Para classificação dos graus de associação foi utilizado o intervalo proposto por Hoffmann e Costa (2008), conforme o Quadro 7:

Valor de C	Classificação
$0 < C \leq 0,20$	Fraca associação
$0,21 \leq C \leq 0,40$	Moderada associação (viés fraco)
$0,41 \leq C \leq 0,60$	Moderada associação (viés forte)
$0,61 \leq C$	Forte associação

Quadro 7 - Intervalos do Coeficiente de Contingência adotados neste trabalho

Fonte: Hoffmann e Costa (2008, p.7)

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados levantados na pesquisa de campo bem como suas análises. Ela está dividida de acordo com os objetivos específicos do trabalho e tem início com a descrição dos atores, obtida através de questões do instrumento.

4.1 Atores do setor de turismo

Os atores sociais têm grande relevância na discussão sobre competitividade e cooperação de determinadas regiões (EBERS; JARILLO, 1998). Sendo assim, os atores sociais do setor turístico de Alto Paraíso de Goiás (GO) e Pirenópolis (GO) foram levantados a partir dos dados coletados na pesquisa de campo realizada.

Em Alto Paraíso foram colhidas 43 respostas, sendo 18 empresas privadas localizadas na sede do município e 20 na Vila de São Jorge, completadas por cinco entidades e organizações do setor público. Em Pirenópolis o número de respostas foi de 66, sendo 60 empresas do setor privado e seis organizações do terceiro setor e setor público. Cabe destacar que, mesmo com menor número de respostas em Alto Paraíso, não há prejuízos na comparação, pois, por se tratar de uma cidade menor do que Pirenópolis, 38 empresas é um número representativo do total de organizações turísticas privadas com sede no local. De acordo com MTur, Sebrae e FGV (2010b, 2010c), o número de negócios turísticos cadastrados no Ministério do Turismo em Alto Paraíso é de 46 e em Pirenópolis 59.

Os empreendimentos privados foram classificados como sendo hotéis, pousadas, restaurantes, receptivos turísticos e locais para entretenimento. O Gráfico 2 apresenta os atores divididos por segmento. É possível observar uma predominância de pousadas e restaurantes, 45% (17) e 24% (9) respectivamente dos respondentes em Alto Paraíso e 60% (36) e 30% (18) em Pirenópolis. Uma possível explicação para isso, é que por se tratar de cidades pequenas que dependem majoritariamente do turismo de aventura e ecoturismo, onde os principais atrativos são a natureza, alguns setores do turismo não se desenvolveram. O turista passa a maior parte do dia visitando cachoeiras e outras belezas naturais, ficando os restaurantes e pousadas apenas como pontos de apoio entre um passeio e outro. Limitando a presença de hotéis e estabelecimentos que oferecem serviços mais sofisticados e que demandem mais atenção do visitante.

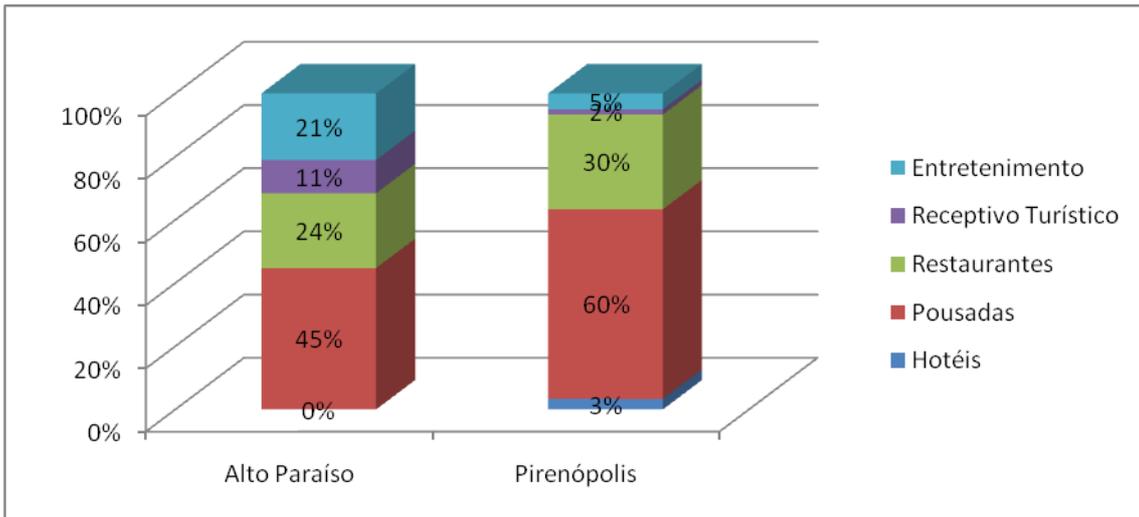


Gráfico 2 - Atores por segmento

Pirenópolis é uma cidade histórica e Alto Paraíso, por sua vez, foi fundada recentemente, contudo, ambas despontaram como polos turísticos na mesma época, isso fica claro ao analisar o ano de fundação das empresas participantes da pesquisa, representados nos Gráficos 3 e 4. Nos dois casos os empreendimentos turísticos começaram a aflorar a partir da segunda metade da década de 1980. Desde então a abertura de empresas continua aumentando ano a ano, levando a crer que o turismo nestas cidades ainda não chegou ao seu auge, existindo espaço para novas empresas interessadas em explorar o turismo.

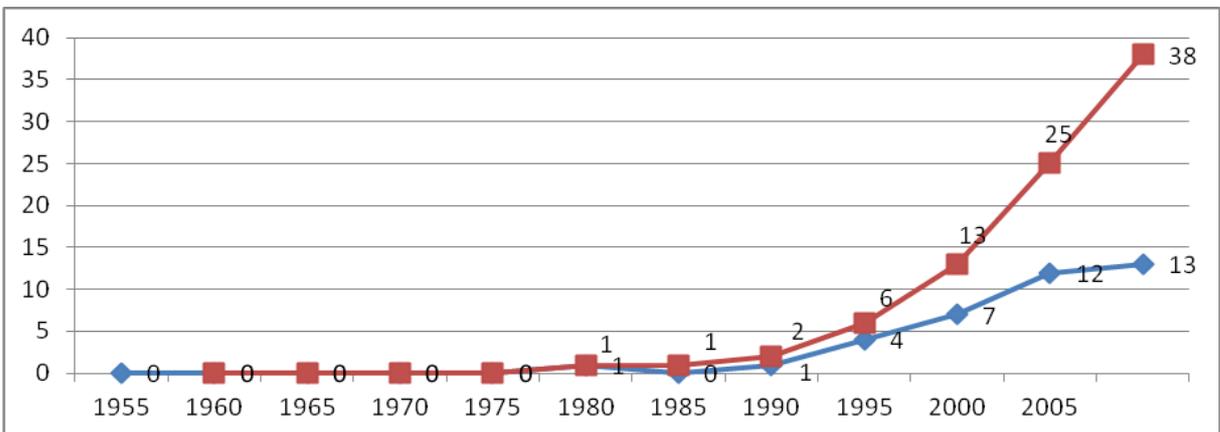


Gráfico 3 - Ano de Fundação Empresas - Alto Paraíso

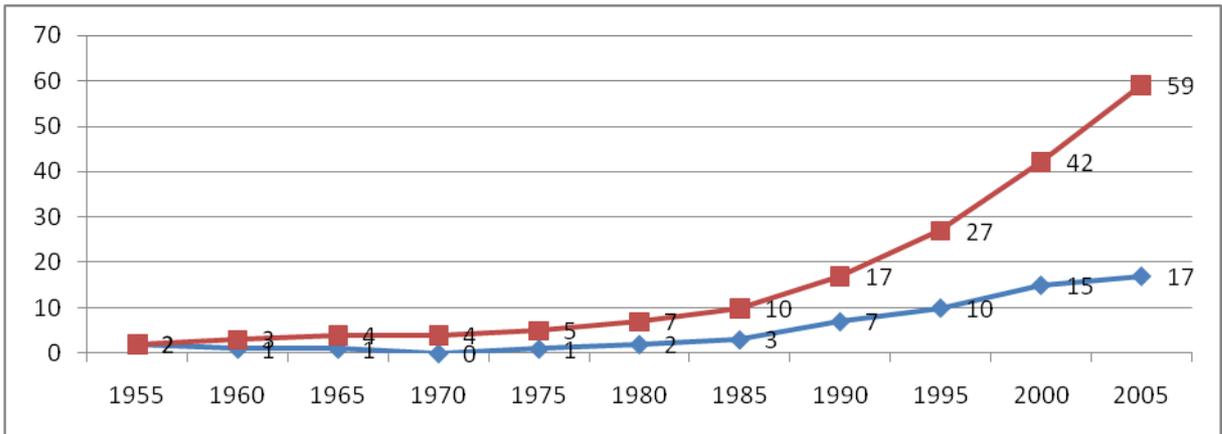


Gráfico 4 - Ano de Fundação Empresas - Pirenópolis

Se as cidades se parecem do que diz respeito aos empreendimentos participantes e dos seus respectivos afloramentos para o turismo, o mesmo não pode ser dito da escolaridade dos participantes da pesquisa. Em Pirenópolis houve uma predominância de pessoas com ensino médio 59% (35), seguida a distância por respondentes de nível superior, 29% (17), fechando com respondentes com pós-graduação, 7,5% (5), e ensino fundamental, 4,5% (3). No caso de Alto Paraíso não houve a mesma discrepância, mas sim um equilíbrio, o mesmo número de respondentes afirmou ter ensino médio ou ensino superior, 39,5% (15) em cada um. Nos extremos também houve a mesma frequência, sendo 10,5% (4) com pós-graduação e ensino fundamental respectivamente. Uma hipótese para a maior escolaridade dos participantes em Alto Paraíso, formulada a partir da observação durante a pesquisa e literatura sobre a cidade, é que lá boa parte dos gestores das empresas não é nativo da região, mas sim “estrangeiros”, como chamou Bonfim (2004), que são pessoas que foram de outras regiões do Brasil e do mundo para a Chapada dos Veadeiros. Estas discrepâncias entre estrangeiros e nativos são discutidas na obra daquele autor.

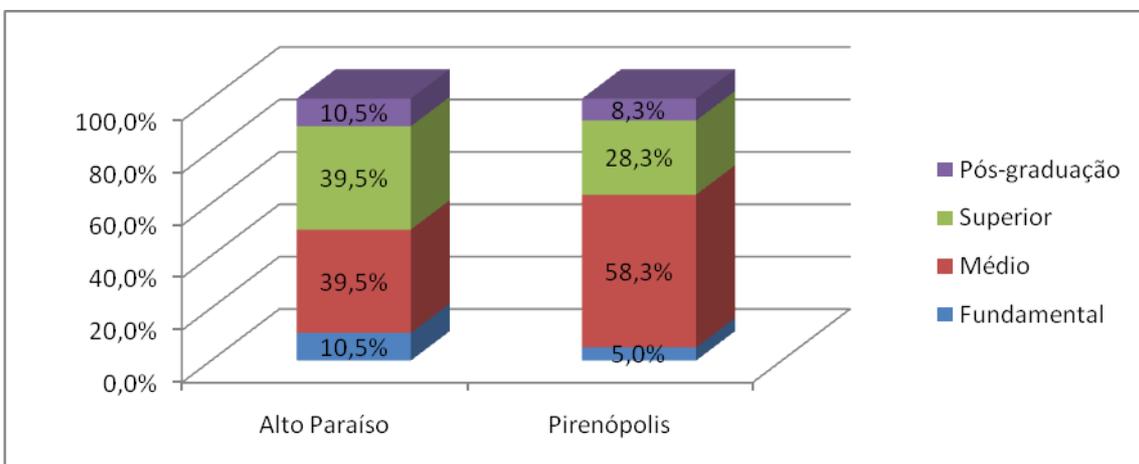


Gráfico 5 - Escolaridade dos Respondentes

A hipótese anterior, a respeito dos estrangeiros, também é válida ao analisar o tipo de gestão predominante em cada cidade. Em Alto Paraíso, como dito anteriormente, houve uma grande migração de pessoas de outras regiões. Essas pessoas com uma educação formal mais avançada e experiências empreendedoras anteriores implementaram uma gestão mais profissional aos negócios turísticos. 45% (17) dos entrevistados afirmaram ter uma gestão profissional e 24% (9) têm uma gestão mista, e apenas 31% (11) disseram aplicar uma gestão familiar. Durante a coleta dos dados este autor conhece um dos donos de pousada que afirmou ter sido servidor público em Brasília durante vinte anos recebendo um alto salário, mas, em busca de realização profissional, deixou o emprego e abriu uma pousada em Alto Paraíso, fato que corrobora a percepção anterior. Em Pirenópolis a realidade se mostrou diferente, com 57% (34) dos respondentes afirmando ter uma gestão familiar e 28% (17) mista, fica clara a presença da família nos negócios turísticos da região, restando apenas 15% (9) com gestão exclusivamente profissional. Estes números são detalhados no Gráfico 6.

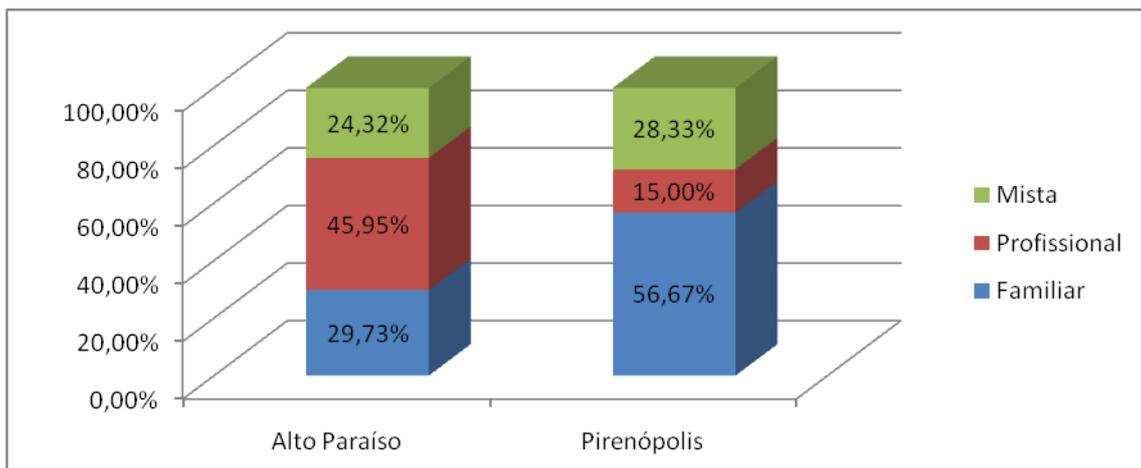


Gráfico 6 - Tipo de gestão das empresas

Por fim, foi verificado o número de empregados que cada estabelecimento tem na alta e na baixa temporada. Neste caso, as duas cidades apresentaram números semelhantes. Em ambas as cidades houve uma concentração de empresas que têm entre um e dez empregados na alta temporada, com apenas três exceções que possuíam mais de 20 empregados. A média em Alto Paraíso foi de 5,74 empregados na alta temporada, caindo para 4,53 na baixa. Em Pirenópolis a média foi de 8,14 na alta temporada e 6,29 na baixa. Os Gráficos 7, 8, 9 e 10 apresentam a frequência de respostas para cada cidade. De acordo com IBGE (2007) este é o perfil das empresas turísticas no Brasil, onde 97% são PMEs, isto é, empregam até 19 pessoas.

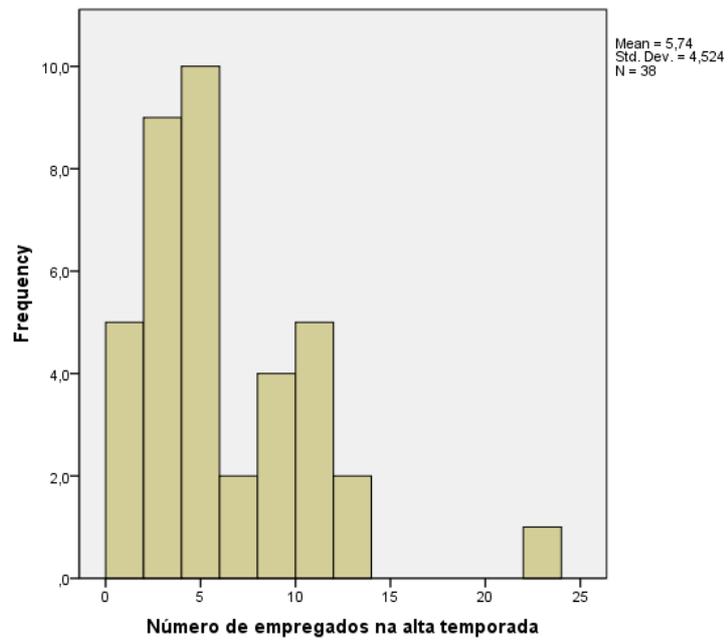


Gráfico 7 - Número de empregados na alta temporada - Alto Paraíso

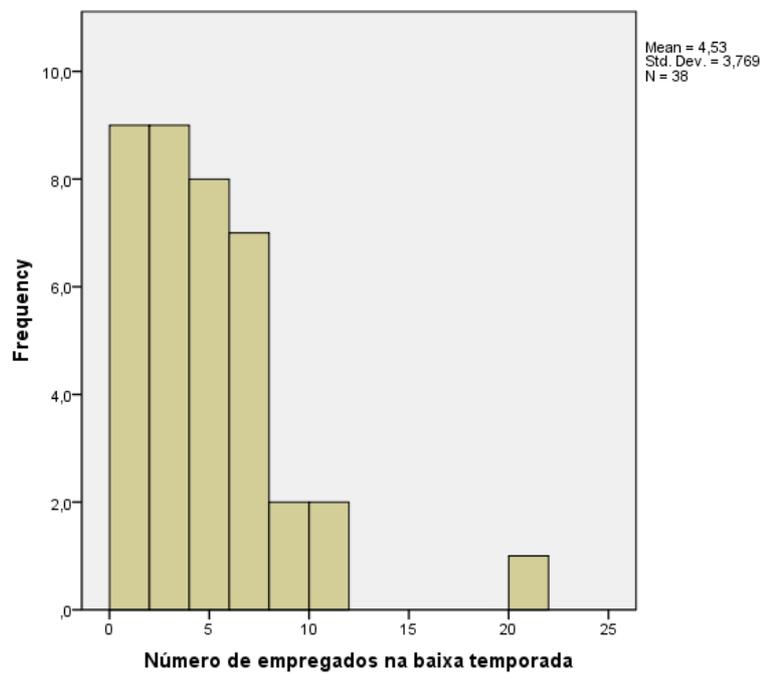


Gráfico 8 - Número de empregados na baixa temporada - Alto Paraíso

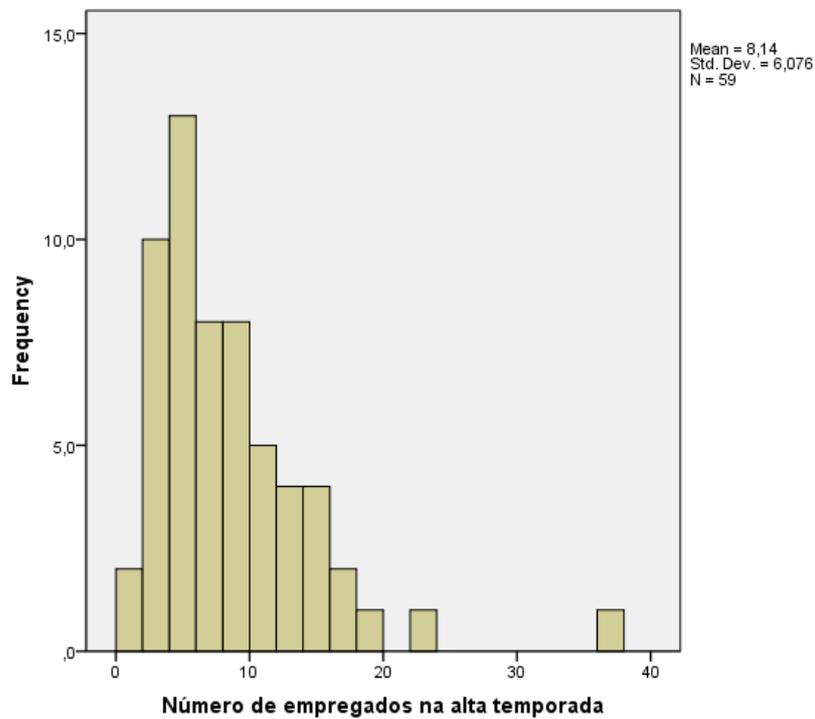


Gráfico 9 - Número de empregados na alta temporada - Pirenópolis

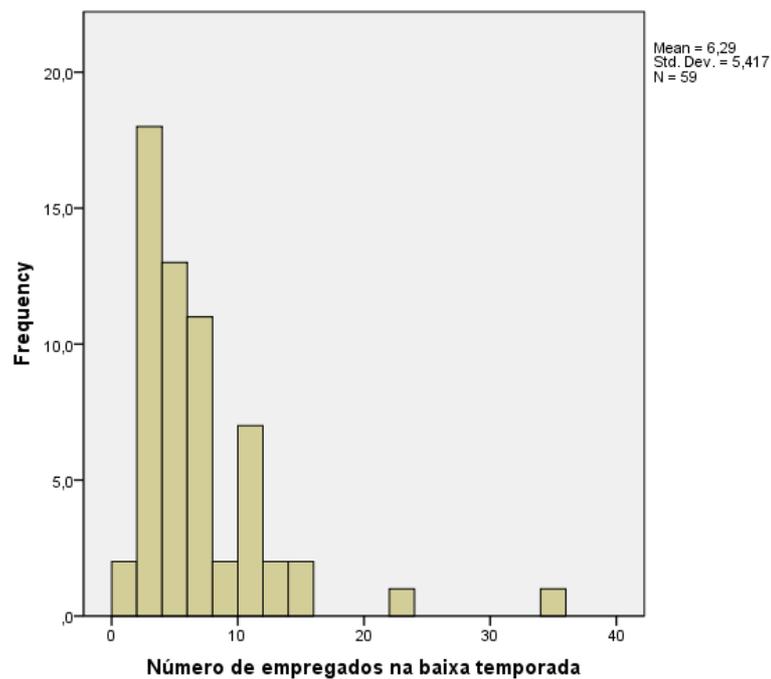


Gráfico 10 - Número de empregados na baixa temporada - Pirenópolis

4.2 Relações de rede entre as organizações turísticas

O arranjo de rede se destaca pelas relações complexas que o compõem. Logo, o comportamento de um ator não se dissocia dos demais atores com que ele tem relação

setor privado (exceto agências), os quadrados verdes são órgãos da administração pública, os triângulos amarelos são entidades do terceiro setor e, por fim, os losangos azuis são agências de turismo. Elas foram destacadas das demais empresas para que fosse possível verificar se elas se posicionariam de forma estratégica dentro da rede. A Figura 12 deixa claro que elas não estão em posições privilegiadas, pois apenas uma se encontra no centro da rede, as demais estão em pontos periféricos.

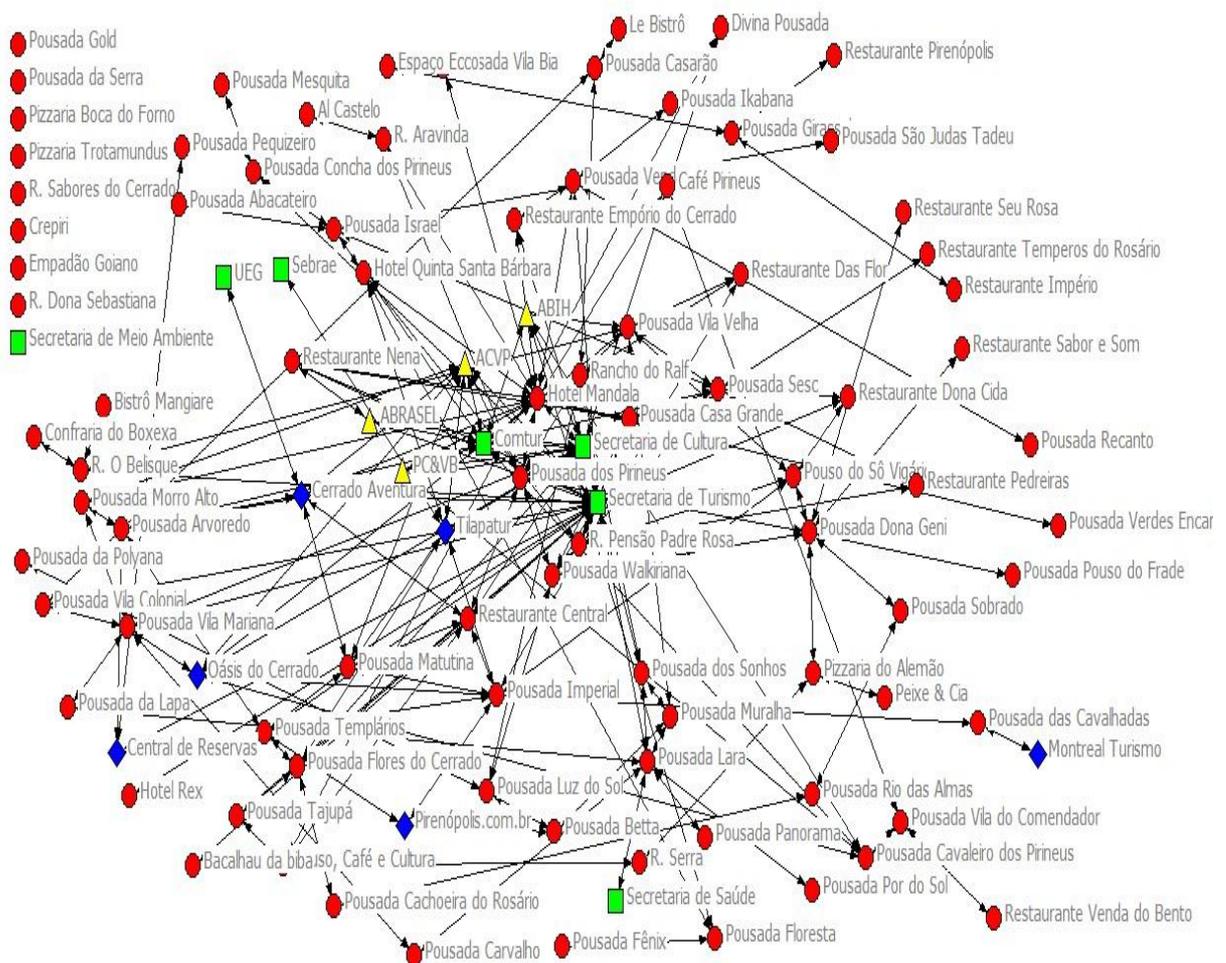


Figura 12 - Relações de rede Pirenópolis

A estrutura de rede pressupõe colaboração entre organizações governamentais, privadas e sem fins lucrativos e a presença de uma relação dicotômica, com cooperação *versus* competição, compartilhamento de recursos *versus* busca acirrada de mercados etc. (LORGA, 2003). Sendo assim, os atores necessários para haja este tipo de interação estão presentes nas duas cidades. Contudo, a disposição deles dentro de cada rede é consideravelmente distinta. Nos próximos capítulos será verificado se as relações de cooperação realmente ocorrem.

No âmbito das aglomerações territoriais, mais importante do que analisar individualmente as ações de cada ator, interessa destacar os “ambientes coletivos de troca de informações, de conhecimento e de aprendizado que favoreçam a cooperação entre os atores locais” (MARTINS; ANDRADE; CÂNDIDO, 2009, p.7). Segundo esses mesmos autores, a análise de redes sociais pode ter duas óticas complementares: a dos indivíduos que compõem as empresas, onde os laços de amizade e conhecimento são o objeto de estudo; e das empresas, onde são analisadas relações de fornecedores, concorrentes, universidades, associações etc., e o foco reside sobre os laços econômicos. Nesse estudo será evidenciado o segundo tipo de relação. Desdarte, o primeiro indicador proposto por Wasserman e Faust (1994) que será explorado é a densidade.

4.2.1.1 Densidade

Em Alto Paraíso o total de nós foi de 72. Este número foi maior do que o total de empresas pesquisadas, pois nesta análise acrescentaram-se as entidades e órgãos públicos e porque algumas empresas informaram ter relacionamentos com empresas não pesquisadas, inclusive com organizações sediadas fora da cidade como SEBRAE, Goiástur e CVC. O número de relações possíveis foi 5112, $RP = 72 \times (72-1)$. O número de relações existentes foi de 501, o que leva a uma densidade de 9,1%.

Tal índice de densidade significa que 9,1% das relações possíveis se efetivam. Porém, deve-se considerar que muitas empresas atuam no mesmo elo da cadeia de produção, o que diminui as oportunidades de cooperação, uma vez que uma empresa não vende seus produtos diretamente para a outra (MASQUETTO; SACOMANO NETO; GIULIANI, 2011). Todavia, ao analisar mais cuidadosamente os atores, percebe-se que 14 têm apenas uma relação e 13 não têm nenhuma. Desta forma, ajustando a rede para os 45 (72-27) atores que apresentaram mais relações, chega-se a uma densidade de 24,6% demonstrando que entre os atores principais existem relações intensas.

Em Pirenópolis o total de relações existentes é 374 e as relações possíveis são 10712. O que leva a uma densidade de 3,5%. Ao comparar as duas cidades, conclui-se que Pirenópolis tem uma rede bem menos densa. Isso também pode ser observado analisando as Figuras 11 e 12. Em Alto Paraíso a rede com 72 atores apresentou 501 relações, Pirenópolis, por sua vez, tem uma rede maior, com 104 atores, entretanto, com um número de relações bem abaixo, 374. A Tabela 1 apresenta os resultados referentes à Alto Paraíso e Pirenópolis.

	Nós	Relações possíveis	Relações existentes	Densidade
Alto Paraíso	72	5112	501	9,1%
Pirenópolis	104	10712	374	3,5%
Ajustado				
Alto Paraíso	45	1980	487	24,6%
Pirenópolis	73	5256	447	8,5

Tabela 1 - Densidade

Fórmula: $D = RE / RP \times 100$

Uma densidade muito baixa pode ser decorrente de muitos vértices estarem isolados ou com baixo número de relações (CORTELETTE JÚNIOR; CARNEIRO, 2011). Este fenômeno, de fato, pode ocorrer em Pirenópolis. Dos 104 atores presentes na rede, 31 se relacionam com apenas um ator e nove não se relacionam com nenhum. Na Figura 12 isto está apresentado visualmente. Não obstante, mesmo retirando os atores com poucas relações a rede ainda apresenta uma densidade de 8,5%, menor do que a densidade total de Alto Paraíso (GO).

Uma característica das redes estudadas ajuda a explicar estas diferenças, que é o tamanho. Alto Paraíso tem 72 nós e Pirenópolis 104. De acordo com Ribeiro e Bastos (2011), uma das consequências de realizar um incremento no tamanho da rede é a diminuição na densidade. Outra consequência do aumento de tamanho apontada pelos autores é a formação de subgrupos. E isso pode ser verificado na Figura 12. Apesar de ter um centro mais denso, são encontrados pequenos grupos compostos entre quatro e oito atores nas posições mais distantes.

4.2.1.2 Grau de centralidade

O indicador de grau de centralidade avalia com quantos atores cada ator está ligado diretamente. De acordo com Hanneman e Riddle (2005), ele pode se dividir em grau de entrada, que é a soma das interações que os outros nós tem com o ator, e grau de saída que é a soma das interações que o ator tem com os demais. Como nas redes analisadas todas as relações foram consideradas recíprocas, os graus de entrada e saída são os mesmos.

A Tabela 1 mostra os 15 atores que apresentaram maior centralidade em Alto Paraíso. Na primeira coluna está o número de relações que o ator tem, e na segunda a porcentagem que estas relações representam em relação ao total. Percebe-se que oito (1, 2, 3, 4, 7, 8, 11 e 13) dos quinze atores estão localizados em São Jorge, corroborando o que a Figura 11 exhibe, que os atores de São Jorge são mais aglomerados e com uma intensidade maior de relações.

Cinco atores são associações (5), agências de turismo (6, 9 e 10) ou órgão público (14) e têm como característica comum a atuação em Alto Paraíso (sede) e São Jorge. São eles os que

aparecem em posição central na Figura 11 e mantêm relações com os atores de ambas as localidades. Os atores com atuação principalmente em Alto Paraíso, além de serem apenas dois, estão mais para o final da lista (12 e 15) apresentando menor número de relações. Isso reforça que em Alto Paraíso (sede) as relações de rede são menos intensas do que em São Jorge. A média total foi de 6,68 relações por ator, com um desvio padrão de 9,88. O que demonstra uma grande amplitude de relações entre os atores. Enquanto o ator mais bem relacionado tem 54 relações, 14 têm apenas uma e ainda 13 atores não apresentaram nenhuma relação.

Esta amplitude mais acentuada pode levar a uma consequência apontada por Ribeiro e Bastos (2011), de que quanto mais atores distribuídos de forma heterogênea, maior será a possibilidade de centralização de informação e poder. Segundo os autores, um alto grau de centralidade pode indicar que o ator detém mais poder em relação aos demais. Como estes atores centrais apresentam um número elevado de relações, é mais provável que eles possam satisfazer suas necessidades, o que os torna menos dependentes. No entanto, os atores mais distantes se tornam mais dependentes dos centrais (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Mesmo que os atores centrais não tenham uma posição formal dentro da rede, eles sabem a quem recorrer para conseguir informações e recursos para execução de projetos e, em geral, utilizam seu tempo auxiliando os demais (MARTELETO, 2001).

Atores		Relações	
1	Casa das Flores	54	10,42%
2	Restaurante Papa Lua	52	10,03%
3	Restaurante da Nenzinha	28	5,40%
4	Lan do Ruthra	26	5,02%
5	Associação de Guias	25	4,83%
6	Travessia	23	4,44%
7	Águas de Março	22	4,24%
8	Trilha Violeta	14	2,70%
9	Alternativa	12	2,31%
10	Ecorrotas	10	1,93%
11	Restaurante da Téia	10	1,93%
12	Pousada Recanto da Grande Paz	10	1,93%
13	Associação Comunitária de São Jorge	9	1,74%
14	Prefeitura	9	1,74%
15	Restaurante/Pousada Econóiz	9	1,74%

Tabela 2 - Grau de centralidade Alto Paraíso

Em Pirenópolis, as relações estão mais distribuídas ao longo da rede. Os quinze atores mais centrais representam 40,9% do total de relações, em Alto Paraíso, por sua vez, este valor é de 60,4%. Chama a atenção o papel dos entes públicos na rede de Pirenópolis. O ator mais

central é a Secretaria de Turismo seguida pela Secretaria de Cultura e pelo Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) em terceiro e quarto lugar respectivamente. Outro ponto relevante é o posicionamento do Hotel Mandala. De todos os atores pesquisados apenas dois são hotéis e ainda assim um deles está posicionado em local de destaque dentro da rede. Além disso, mais dois destaques, não pela presença, mas sim pelas ausências. É o número de entidades do terceiro setor e de restaurantes com relevância dentro da rede, são apenas dois, a Associação de Condutores de Visitantes de Pirenópolis (ACVP) e o Restaurante Central.

O número de atores com um montante médio de relações ratifica a hipótese levantada ao analisar a densidade, de que, devido ao grande número de atores na rede, subgrupos foram formados. Pois, cada ator mantém certo número de relações com quem está próximo, mas não estende isso aos demais atores. Essa centralidade fica exclusiva a atores que realmente articulam as políticas do turismo local, como os órgãos do governo. Isso indica uma baixa articulação entre as empresas privadas da região, dependendo, em grande parte, do setor público para implantação de ações conjuntas. Não obstante, os privilégios de uma posição central dentro da rede, como a da Secretaria de Turismo, vêm acompanhados de maior responsabilidade com o todo. Pois, atores centrais são responsáveis por colocar boa parte dos atores em contato com os demais (MARTELETO, 2001).

Atores		Relações	
1	Secretaria de Turismo	24	6,42%
2	Hotel Mandala	16	4,28%
3	Secretaria de Cultura	15	4,01%
4	Comtur	12	3,21%
5	Pousada Imperial	9	2,41%
6	Pousada Lara	8	2,14%
7	Pousada Dona Geni	8	2,14%
8	Pousada Sesc	8	2,14%
9	ACVP	8	2,14%
10	Pousada Vila Velha	8	2,14%
11	Tilapatur	8	2,14%
12	Pousada do Pirineus	8	2,14%
13	Rancho do Ralf	7	1,87%
14	Cerrado Aventura	7	1,87%
15	Restaurante Central	7	1,87%

Tabela 3 - Grau de centralidade Pirenópolis

4.2.1.3 Grau de Intermediação

Os resultados deste indicador serão apresentados em duas colunas, a primeira, “Grau de intermediação”, apresenta o grau de intermediação bruto, isto é, quantos pares de nós um ator é capaz de ligar. A segunda, “Grau de intermediação normalizado”, indica o grau de intermediação em porcentagem.

Em Alto Paraíso os resultados foram representativos do que as organizações significam. Seis (1, 2, 3, 10, 14 e 15) das 15 instituições com maior grau de intermediação, inclusive as três primeiras, têm como um dos papéis principais atuar como intermediador entre os diversos atores. É o caso, por exemplo, da Associação de Guias, pois seus representantes servem como um *hub*¹ do turismo local. É ele quem recebe o turista, indica restaurantes e atrativos, entre outros. Semelhante, é a principal da região agência – Travessia - pois como grande captadora de turistas, ela **mantém** relações com pousadas, restaurantes e atrativos, de forma a poder montar pacotes que melhor atendam aos seus clientes. Os demais atores, por sua vez, têm interesse em construir e **manter** estas relações para atrair mais turistas aos seus estabelecimentos.

A Prefeitura, a Secretaria de Educação Esporte e Cultura e a Secretaria de Turismo são os representantes do governo junto aos empresários e turistas, por isso, apresentam alto grau de intermediação. Outro ator intermediador por natureza é a Associação Comercial e Industrial de Alto Paraíso. Boa parte dos empreendimentos turísticos da região é filiada a esta organização e têm nela um meio para pleitear junto ao governo melhorias para o setor.

O setor privado também teve representantes na lista que já haviam apresentado muitas relações no indicador de centralidade, como é o caso das organizações 4, 6, 8, 11 e 13, localizados em Alto Paraíso (sede), e 5, 7, 9 e 12 em São Jorge. Eles podem ser caracterizados como atores chave no desenvolvimento do turismo local, uma vez que apresentam elevado grau de centralidade e de intermediação.

Tomaél e Marteleto (2006) destacam que o alto grau de intermediação traz consigo o poder de controlar as informações que circulam na rede e por quem elas podem passar. Os resultados demonstram que quatro organizações intermedeiam mais da metade do fluxo de informação da rede, revelando a concentração já apontada no indicador de centralidade.

¹ Centro efetivo de uma atividade, região ou rede. Distribuidor do fluxo de informações, pessoas etc. (OXFORD, 2012).

	Atores	Grau de intermediação	Grau de intermediação normalizado
1	Associação de Guias	1077,62	19,94%
2	Travessia	923,26	17,09%
3	Prefeitura	514,53	9,52%
4	Pousada Recanto da Grande Paz	433,89	8,03%
5	Restaurante Papa Lua	417,62	7,73%
6	Restaurante/Pousada Econóiz	392,31	7,26%
7	Casa das Flores	362,99	6,72%
8	Pousada Rubi	359,24	6,65%
9	Restaurante da Téia	347,71	6,43%
10	ACIAP	287,37	5,32%
11	Oca Lila	279,04	5,17%
12	Lan do Ruhtra	254,41	4,71%
13	Avalon Restaurante	218,82	4,05%
14	Secretaria de Educação Esporte e Cultura	153,01	2,83%
15	Secretaria de Turismo	146,99	2,72%

Tabela 4 - Grau de intermediação Alto Paraíso

Em Pirenópolis o primeiro fato a chamar a atenção é alto grau de intermediação de Secretaria de Turismo local, 1511,88 ou 28,78% do total. Estes números representam mais de um quarto das intermediações, portanto, um significativo número de relações depende da intermediação deste órgão. Os atores seguintes detêm um grau de intermediação consideravelmente menor. Mais uma vez o Hotel Mandala aparece como um importante articulador do turismo da região. A Secretaria de Cultura que apresentou um alto grau de centralidade e manteve-se entre as instituições e empresas com maior grau de intermediação. Claramente as relações na rede de Pirenópolis passam pelos quatro primeiros membros da lista, que juntos somam mais de 50% da intermediação de toda a rede. Essa concentração da Secretaria de Turismo, contudo, não é o ideal, pois o objetivo das políticas públicas deve ser o de desenvolver a competência do grupo de empresas de se relacionar interempresas e com o mercado e não ser o ator central dentro da rede (SOUZA; BACIC, 2002).

Atores		Grau de Intermediação	Grau de intermediação normalizado
1	Secretaria de Turismo	1511,88	28,78%
2	Hotel Mandala	596,06	11,35%
3	Pousada Dona Geni	540,22	10,28%
4	Secretaria de Cultura	430,2	8,19%
5	Pousada Lara	340,52	6,48%
6	Pousada dos Pirineus	312,27	5,94%
7	Pousada Imperial	309,46	5,89%
8	Comtur	309,22	5,89%
9	Pousada Walkiriana	308,47	5,87%
10	Rancho do Ralf	249,94	4,76%
11	Pousada Vila Velha	223,63	4,28%
12	Pousada Israel	201,75	3,84%
13	Pousada Venda Verde	200,47	3,81%
14	Tilapatur	193,89	3,69%
15	R. O Belisque	184,37	3,51%

Tabela 5 - Grau de intermediação Pirenópolis

4.2.1.4 Grau de proximidade

Neste indicador os atores de Alto Paraíso de maior destaque continuaram os mesmos 1, 2, 3, 5, 6, 7 e 12, que apareceram nos três indicadores. Os demais estavam presentes no indicador de centralidade ou intermediação, exceto por dois deles, CVC e Pousada Mundo da Lua. Evidencia-se o resultado da CVC, pois ela tem apenas uma relação, mas por ser com um ator central ela se coloca em posição privilegiada na rede.

Atores		Grau de Proximidade
1	Associação de Guias	6,75
2	Travessia	6,73
3	Casa das Flores	6,68
4	CVC	6,67
5	Restaurante Papa Lua	6,66
6	Prefeitura	6,65
7	Restaurante da Téia	6,65
8	Pousada Mundo dha Lua	6,62
9	Pousada Águas de Março	6,61
10	Paraíso das Pedras	6,6
11	Secretaria de Educação Esporte e Cultura	6,6
12	Lan do Ruhtra	6,6
13	Avalon Restaurante	6,6
14	Pousada Baguá	6,59
15	Secretaria de Turismo	6,59

Tabela 6 - Grau de proximidade Alto Paraíso

Em Pirenópolis, o resultado do grau de proximidade confirmou a posição superior de alguns atores dentro da rede, como a Secretaria de Turismo, Secretaria de Cultura, Hotel Mandala e Comtur. Mais uma vez eles foram os que apresentaram melhores índices. Em comparação com Alto Paraíso, duas discussões podem ser levantadas. Primeiro, alcançar todos os atores da rede é mais difícil em Pirenópolis. Mesmo com seu alto grau de centralidade, a Secretaria de Turismo de Pirenópolis percorre mais caminhos do que a Associação de Guias de Alto Paraíso, ator com maior grau de proximidade daquela rede. Segundo, a amplitude dos resultados é maior em Pirenópolis, o décimo quinto ator de Pirenópolis está muito mais distante do primeiro do que o de Alto Paraíso (0,34 de diferença contra 0,16).

Atores		Grau de Proximidade
1	Secretaria de Turismo	6,69
2	Secretaria de Cultura	6,61
3	Hotel Mandala	6,55
4	Comtur	6,54
5	Restaurante Central	6,52
6	ACVP	6,51
7	Tilapatur	6,5
8	Pousada dos Pirineus	6,5
9	Pousada Walkiriana	6,49
10	R. Pensão Padre Rosa	6,49
11	Rancho do Ralf	6,48
12	Cerrado Aventura	6,48
13	Restaurante Nena	6,47
14	Pousada Flores do Cerrado	6,47
15	Pousada Vila Velha	6,45

Tabela 7 - Grau de proximidade Pirenópolis

4.2.1.5 Tipologia de redes

Neste subtópico foi aplicada a tipologia de rede proposta por Hoffmann, Molina-Morález e Martínez-Fernandez (2007) que consiste em quatro indicadores: direcionalidade (horizontal ou vertical), localização (dispersa ou aglomerada), formalização (base contratual formal ou base não contratual) e poder (orbital ou não orbital). Foram utilizadas informações obtidas na coleta de dados bem como a abordagem de redes no turismo para verificação dos indicadores. Em seu artigo os autores propõem uma escala de um a cinco, com as pontas ancoradas pelos extremos de cada indicador, por exemplo, na escala de direcionalidade, um, seria totalmente vertical e, cinco, totalmente horizontal. Neste estudo, seguindo o modelo que foi utilizado no questionário, a escala será de um a sete utilizando o mesmo raciocínio utilizado pelos autores.

4.2.1.5.1 Direcionalidade

Para a análise do indicador de direcionalidade deve-se voltar à cadeia de valor do turismo, apresentada na Figura 9 e proposta por Denicolai, Coccarelli, Zucchella (2010). Os autores escrevem que ela seja chamada não de cadeia de valor, mas sim de constelação de valor, pois, diferentemente de outras indústrias, no turismo o valor é gerado “com e para” o turista. Sendo assim, ele fica no centro da cadeia e não na ponta, como geralmente acontece. A oferta

do produto turístico é complexa e, ao longo da constelação, envolve inúmeros agentes independentes que estão vertical, horizontal e diagonalmente integrados.

A constelação de valor de Denicolai, Coccarelli, Zucchella (2010) tem em seu elo de atividades primárias quatro principais: locais para acomodação, no caso deste estudo hotéis e pousadas; lugares para realização de refeições, por exemplo, restaurantes; gerenciamento de recursos e eventos, que neste estudo podem ser identificados as Associações de Guias, Secretarias de Cultura, Turismo e Meio Ambiente e demais instituição de gestão do turismo; entidades de gestão da infraestrutura como as Centrais de Atendimento ao Turista, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, administrador do Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros em Alto Paraíso; e, finalmente, os intermediários, como as agências de turismo, serviços integrados de autorreserva como o www.pirenópolis.com.br. Por conseguinte, percebe-se que os atores pesquisados, tanto em Alto Paraíso como em Pirenópolis, estão enquadrados dentro da proposição de Denicolai, Coccarelli, Zucchella (2010).

Organizações do mesmo segmento, que pertencem a um mesmo elo da cadeia produtiva, mas que buscam parcerias visando obter benefícios mútuos são características de redes horizontais (RECH; LUCIANO; TESTA, 2010). Nas redes em questão, estão presentes pousadas, restaurantes, agências etc. que se relacionam com seus pares. Em Alto Paraíso, por exemplo, a pousada Casa das Flores mantém relações diretas com outras seis pousadas e o restaurante Papa Lua com outros seis estabelecimentos semelhantes. Em Pirenópolis, não é diferente, o Hotel Mandala se relaciona com mais oito locais para hospedagem.

Por outro lado, redes com firmas que estão em diferentes elos da cadeia e não concorrem diretamente entre si, mas se relacionam de forma a aperfeiçoar a relação ao longo da cadeia são atributos típicos de redes verticais (RECH; LUCIANO; TESTA, 2010). Esse tipo de arranjo é comumente encontrado em grandes redes de distribuição e relacionamentos matriz/filial, e no seu sentido puro a hierarquia dentro da cadeia produtiva é completa (BALETRIN; VARGAS, 2002). Quando concorrentes optam por cooperar dentro de um mesmo domínio as relações se tornam mais complexas, porém, elas se tornam mais produtivas, uma vez que há uma concentração de esforços em torno de um objetivo comum, sem privar os membros de uma atuação estratégica individual (SOUSA, 2009).

Embora existam características de rede horizontal, relações entre atores em diferentes elos também acontecem. Um exemplo claro foi relatado durante a aplicação de um dos questionários em São Jorge. A gerente de uma das pousadas informou que elaborou um guia de passeios e restaurantes na região e o entrega aos seus hóspedes, em contrapartida os restaurantes

e estabelecimentos turísticos oferecem descontos aos hóspedes daquela pousada. Apenas neste exemplo fica clara a interação entre três elos diferentes da cadeia.

As cidades em questão apresentam parcialmente essas características. Existem empresas que têm relacionamento de cliente/fornecedor, mas a rede não é 100% vertical, pois, como foi dito, existem concorrentes que se relacionam. Portanto, a partir da Figura 9 e dos aspectos abordados anteriormente, conclui-se que a rede está no ponto intermediário entre o horizontal e vertical, sendo marcado com o número quatro na escala proposta.

4.2.1.5.2 Localização

O segundo indicador a ser analisado diz respeito à localização, que pode ser dispersa ou aglomerada. O turismo é naturalmente um setor aglomerado, pois as organizações, em geral, exploram recursos que estão na localidade, como geografia (paisagens, clima), infraestrutura, eventos, entre outros (PASCARELLA; FONTES FILHO, 2010). Todavia, para aferir este indicador será utilizada a questão H20 (as organizações turísticas locais estão fisicamente próximas).

O resultado da média das respostas à pergunta H20 em Alto Paraíso foi de 4,8, que quando arredondada para a escala proposta fica no quadrante cinco. Isto demonstra que num *continuum* entre dispersão e aglomeração as empresas turísticas de Alto Paraíso se consideram mais próximas da aglomeração. Um possível motivo para que os respondentes não tenham considerado a rede mais aglomerada é a distância entre Alto Paraíso (sede) e São Jorge (vila), que é de cerca de 30 km e, além disso, muitos dos pontos turísticos estão distantes da área urbana. Outros valores que confirmam este grau de aglomeração são a mediana e a moda que foram cinco e seis respectivamente.

Em Pirenópolis, o resultado foi ainda mais próximo da aglomeração total, a média das respostas à questão H20 foi de 5,6. Quando arredondada para adequar-se a escala o resultado é seis. A mediana foi seis e a moda sete, o que mostra o elevado grau de aglomeração dos empreendimentos turísticos da região. Apesar disso, o teste t realizado apresentou uma significância de 0,053, ou seja, $> 0,05$. Mesmo que por uma pequena margem, o teste indicou não ser significativa a diferença entre as médias das duas regiões.

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
H.20	Equal variances assumed	,241	,625	-1,961	96	,053	-,744	,379	-1,497	,009
	Equal variances not assumed			-1,966	79,450	,053	-,744	,378	-1,497	,009

Tabela 8 - Teste *t* localização

4.2.1.5.3 Formalização

O terceiro indicador proposto na tipologia é a formalização, que avalia se a rede baseia-se em contratos formais ou em relações informais. Para avaliar este indicador foram utilizadas as respostas à pergunta H19 (existem mais acordos informais entre as organizações turísticas locais do que formais do questionário) do questionário.

Na cidade de Alto Paraíso a média encontrada foi de 4,21, com a mediana quatro. O que indica que a região está no meio termo no que diz respeito à formalização. Ao analisar o coeficiente de variação (43%) verifica-se tratar de uma amostra heterogênea. O que indica que, enquanto algumas empresas mantêm relações baseadas em contratos, outras se relacionam apenas de modo informal. Outro fato que corrobora isto é que todos os pontos da escala foram marcados pelo menos duas vezes.

Em Pirenópolis, o resultado foi diferente. Embora a média tenha sido pouco maior, 5,17, a mediana, seis, e a moda, sete, confirmam a predominância de relações informais na região. Somente onze respondentes marcaram abaixo de quatro, afirmando ter mais contratos formais. Destes, seis afirmaram manter exclusivamente relações contratuais. Entretanto, 70% assinalaram acima de quatro.

O teste *t* apontou uma diferença significativa entre as médias das regiões, justificando a classificação diferente dentro do indicador. Estes resultados demonstram uma maior dificuldade de organização das ações em Pirenópolis, pois, quanto maior a rede maior é a necessidade de acordos formais para intermediar os interesses de todos os envolvidos (VERSCHOORE FILHO, 2003).

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
H.19	Equal variances assumed	,566	,454	-2,399	96	,018	-,956	,398	-1,747	-,165	
	Equal variances not assumed			-2,447	83,929	,016	-,956	,391	-1,733	-,179	

Tabela 9 - Teste *t* formalização

4.2.1.5.4 Poder

O último indicador proposto na tipologia de Hoffmann, Molina-Morález e Martínez-Fernandez (2007) é o poder, que avalia se a rede é orbital, com o poder centralizado, ou não orbital, com o poder distribuído de forma mais homogênea entre os atores da rede. Para a verificação deste indicador utilizou-se a questão H21 (as organizações turísticas locais têm o mesmo poder de decisão na gestão turística).

Em Alto Paraíso, a média das respostas a esta questão foi de 2,41, indicando certa concentração de poder dentro da rede. Esta inferência é confirmada pela mediana, dois, e pela moda, um. Ambas no extremo orbital da escala. Ademais, os indicadores de intermediação já indicavam isso.

Em Pirenópolis, por outro lado, o resultado foi diferente, a média e mediana encontradas foram quatro e a moda sete. O que classifica a rede em questão em uma posição mais central dentro da tipologia proposta. Por se tratar de uma rede maior com possíveis subgrupos a percepção de poder ao longo da rede variou consideravelmente. No teste *t* realizado para esta variável deve ser utilizada a segunda linha, para variâncias diferentes, pois o teste de Levene é significativo, $>0,05$ (FIELD, 2009). Nesse caso, o teste *t* foi significativo, ou seja, existe diferença entre as médias. Corroborando os resultados anteriores.

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
H21	Equal variances assumed	4,249	,042	-3,821	96	,000	-1,56491	,40952	-2,37781	-,75201	
	Equal variances not assumed			-4,008	90,300	,000	-1,56491	,39048	-2,34064	-,78918	

Tabela 10 - Teste *t* poder

Existem demasiadas tipologias de redes e elas poderiam estar situadas em qualquer ponto do mapa conceitual proposto por Hoffmann, Molina-Morález e Martínez-Fernandez

(2007). Logo, a partir das análises realizadas ao longo desse capítulo, a matriz final da tipologia é apresentada na Tabela 10:

		Alto Paraíso							
Indicador	Escala	1	2	3	4	5	6	7	Escala
Direcionalidade	Vertical				A/P				Horizontal
Localização	Dispersa					A	P		Aglomerada
Formalização	Base contratual					A/P			Não contratual
Poder	Orbital		A		P				Não orbital

Tabela 11 - Tipologia de Redes Alto Paraíso e Pirenópolis

4.3 Caracterização do recurso cooperação no setor de turismo

Este tópico visa verificar se o recurso cooperação está presente nas redes em questão. Primeiro, realizou-se um estudo das correlações existentes entre as variáveis, buscando encontrar padrões. Posteriormente, foi efetuada uma análise fatorial, de forma que fossem criados fatores que representassem diversos construtos da cooperação. E, por fim, foi utilizada a técnica de escala somada para verificar a presença de cada uma dos fatores nas duas regiões.

Para verificar a correlação entre as variáveis, aplicou-se a correlação de Pearson ($p < 0,05$). Todas as variáveis apresentaram algum nível de correlação entre si, porém, optou-se por destacar as que obtiveram maior grau de associação. A primeira correlação encontrada foi entre as variáveis H7 (cooperação entre organizações turísticas) e H31 (realização de treinamentos em conjunto). O que demonstra que uma das formas de cooperação que existe entre as organizações turísticas é a realização de treinamentos para seus colaboradores em conjunto. Outra correlação relevante foi entre as variáveis H27 (realização de encontros periódicos) e H30 (promoção de eventos para atração de turistas). Esta é uma correlação que faz sentido, uma vez que para realização de eventos é necessário que haja encontros entre os atores locais.

As variáveis H29 (realização de compras e vendas em conjunto) e H32 (implantação de projetos de infraestrutura em conjunto) também apresentaram correlação. Neste caso, durante as entrevistas isso já havia sido identificado, pois alguns respondentes citaram a contratação de projetos em conjunto, bem como a compra de alguns insumos em conjunto para a manutenção de lugares estratégicos da cidade. A variável H32 também apresentou correlação com as variáveis H33 (decisões de longo prazo tomadas em conjunto) e H34 (contratação de projetos e consultorias em conjunto), o que corrobora a primeira correlação.

Para realização da análise fatorial o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que apresente valores entre 0,5 e 0,7 são medíocres, valores entre 0,7 e 0,8 são bons, valores entre 0,8 e 0,9

são excelentes (FIELD, 2009). Conforme a Tabela 11, o resultado do Teste KMO foi 0,768, confirmando que a análise fatorial é uma técnica adequada para a amostra em questão. De acordo com o autor, o Teste de Esfericidade de Bartlett testa a hipótese nula de que a matriz de correlação original é uma matriz identidade (FIELD, 2009). Portanto, para que seja possível a utilização da análise fatorial, o teste deve ser significativo ($p < 0,05$), mostrando que existem relacionamentos entre as variáveis. Como mostra a Tabela 11 é possível utilizar análise fatorial neste caso, pois o teste foi significativo ($p < 0,0001$).

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,768
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	819,859
	df	276
	Sig.	,000

Tabela 12 - Teste KMO e de Bartlett

O passo seguinte foi a identificação do número de fatores ideais para a amostra. Para isto foi utilizada a técnica da análise dos componentes principais, que segundo Hair et. al. (2009), tem como objetivo a análise dos dados, visando sua redução, eliminação de sobreposições e a escolha das formas mais representativas dos dados a partir de combinações lineares das variáveis originais.

Seguindo a orientação de Kaiser (1960 apud Field 2009) e analisando o gráfico de declividade (Gráfico 10) foram escolhidos os fatores com autovalor acima de um. O método de rotação dos fatores escolhido foi o *varimax*, uma vez que este tenta “maximizar a dispersão das cargas dentro dos fatores (...) agregando um menor número de fatores em mais aglomerados de fatores interpretáveis” (FIELD, 2009, p. 568). Foram testadas diversas combinações de variáveis, que foram analisadas a partir da variância explicada, bem como da teoria subjacente aos fatores. Ao final, optou-se por excluir as variáveis: H7, H8, H12, E17h, H27 e H28.

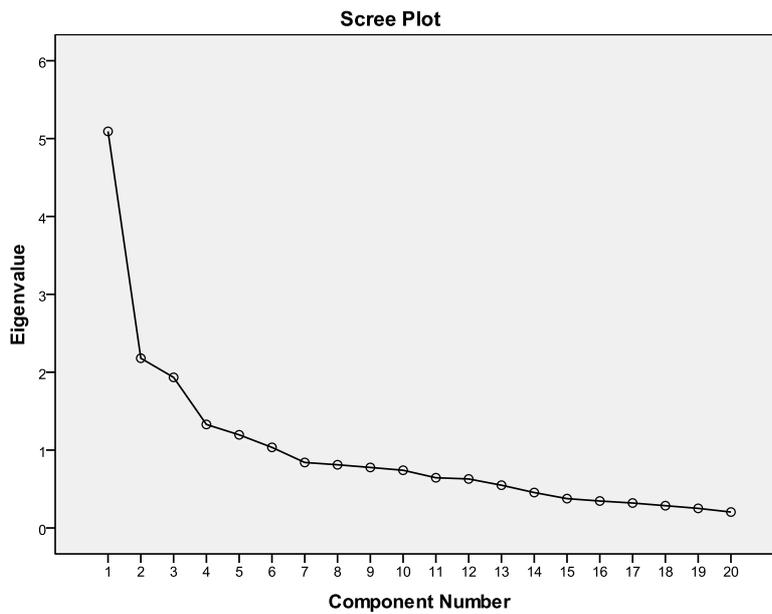


Gráfico 10 - Gráfico de declividade

A combinação final das variáveis levou a construção de seis fatores, que juntos explicam 63,8% do total da variância. A matriz dos componentes rotacionados pode ser vista na Tabela 12. O último fator apresentou um autovalor de 1,487 e foi responsável por explicar 7,43% da variância total. As variáveis E17h e H18 apresentaram carga relevante em dois fatores, no entanto, optou-se por alocar a primeira no fator quatro e a segunda no fator cinco, devido ao maior sentido teórico nessa combinação.

O fator número um foi denominado de TERM, uma vez que nele estão as variáveis que avaliam ações conjuntas de longo prazo como realização de compras e vendas, treinamento de colaboradores, implantação de projetos de infraestrutura, contratação de pesquisa e consultoria e tomada de decisões. Ele é composto pelas variáveis H29, H31, H32, H33 e H34. O segundo fator chama-se ACTION, pois, é nele que estão variáveis ligadas a ações de cooperação, como promoção de eventos e encontros periódicos, bem como a cooperação entre empresas privadas e governo, instituições de pesquisa, ensino e treinamento, ele é composto pelas variáveis H24, H26, H24 e H30.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
H6						,595
H.9			,768			
E.17.d				,836		
E.17.b						,737
E.14				,720		
H.18				-,441	,520	
H.19					,795	
H.20					,691	
H.23			,760			
H.24		,587				
H.25			,466			
H.26		,563				
H.29	,708					
H.30		,759				
H.31	,730					
H.32	,725					
H.33	,765					
H.34	,846					
H.27		,740				
E.17.h			,465	,408		

Tabela 13 - Matriz dos Componentens Rotacionados

O fator três, composto pelas variáveis H9, H23 e H25, foi nomeado de RELATION e tem como mote variáveis relacionadas à cooperação entre as organizações turísticas, entre si e com sindicatos e associações. O quarto fator, que foi denominado de SUPPORT, é composto por variáveis que avaliam a estrutura de suporte subjacente ao turismo, como o governo, instituições de ensino e pesquisa e sindicatos e associações. Ele é formado pelas variáveis E17d, H14 e E17h. O quinto fator, chamado de TRUST, com variáveis como a realização de negócios com base na confiança e a existência de acordos informais é composto pelas variáveis H18, H19 e H20. Por fim, o fator MANAGE tem as variáveis H6 e E17b que são ligadas a gestão do turismo local.

A Tabela 13 apresenta os resultados comparativos entre Alto Paraíso e Pirenópolis para análise. Nela estão presentes a média e o desvio padrão de cada variável individualmente, a média dos fatores, encontrada por meio da técnica de escala somada e, por fim, o teste *t*, comparando as médias entre cada uma das cidades.

Variável	Fator	Alto Paraíso			Pirenópolis			Teste t
		Média	DP	Média Fator	Média	DP	Média Fator	
Compra e venda em conjunto	TERM	2,03	1,53	2,33	1,55	0,96	2,05	0,092
Treinamento funcionários em conjunto		2,58	1,73		2,35	1,66		0,514
Projetos de infraestrutura em conjunto		2,42	1,84		2,33	1,60		0,804
Decisões de longo prazo em conjunto		2,47	1,70		1,92	1,31		0,09
Contratação de pesq./consultoria em conj.		2,13	1,77		2,08	1,63		0,893
Cooperação entre empresas e governo	ACTION	3,08	1,60	3,43	3,73	1,80	3,74	0,071
Cooperação entre empresas e IES		3,26	1,75		3,60	1,89		0,379
Realização de encontros periódicos		3,47	1,75		3,67	1,88		0,613
Organização de eventos em conjunto		3,89	1,87		3,97	1,97		0,858
Há confiança entre as empresas	RELATION	4,05	1,89	3,79	3,98	2,03	3,43	0,866
Há cooperação entre as empresas		3,92	1,75		3,43	2,04		0,21
Cooperação entre empresas e sindicatos		3,39	2,01		2,88	1,72		0,182
O governo é importante para o turismo	SUPPORT	3,66	2,40	4,37	5,87	1,88	5,52	0*
As IES são importantes para o turismo		4,74	2,20		6,00	1,41		0,003*
Os sindicatos são importantes para o turismo		4,71	1,84		4,68	2,11		0,948
Negócios com base apenas na confiança		4,34	2,06		3,53	2,35		0,077
Há mais acordos informais do que formais	TRUST	4,21	1,82	4,45	5,17	1,98	4,78	0,018*
As empresas estão fisicamente próximas		4,79	1,82		5,63	1,75		0,053
Há ações cooperativas para gestão do turismo	MANAGE	4,00	2,08	5,03	3,48	2,33	5,04	0,341
Empresas são importantes para o turismo		6,05	1,77		6,60	0,69		0,076

Tabela 14 - Comparação global entre Alto Paraíso e Pirenópolis

* $p < 0,05$, ** $p < 0,10$

Para verificação da presença do recurso cooperação nos destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis, agruparam-se as variáveis em fatores que representam algum sub-recurso da cooperação. A partir da média do fator é possível identificar se determinado sub-recurso existe no local. Para médias menores que quatro, conclui-se que o não existe, médias maiores que quatro, por outro lado, indicam que aquele elemento está presente na região. E, quatro, é o ponto neutro de cooperação.

4.3.1 Iniciativas conjuntas de longo prazo

Este elemento para ambas as cidades apresentou a menor média e, portanto, pode se dizer que ele é o que menos está presente nas duas regiões, abaixo do ponto neutro de cooperação (centro da escala = 4,0). Isto indica que ações conjuntas de longo prazo são praticamente inexistentes. O teste *t* confirma que não há diferenças significativas entre os locais. A questão H29, que diz respeito à realização de compras em conjunto, apresentou a menor média de todo o estudo, além disso, o desvio padrão também foi o menor, mostrando uma homogeneidade nas respostas.

A ausência desse recurso pode advir da baixa formalização das redes, pois, conforme Verschoore Filho (2003, p.8), ela auxilia para que os relacionamentos se mantenham próximos, reforçando o comprometimento dos atores e “facilitando o empreendimento de ações conjuntas”. A formalização é um meio de deixar claros os objetivos da cooperação, sem os quais se torna mais difícil planejar com prazos mais longos. A ausência dessas ações em conjunto pode levar

essas organizações a terem áreas de P&D, formação de mão de obra e aperfeiçoamento gerencial pouco relevantes, pois os custos necessários para desenvolver esse tipo de iniciativa é alto, e em indústrias de baixa intensidade de capital, como é o caso do turismo, dificilmente é possível realizá-las isoladamente (WEGNER; DAHMER, 2004).

Estes resultados contrariam os achados de Verschoore e Balestrin (2008, p. 1048), onde “o estabelecimento de redes de cooperação possibilita o acesso a soluções para as dificuldades das empresas, por meio de serviços, de produtos e da infraestrutura desenvolvidos e disponibilizados pela rede”. Em sua pesquisa com redes de cooperação do estado do Rio Grande do Sul, esta proposição se confirmou como a mais citada entre os respondentes. Contudo, ao discriminar os resultados por setor, o de serviços, onde está inserido o turismo, deu menor importância a esses aspectos e entendeu como fator mais relevante a diminuição de custos e riscos.

4.3.2 Ações conjuntas pontuais

Este sub-recurso diz respeito a ações pontuais de cooperação como realização de encontros periódicos e realização conjunta de eventos. Apesar de ainda estar abaixo do centro da escala, já está mais próximo do que o fator TERM. Mais uma vez não houve diferenças significativas entre as duas cidades. A questão H30, sobre realização de eventos em conjunto foi a que ficou mais próxima da neutralidade. Cabe destacar, a despeito desse resultado, durante a estada dos pesquisadores em Alto Paraíso para a coleta dos dados, ocorreu a festa de aniversário da vila de São Jorge, organizado pelos próprios comerciantes da região.

4.3.3 Relações interorganizacionais

Este fator analisa a existência de relações interorganizacionais entre os atores do turismo. Ele também apresentou resultado abaixo do ponto central, mas muito próximo deste em ambas as cidades. A questão H9, que perguntou sobre a existência de contratações de funcionários com experiências anteriores em empresas turísticas da região, em Alto Paraíso, apresentou resultado dentro do ponto central e em Pirenópolis 0,02 ponto abaixo. Analisando o Gráfico 12 percebe-se uma distribuição das respostas ao longo de toda a escala e não majoritariamente no centro, o que demonstra existir diferentes níveis de presença deste elemento dentro da mesma região.

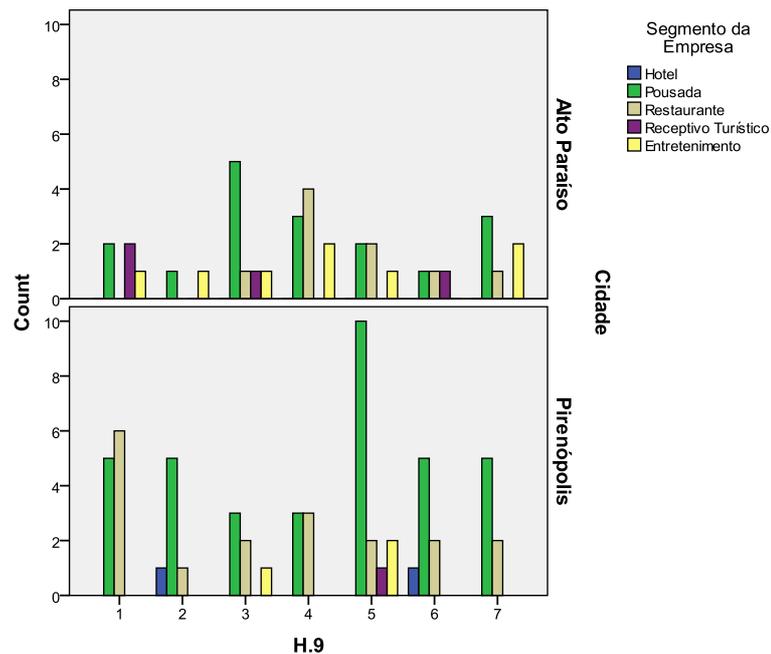


Gráfico 11 - Frequência por segmento questão H9

4.3.4 Importância das instituições de suporte

O fator SUPPORT avalia a importância de instituições de suporte, como governo, sindicatos e instituições de pesquisa para a gestão do turismo. Deste modo, obteve resultados melhores do que os fatores anteriores. Em Alto Paraíso, a média ficou dentro do ponto central (4,37). Pirenópolis, por sua vez, apresentou a maior média entre todos os fatores (5,52). Essa diferença é confirmada pelo teste *t* que foi significativo para as questões E17d (importância do governo) e E14 (importância de instituições de pesquisa). Na questão E17h, as duas regiões alcançaram médias muito próximas. Em Pirenópolis a centralidade apresentada pelos órgãos do governo nas análises anteriores se refletiu na importância dada a este ente pelas empresas da cidade

4.3.5 Confiança

Este fator estimou a existência de laços de confiança. Nas duas cidades a média ficou dentro do ponto central da escala. Mas a dinâmica das médias foi diferente em cada uma delas. Em Alto Paraíso, cada uma das variáveis atingiu resultados parecidos (H18=4,34; H19=4,21 e H20=4,79). Em Pirenópolis houve uma maior amplitude nos resultados. A questão H18 (realização de negócios com base na confiança) ficou abaixo de 4,0. As questões H19 (existência de mais acordos informais do que formais) e H20 (proximidade física das organizações) auferiram médias acima de cinco.

Balestrin e Vargas (2002) descrevem algumas características que um ambiente deve ter para que a confiança prospere:

a) as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade, b) suficiente similaridade entre processos e técnicas das firmas e assim cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras, c) relações a longo prazo, d) pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas, e) rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas, f) similar recompensa financeiras para as firmas e empregados dentro delas e, g) vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e ganhos marginais (BALESTRIN; VARGAS, 2002, p.11).

4.3.6 Gerenciamento do turismo

O fator MANAGE diz respeito a ações cooperativas entre atores turísticos, bem como a importância desses para o turismo local. A média para as duas cidades foi muito próxima e acima do ponto central, 5,03 em Alto Paraíso e 5,04 em Pirenópolis. Contudo, ao analisar as variáveis isoladamente, verifica-se que as médias da variável H6, sobre a existência de ações cooperativas para a gestão do turismo, ficaram muito próximas do ponto neutro em ambas as cidades. Já a variável E17b, que verificou a importância das organizações turísticas para a cidade, apresentou resultado significativamente acima do ponto neutro em Alto Paraíso e Pirenópolis, 6,05 e 6,60 respectivamente.

4.3.7 Discussão

Uma das maiores dificuldades para o estabelecimento de ações de cooperação entre micro e pequenas empresas apontadas por Souza e Bacic (2002) é que no Brasil faltam instituições e cultura que favoreçam o desenvolvimento e a valorização aspectos cooperativos e coletivos. Desta forma, as empresas se mantêm num estágio incipiente de interação, como parece ser o caso das cidades em questão, onde prevalecem estratégias individuais e a cooperação existente é resultante de externalidades que surgem naturalmente da aglomeração como atração de compradores, maior disponibilidade de fornecedores, existência e empresas de manutenção, e disponibilidade de mão de obra com algum treinamento, como é o caso da questão H9, que teve média 4,05 em Alto Paraíso e 3,98 em Pirenópolis. Ações conjuntas mais estruturadas como as discutidas nos fatores TERM e ACTION.

Para o surgimento de um ciclo virtuoso de cooperação em uma aglomeração territorial, Souza e Bacic (2002) destacam que o governo deve extrapolar as tradicionais linhas de financiamento com acesso facilitado e articular ações conjuntas entre as empresas envolvendo organizações de outros setores econômicos, fomentar o desenvolvimento de lideranças e apoiar mecanismos que viabilizem, por exemplo, compras conjuntas (H29 – 2,03 e 1,55), qualificação

conjunta de pessoal (H31 – 2,58 e 2,35) e pesquisa cooperativa (H34 - 2,13 e 2,08), que são atividades que apresentaram médias baixas nas cidades pesquisadas

Um dos motivos apontados por Souza e Bacic (2002) para que as empresas não cooperem mais e obtenham as vantagens desse arranjo são as resistências dos dirigentes. Mesmo quando existem dificuldades para o crescimento de forma isolada e a possibilidade de superação das limitações são evidentes, alguns dirigentes são relutantes em cooperar com o receio de perder poder. Reforçando essa hipótese, Castells (1999) afirma que dois atributos são necessários para a formação de redes: a conectividade, isto é, capacidade dos membros de se comunicar entre si, e a coerência, que são interesses comuns compartilhados entre os atores da rede. O atributo conectividade mostrou-se existente, conforme verificado no tópico 4.2. A coerência, por sua vez, depende da pré-disposição de cada um em cooperar e compartilhar objetivos comuns (BALESTRIN; VARGAS, 2003).

Redes horizontais de cooperação entre PMEs, segundo Balestrin e Vargas (2002), para serem consideradas como tal, devem apresentar algumas características: a) congregam um número de PMEs - as duas cidades atendem a este critério, vide Gráficos 7, 8, 9, 10; b) estão geograficamente próximas - conforme a Tabela 10, elas estão aglomeradas; c) operam dentro de um segmento específico do mercado – neste caso esse mercado é o turismo; d) estabelecem relações horizontais e de cooperação entre os seus atores - segundo as Figuras 11 e 12, existem relações horizontais, e os fatores revelaram que alguns aspectos da cooperação estão presentes nas cidades; e) são formadas para um indeterminado período de tempo - esta variável não foi verificada; f) prevalecem relações de mútua confiança entre os atores - a Tabela 13 e subtítulo 4.3.4 mostram que existem diferentes níveis de confiança, inclusive, em alguns momentos, ela é intensa; g) são estruturadas sob instrumentos contratuais mínimos que garantam regras básicas para sua governança - a Tabela 10 e o capítulo 4.2.1.5 demonstram que existem mais relacionamentos informais do que formais. Dessa forma, percebe-se que a maior parte das características de uma rede horizontal está presente nas cidades em análise, a despeito dos resultados dos fatores de cooperação.

pois mesmo estando localizadas próximas fisicamente e compartilhando o acesso a recursos comuns como a beleza natural, patrimônio histórico e infraestrutura turística, as organizações detêm recursos internos diferentes, ou seja, são heterogêneas.

4.4 Verificação da microcompetitividade e da macrocompetitividade

A análise dos indicadores de competitividade visa o alcance dos objetivos específicos IV e V. No questionário aplicado havia uma parte voltada para verificação da microcompetitividade e da macrocompetitividade das empresas turísticas locais. Nela foram abordadas questões como cooperação, confiança e comunicação, além de avaliar aspectos como evolução do faturamento e dos custos. O período analisado vai de 2007 a 2012, últimos cinco anos. A Tabela 15 apresenta os resultados obtidos nessa dimensão.

Indicador	Alto Paraíso			Pirenópolis		
	Diminuiu	Constante	Aumentou	Diminuiu	Constante	Aumentou
H.35 A cooperação entre sua empresa e as demais organizações turísticas locais...	6	24	8	4	27	29
	16%	63%	21%	7%	45%	48%
H36 A confiança entre sua empresa e as demais organizações turísticas locais...	7	19	12	7	27	26
	18%	50%	32%	12%	45%	43%
H37 A comunicação da sua empresa com as demais organizações turísticas locais...	10	19	9	3	30	27
	26%	50%	24%	5%	50%	45%
H38 O faturamento da sua empresa...	6	15	17	3	16	41
	16%	39%	45%	5%	27%	68%
H39 O custo da sua empresa...	3	18	17	1	7	52
	8%	47%	45%	2%	12%	87%
H40 O conhecimento da sua empresa sobre o turista da cidade...	0	23	15	0	13	47
	0%	61%	39%	0%	22%	78%
H41 O treinamento do pessoal da sua empresa...	3	25	10	5	25	30
	8%	66%	26%	8%	42%	50%
H42 O número médio anual de postos de trabalho na sua empresa...	7	24	7	3	34	23
	18%	63%	18%	5%	57%	38%
H43 Os salários pagos pela sua empresa...	3	19	16	2	26	32
	8%	50%	42%	3%	43%	53%
H44 O número de turistas na cidade...	14	16	8	11	9	40
	37%	42%	21%	18%	15%	67%
H45 O gasto dos turistas na cidade...	13	10	15	12	10	38
	34%	26%	39%	20%	17%	63%
H46 A permanência dos turistas na cidade...	11	18	8	16	18	25
	29%	47%	21%	27%	30%	42%

Tabela 15 - Indicadores de Competitividade

Para avaliar o grau de associação entre os indicadores estudados, utilizou-se o coeficiente de contingência C. Nesta pesquisa serão analisados com mais profundidade os dados referentes à Alto Paraíso, uma vez que os referentes à Pirenópolis foram amplamente discutidos em Thomazine (2011). Aqui eles serão utilizados apenas para análises comparativas entre as

duas cidades. Os resultados de Alto Paraíso são apresentados na Tabela 16 e os de Pirenópolis na Tabela 17.

Coefficiente C para construtos		C	
Cooperação	Confiança	0,543	
Cooperação	Comunicação	0,659	
Confiança	Comunicação	0,671	
Indicadores de microcompetitividade			
	Cooperação	Comunicação	Confiança
Faturamento	0,445	0,396	0,177
Custos	0,406	0,472	0,39
Conhecimento	0,275	0,193	0,279
Treinamento	0,302	0,182	0,352
Indicadores de macrocompetitividade			
Nº médio anual de postos de trabalho	0,251	0,351	0,39
Salários pagos	0,276	0,332	0,352
Número de turistas	0,485	0,374	0,348
Gastos dos turistas	0,368	0,358	0,311
Permanência	0,495	0,368	0,253

Tabela 16 - Coeficiente de contingência C - Alto Paraíso

Coefficiente C para construtos		C	
Cooperação	Confiança	0,57*	
Cooperação	Comunicação	0,591*	
Confiança	Comunicação	0,507*	
Indicadores			
	Cooperação	Comunicação	Confiança
Faturamento	0,276	0,338	0,389*
Custos	0,195	0,178	0,264
Conhecimento	0,258	0,152	0,067
Treinamento	0,293	0,256	0,332
Número médio anual de postos de trabalho	0,271	0,214	0,126
Salários pagos	0,334	0,244	0,241
Número de turistas	0,374*	0,428*	0,291
Gastos dos turistas	0,322	0,235	0,304
Permanência	0,203	0,372*	0,28

Tabela 17 - Coeficiente de contingência C – Pirenópolis

Fonte: Thomazine (2011, p.99)

No indicador que verificou a evolução da cooperação (H35) os resultados verificados para Alto Paraíso e para Pirenópolis foram diferentes. Na primeira cidade observou-se uma predominância significativa (63%) de respondentes que afirmaram ter se mantido constante a cooperação entre os agentes turísticos. Na segunda cidade houve uma pequena predominância na afirmativa “aumentou”, 48% do total, mas muito próximo dos que responderam “constante”,

que foram 45%. Isto demonstra que a cooperação aumentou ou manteve-se constante, pois apenas 7% disseram ter diminuído.

O indicador de confiança, em Alto Paraíso, foi um pouco mais equilibrado do que o cooperação, mas manteve a predominância de resposta na parte central da escala (50%). Porém, 32% afirmaram que a confiança aumentou e 18% que diminuiu. Em Pirenópolis os resultados foram parecidos, 45% “constante”, 43% “aumentou” e 12% “diminuiu”. Estes números demonstram uma falta de consenso entre os respondentes, mas deixam claro que são poucos os que acreditam que a confiança diminuiu em ambas as cidades. Como dentro de ambas as redes as relações predominantes são as informais, esse resultado pode ser decorrente deste fato, pois, segundo Sousa (2009), essas redes se baseiam, sobretudo, na confiança entre os atores. Confiança não pode ser criada, mas estrutura e ambiente propícios para que ela floresça sim (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

Em Alto Paraíso o indicador de comunicação seguiu a mesma tendência de equilíbrio dos anteriores. 50% dos respondentes afirmaram que a confiança aumentou nos últimos cinco anos, enquanto que 26% disseram que diminuiu e 24% que se manteve constante. Cabe destacar, que foi o primeiro que não apresentou a afirmativa “diminuiu” como menor, mesmo que por uma diferença mínima. Em Pirenópolis a resposta mais comum foi a mesma, 50% “constante”, contudo o restante das respostas foi diferente, 45% disseram que aumentou e apenas 5% que diminuiu.

A Tabela 15 revela que a relação entre cooperação e confiança apresentou associação moderada com viés forte ($C=0,543$), muito próximo do encontrado por Thomazine (2011) para Pirenópolis. Estes resultados somam-se ao de Hoffmann e Costa (2008), que estudaram as cidades catarinenses de São Francisco do Sul e Laguna, ao afirmar a existência de associação entre esses dois construtos. Entretanto, este estudo se diferencia em relação aos demais no que diz respeito às associações entre cooperação e comunicação e confiança e comunicação. Uma vez que Hoffmann e Costa (2008) e Thomazine (2011) encontraram uma associação moderada entre eles e, em Alto Paraíso, a associação constatada foi forte, 0,659 e 0,671 respectivamente. Corroborando isso, Verschoore e Balestrin (2008) afirmam que a cooperação amplia a cooperação e o capital social, elevando as relações para além daquelas puramente econômicas.

A associação entre confiança e comunicação reforça a literatura, pois, segundo Sousa (2009), a existência de cooperação tende a reduzir os mecanismo de coordenação e facilitar a comunicação, aumentando a flexibilidade da empresa e sua competência para enfrentar as mudanças do mercado.

A confiança não atingiu o nível de associação moderado com viés forte ou forte com nenhum outro indicador. Este construto teve associação moderada com viés fraco com os custos, conhecimento do turista, treinamento oferecido, número de postos de trabalho, salários pagos, número e gastos dos turistas na cidade.

O indicador de faturamento foi o primeiro a ser claramente positivo para Alto Paraíso, 45% das respostas foram em “aumentou” e 39% em “constante”. Somente para 16% dos respondentes o faturamento diminuiu. A ordem das respostas em Pirenópolis foi a mesma, mas com mais ênfase no aumento do faturamento (68%), seguido pelos que mantiveram-se constante (27%), finalizando com os 5% restantes que tiveram seu faturamento reduzido no período. A cooperação apresentou associação moderada com viés forte com o faturamento ($C=0,445$). Esta relação entre faturamento e cooperação é encontrada na literatura, pois, de acordo com Souza e Bacic (2002), a ação em conjunto de pequenas empresas pode ir além do seu próprio crescimento, estendendo-se ao desenvolvimento local através da geração de empregos e receitas para o município. Associações moderadas com viés fraco foram identificadas entre comunicação e o faturamento ($C=0,396$)

O padrão dos indicadores anteriores se manteve no referente aos custos. Em Alto Paraíso o custo de 47% dos participantes se manteve constante, enquanto que para 45% aumentou e 8% diminuiu. Em Pirenópolis a situação foi diferente, a maioria dos respondentes afirmou que seus custos aumentaram (87%), 12% tiveram uma diminuição nos custos e apenas 2% obtiveram custos menores.

Associação moderada com viés forte também foi encontrada entre a cooperação e os custos ($C=0,406$), dentro dos indicadores de competitividade. A comunicação, por sua vez, teve associação moderada com viés forte apenas com os custos ($C=0,472$). O que contraria o afirmado por Souza e Bacic (2002, p.3) de que “o desenvolvimento da confiança e da cooperação facilita a descoberta de formas inovadoras de diminuir custos, de aumentar a produtividade, de atender ao mercado e de comercializar os produtos”. Um fato a se destacar é que o indicador que obteve maiores associações com os construtos cooperação, comunicação e confiança foi o custo operacional das empresas estudadas. Logo, esse resultado vai contra os obtidos por Hoffmann e Costa (2008), Thomazine (2011) e, também, a literatura na área, que diz que o comportamento cooperativo, em geral, está associado à diminuição de custos (JARILLO, 1988; AMATO NETO, 2000; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

O indicador seguinte é o de conhecimento a respeito do turista que frequenta a cidade. Em ambas as cidades ninguém afirmou ter diminuído o conhecimento, mas em Alto Paraíso a maioria afirmou ter mantido constante (61%) e 39% alegou aumento. Enquanto que em

Pirenópolis a grande maioria disse ter aumentado seu conhecimento (78%), os 22% restantes alegaram manter o mesmo conhecimento ao longo do período. Outro fato a contrariar a literatura foi a associação deste indicador com a cooperação, confiança e comunicação. Elas foram moderadas ou fracas. Segundo Souza e Bacic (2002), o aprendizado coletivo decorre da aptidão da empresa para estabelecer relações interorganizacionais e estas relações são baseadas na cooperação e na confiança.

O indicador de quantidade de treinamentos em Alto Paraíso teve mais respostas em “constante” (66%), seguido de “aumentou” (26%) e “diminuiu” (8%). Em Pirenópolis as respostas ficaram divididas entre os que perceberam um aumento (50%) e os que acreditam que se manteve constante (42%), restando 8% com percepção de queda.

A respeito dos postos de trabalho nas empresas nas duas cidades a maioria das respostas foi de que eles se mantiveram constantes, 63% em Alto Paraíso e 57% em Pirenópolis.

A percepção sobre os salários pagos também foi parecida nas duas cidades. Em Alto Paraíso 53% e 42% acreditam que se manteve constante ou aumentou, respectivamente. E em Pirenópolis 43% e 53%, invertendo as maiorias.

Os três últimos indicadores, que avaliavam número de turistas, gastos e permanências dos mesmos nas cidades, em Pirenópolis apresentaram aumento, 67%, 63% e 42% respectivamente. Em Alto Paraíso o número de turistas e a permanência deles mantiveram-se constante (42% e 47%). Apenas os gastos apresentaram aumento, ainda assim para somente 39%, enquanto que para 34% os gastos dos turistas diminuíram. Esta estagnação no número de turistas pode estar além dos cinco anos estudados. Segundo Campos e Valente (2010), desde 2000, quando houve um surto de febre amarela na região, o turismo na cidade nunca mais se recuperou.

O número de turistas ($C=0,495$) e a permanência ($C=0,485$) destes na cidade apresentaram associação moderada com viés de forte com a cooperação. E, além disso, o gasto dos turistas ($C=0,368$) também alcançou uma associação moderada com viés fraco com este construto. Estas associações são importantes, pois tratam de indicadores relevantes da competitividade de um destino turístico e, uma vez que foi identificada a associação, novos estudos podem analisar a causalidade entre estas variáveis.

Esses resultados vão ao encontro dos resultados encontrados por Spanos e Lioukas (2001), de que a competitividade das empresas é influenciada pelo ambiente em que está inserida (quantidade de turistas e seus gastos, número de concorrentes etc.) e é comum a todas, mas também pelos recursos que cada uma detém, que conforme o subtópico 4.3 mostrou, são diferentes. Desse modo, fatores internos de competitividade como faturamento e custos variaram. Evidenciando que cada firma está explorando de forma diferente os seus recursos.

Em nenhuma das cidades encontrou-se um grau excelente de cooperação, ainda assim, os resultados coadunam com um dos requisitos fundamentais para que haja competitividade propostos por Esser et. al. que é a existência de uma rede articulada que permita a convergência de esforços entre os diversos atores. O segundo requisito, de que exista um nível ótimo de concorrência, não foi verificada nesta pesquisa.

Não foi possível realizar a comparação entre a percepção dos participantes com os dados realizados, uma vez que não há disponibilidade destas informações, isso é corroborado no trecho abaixo se referindo às cidades de Alto Paraíso e Cavalcante (GO).

Com relação às informações e estatísticas do turismo, os dois municípios se apresentam bastante debilitados. Há poucas empresas cadastradas no Sistema CADASTUR do Ministério do Turismo, assim como a identificação da oferta turística ainda se encontra desarticulada e não sistematizada (CICLUS CONSULTORIA, 2011, p.17).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na última década, devido ao incremento na renda no país, viajar a turismo deixou de ser uma atividade de luxo, restrita apenas aos consumidores mais abastados, para se tornar acessível à boa parte dos brasileiros. Ser competitivo, portanto, tornou-se uma questão de sobrevivência e não mais uma opção, pois os empresários encontram um cenário de escassez de recursos e fregueses cada vez mais exigentes. Nesse contexto, competir isoladamente, isto é, sem interagir com os demais *players* do mercado, pode ser um risco. Desta forma, a criação de alianças cooperativas surge como uma alternativa para o alcance dos objetivos. Quando se fala em competitividade de regiões turísticas ela está intimamente ligada à competitividade das organizações que a compõe. Por isso, este estudo teve como objetivo avaliar as relações de cooperação de organizações do setor turístico com a competitividade dos destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO).

Para isso foi realizada uma revisão de literatura que foi dividida em três blocos principais. O primeiro, sobre competitividade, perpassou pelas principais teorias da área (Estrutura – Conduta – Desempenho e Capacidades Dinâmicas), e focou na abordagem utilizada na pesquisa, a Visão Baseada em Recursos. A partir daí verificou-se que a competitividade por ser exógena ou endógena. A partir da fundamentação escolhida, conclui-se que a competitividade das organizações e destinos é obtida por meio dos recursos (tangíveis e intangíveis) que detém e como os explora, ou seja, ela é endógena (PENROSE, 1959; RUBIN, 1973; BARNEY, 1991).

No entanto, a VBR sozinha não explica a competitividade regiões turísticas, por isso também foram analisados modelos de competitividade aplicados ao setor, como: Dwyer e Kim (2003), Esser et. al. (1996), Barbosa, Oliveira e Rezende (2010) e Cunha e Cunha (2005). E o que pode ser observado é o caráter sistêmico com que os autores abordam a competitividade, ou seja, ela não depende de um ator particularmente, mas sim de todos os envolvidos na entrega do produto turístico e não deve ser apenas ecológica e economicamente viável, mas também social cultural e politicamente sustentável (DWYER; KIM, 2003).

O segundo construto que foi discutido no referencial teórico é a cooperação. Discutiu-se o conceito de rede, que é um arranjo que está entre a governança de mercado e a hierarquia (JARILLO, 1988) e apresenta como principais vantagens a diminuição dos custos de transação, especialização em uma parte do processo produtivo, desenvolvimento de campanhas publicitárias em conjunto, diminuição de custos operacionais, fortalecimento do poder de

compra e aumento do poder de competitividade perante os grandes concorrentes (JARILLO, 1988; GALERANI, 2003; LICZBINSKI; BITTENCOURT, 2003), Todavia, cooperar não significa renunciar à competição, mas sim realizar ações conjuntas que incrementem a competitividade de ambos. Neste estudo foi utilizado o conceito de redes interorganizacionais como processos de interação entre atores sociais públicos e privados autônomos e interdependentes que cooperam porque têm objetivos comuns (COSTA, 2005). Também utilizou-se a tipologia de Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007) que consiste em quatro indicadores (direcionalidade, localização, formalização e poder). Por fim, verificou-se que a confiança é item imprescindível para a análise da cooperação, como os resultados mostraram, os dois construtos estão estreitamente conectados.

O terceiro bloco foi exame da literatura sobre turismo, onde foi possível perceber uma carência de políticas públicas para o setor (MASSUKADO; TEIXEIRA, 2008). Por meio da exploração de diversos conceitos concluiu-se que espaço físico, o tempo e o indivíduo são peças essenciais do turismo (ZIMMERMANN, 1996; BALANZÁ; NADAL, 2003; MASSARI, 2005; OLIVEIRA; PINHEIRO; MICHELS, 2009). A cadeia de valor do turismo foi caracterizada como diferente das demais, tendo um caráter sistêmico onde os agentes interagem vertical, horizontal e diagonalmente, constituindo o que foi chamado de constelação de valor (DENICOLAI; CIOCCRELLI; ZUCHELLA, 2010).

Como método para a coleta dos dados foi utilizado um questionário que foi aplicado em 38 empresas de Alto Paraíso e 60 de Pirenópolis. Os dados foram tratados por meio de técnicas de estatística descritiva, comparação de médias e coeficiente de correlação. Além disso, utilizou-se os *softwares* Netdraw e Ucinet para analisar a presença de efeitos de rede. Complementar a isso, foram levantados dados secundário de forma a subsidiar a caracterização dos destinos.

Portanto, a partir da literatura estudada e dos resultados apresentados conclui-se que a competitividade ao longo dos últimos cinco anos evoluiu discretamente em Alto Paraíso e com mais intensidade em Pirenópolis. Alto Paraíso apresentou uma estrutura de rede mais clara do que Pirenópolis e elementos de cooperação foram encontrados nas duas cidades com força semelhante. Por isso, não foi possível afirmar ao certo quanto do ganho de competitividade é consequência de atitudes cooperativas.

Uma das limitações desta pesquisa é a análise da cooperação isoladamente, isso vai ao encontro das críticas realizadas por Foss (1997 apud Vasconcelos e Cyrino, 2000) sobre os estudos baseados na VBR. Segundo o autor o que gera vantagem competitiva é a combinação de recursos dentro de um determinado contexto. Outra limitação, é que os estudos sobre

competitividade sistêmica pressupõem que haja desenvolvimento social, além do econômico (ESSER et. al., 1996; DWEYR; KIM, 2003). Nesse estudo avaliou-se apenas o segundo.

Sugestões de estudos futuros são: a avaliação dos laços sociais existentes entre as organizações do setor turístico de ambas as cidades a partir da ideia de laços fortes e fracos proposta por Granovetter (1973); identificar quais são os recursos estratégicos de cada uma das cidades e compará-los; estudar os demais destinos indutores de Goiás com vistas a encontrar efeitos locais; também podem ser analisados os dados coletados durante a pesquisa de campo sobre transferência de conhecimento, mas não utilizados neste estudo. E complementar a este estudos podem ser preenchidas as lacunas por ele deixadas, por exemplo, analisando a cooperação dentro de um contexto mais abrangente onde estejam envolvidas as diversas variáveis que influenciam na competitividade de destinos turísticos e verificar se além do desenvolvimento econômico ela gerou desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS:

- ACEDO, F; BARROSO, C; GALAN, J. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, vol.27, n.7, p.621-636, 2006.
- AGÊNCIA GOIANA DE TURISMO. **Caminho do Ouro**. Pirenópolis: AGETUR, 2002.
- ALMEIDA, M. L. **A cidade de Pirenópolis (GO) e o impacto do tombamento**. Dissertação de Mestrado, Curso de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo. Universidade de Brasília. Brasília-DF, 2006.
- ANDRIGHI, F. F. **A destinação turística de Urubici/SC a partir da ótica das redes interorganizacionais**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2007.
- ANDRIGHI, F. F. Redes e cooperação na destinação turística de Urubici-SC. **Revista Turismo em Análise**, vol. 21, n. 1, 2008.
- ARANHA, F; ZAMBALDI, F. **Análise Fatorial em Administração**. Cengage Learning, São Paulo, 2008.
- ALMEIDA, M. I. R.; FISCHMANN, A. A. Atuação estratégica em pólos empresariais: relato de duas experiências. **RAUSP**, São Paulo, v.37, n.3, p.79-85, jul/set, 2002.
- ANDRADE, J. H.; ESCRIVÃO FILHO, E. Cluster e cooperação entre empresas: uma enquete (survey) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo. In: **Anais do EGEPE**. Brasília: 2003.
- BAIARDI, A.; LANIADO, R. N. Entre a competição e a cooperação: valores e atitudes empresariais na perspectiva de uma atuação sistêmica. **O&S – Organização e Sociedade**, v.7, n.19, set/dez, 2000.
- BAIN, J. S. **Barriers to new competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.
- BAIN, J. S. **Industrial Organization**. Wiley, New York, 1959.
- BALANZÁ, I. M.; NADAL, M. C.; **Marketing e Comercialização de Produtos Turísticos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: **Anais do ENEO**. Recife: 2002.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes organizacionais de PME: teorizações e evidências. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2003.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.

- BARBOSA, L. G. M.; OLIVEIRA, C. T. F.; REZENDE, C.; Competitiveness of tourist destinations: the study of 65 key destinations for the development of regional tourism, **RAP – Revista de Administração Pública**, vol. 44, n. 5, p.1067-1095, set./out., 2010.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading – MA: Addison Wesley, 1997.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, vol. 26, n. 1, p. 41–56, 2001.
- BLACK, J. A., BOAL, K. B.; Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, vol.15, p.131-148, Special issue, Summer 1994.
- BONFIM, A. O ambiente conflituoso do ecoturismo na Chapada dos Veadeiros, In: **Anais II Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade - ANPPAS** . Indaiatuba-SP: 2004.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. **Ucinet for Windows**: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.
- BORGATTI, S. P. Netdraw: Graph Visualization Software. Harvard: Analytic Technologies, 2002.
- BRASS, D. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, vol. 47, n. 6, 795-817, 2004.
- BRUSCO, S. The Emilian model: productive decentralization and social integration, **Cambridge Journal of Economics**, vol.6, n.1, p.167-184, 1982.
- BRYMAN, A. **Social research methods**, New York: Oxford University Press, 2008.
- CAMPOS, J. I.; VALENTE, A. L. E. F. A construção do mercado para o café em Alto Paraíso de Goiás. **RESR – Revista de Economia e Sociologia Rural**, vol.48, n.1, p.23-40, jan./mar., 2010.
- CAMPOS et al, Cadeia Têxtil-vestiário: discutindo a existência de um arranjo produtivo local na região metropolitana de Londrina – Paraná, **Revista Alcance**, vol.15, n.1. p.103-121, jan/abr, 2008.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional, **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, vol. 6, n. 6, dezembro, 2000.

- CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F.; CAVALCANTI, M. A. D. F. Impactos da privatização sobre as estratégias competitivas de empresas de petróleo: um estudo de casos, **RAE Eletrônica**, vol.2, n.2, jul-dez, 2003.
- CASAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M. (Org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 35-50, 2003.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- CASTRO, M. **Relacionamentos interorganizacionais e resultados**: Estudo na Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava-PR. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2007.
- COLLIS, D. J.; A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. **Strategic Management Journal**, vol.12, p. 49-68, Special issue, Summer, 1991.
- CORTE, V. F. D.; MARION FILHO, P. J. Estrutura, conduta e desempenho da indústria de massas alimentícias do Rio Grande do Sul (2001 – 2007), **Revista Gestão Industrial**, vol.06, n.03, p.115-135, 2010.
- COSTA, H. A. **Contribuição das redes de pequenas e médias empresas para a competitividade de destinações turísticas**: estudo comparativo entre Laguna e São Francisco do Sul-SC. Dissertação de Mestrado, Departamento de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC, Brasil, 2005.
- CUNHA, S. K.; CUNHA, J. C. Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development, **BAR – Brazilian Administration Review**, vol. 2, n. 2, p. 47-62, jul./dec. 2005
- DENICOLAI, S.; CIOCCRELLI, G.; ZUCHELLA, A.; Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. **Tourism Management**, vol. 31, p. 260-266, 2010.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, vol.33, n.12, 1989.
- DWYER, L.; KIM, C. Destination competitiveness: determinants and indicators, **Current Issues in Tourism**, vol. 6, n. 5, 2003.
- EBERS, M. **Explaining Inter-Organizational Network Formation**. In: Ebers, M. The Formation of Inter-Organizational Networks. Oxford: Oxford Press, 03-40, 1997.
- ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. **Revista de la CEPAL**, n. 59, p. 39-52, 1996.

- FARIA, L. O.; TEIXEIRA, F. L. C. Redes Interorganizacionais para Inovação Tecnológica: o Caso da TELEMAR/BA. In: **Anais do ENANPAD**. Florianópolis: setembro de 2000.
- FIGUEIREDO, P. C. N. A dimensão interorganizacional e o efeito rede na construção do Mercosul. **RaUSP – Revista de Administração**, vol.28, n.4, p.81-90, out/dez, 1993.
- FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. Competitividade internacional baseada em recursos no setor calçadista brasileiro. **Revista Alcance**, vol. 13, n. 2, p.245-266, maio/ago, 2006.
- GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol. 2, n.1, jan/jun, 2003.
- GOES, J. B. et. al. Interorganizational Links and Innovation: The Case of Hospital Services.. **Academy of Management Journal**, vol. 40, .3, 1997.
- GOMES, R. R. Desenvolvimento turístico da Região das Águas Termais – Goiás: uma análise a partir de recursos. In: **Anais SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. São Paulo: agosto de 2011.
- GOMEZELJ, D. O.; MIHALIC, T. Destination competitiveness – applying different models, the case of Slovenia. **Tourism Management**, vol. 29, p. 294-307, 2008.
- GONÇALVES, W. M. **Confiança, ECT e formas organizacionais**: um Framework aplicado na vitivinicultura da serra Gaúcha e do vale do São Francisco. Tese de Doutorado em Agronegócios - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil, 2008.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, v.78, n.6, p.1360-1380, maio, 1973.
- GRANT, R. M.; The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p.114-135, Spring 1991.
- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, vol.19, n.4, 293 – 317, 1998.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analsys**. 7.ed. New Jersey-USA: Prentice-Hall, 2009.
- HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. **Introduction to social networks methods**. Riverside, CA: University of California, 2005.
- HOFFMANN, V. E. **Transferência de conhecimento e cooperação em redes aglomeradas de empresas**. Projeto (processo 477438/2004-0, comitê CE, edital 019/2004). CNPQ, Brasília-DF, 2005.
- HOFFMANN, V. E.; COSTA, H. A. Competitividade sistêmica em destinos turísticos: um estudo a partir da cooperação, confiança e comunicação entre micro e pequenas empresas. In: **Anais do ENANPAD**. Rio de Janeiro: setembro de 2008.

HOFFMANN, V. E.; COSTA, H. A.; BATAGLIA, W. Competitividade em destinos turísticos: um estudo a partir da cooperação, confiança e comunicação entre micro e pequenas empresas. In: **Anais do ENANPAD**. Rio de Janeiro: setembro de 2008.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.11, 1ª edição especial, p.103-127, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Economia do Turismo: análise das atividades características do turismo 2003**, Rio de Janeiro: 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Populacional**. Brasília: IBGE, 2010.

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, vol. 9, p. 31 – 41, 1988.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, vol.22, n.4, p.911-945, 1997.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LEMOS, C. R. **Micro, pequenas e médias empresas no Brasil: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais**. Tese de Doutorado COPPE - Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2003.

LICZBINSKI, C. R.; BITTENCOURT, S. A. M. Avaliação do sucesso das redes de cooperação de pequenas e médias empresas: uma proposta inicial de informações básicas para empresas comerciais. In: **Anais do ENEGEP**, Ouro Preto: outubro de 2003.

LORGA, S. C. S. **Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias**. São Paulo: Verbo, 2003.

LUNDIN, M. Explaining cooperation: how resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.17, n. 4, p. 651-672, 2007.

MAHONEY, J. T., PANDIAN, J. R.; The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, vol.13, n.5, p.363-380, June 1992.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MALUF FILHO, J. A. Prefácio. In: AMATO NETO, J. (org.) **Redes Entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAÑAS, A. V.; PACANHAN, M. N. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol.6, n.14, abril, 2004.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, vol.30, n.1, p.71-81., 2001.

MARTINS, M. F.; ANDRADE, E. O.; CÂNDIDO, G. A. Caracterização e contribuição das redes informacionais para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais no setor de confecções do agreste pernambucano. **GESTÃO.org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. vol.7, n.1, p.27-46, jan/abr, 2009.

MASON, E. S. Price and production policies of large-scale enterprise. **American Economic Review**, n. 29, p. 61-74, mar., 1939.

MASON, E. S. The current state of the monopoly problem in the U.S.. **Havard Law Review**, vol. 62, p. 1265-1285, 1949.

MASQUIETTO, C. D.; SACOMANO NETO, M; GIULIANI, A. C. Centralidade e densidade em redes de empresas: um estudo no arranjo produtivo local do álcool. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, vol.8, n.1, p.122-147, jan./mar., 2011.

MASSARI, C. **Cadeia produtiva do turismo: modelos para análise e reflexão**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005.

MASSUKADO, M. S.; TEIXEIRA, R. M. A Visão Baseada em Recursos na gestão pública do turismo: o caso de Curitiba-PR, **Turismo em Análise**, vol. 9, n. 2, 2008.

MASSUKADO-NAKATANI, M. S.; TEIXEIRA, R. M. Resource-based view as a perspective for public tourism management research: evidence from two Brazilian tourism destinations. **BAR – Brazilian Administration Review**, vol. 6, n. 1, p. 62-77, jan/mar, 2009

MAZZALI, L.; SOUZA, M. C. A. F.; BACIC, M. J. Coordenação em redes de empresas. **FACES**, vol. 8, n. 3, p. 58-71, jul/set, 2009.

MELIÁN-GONZÁLES, A.; MORENO-GIL, S.; ARAÑA, J. E. Gay tourism in a sun and beach destination. **Tourism Management**, vol. 32, p. 1027-1037, 2011.

MEYER-STAMER, J. Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica. **Policy Paper**, n. 28, setembro, 2001.

MIKI, A. F. C.; GÂNDARA, J. M. G; MEDINA-MUÑOZ, D. R. O estado atual das pesquisas sobre competitividade turística no Brasil. In: **Anais do ANPTUR**. Balneário Camboriú: outubro de 2011.

MILLER, M. M.; HENTHORNE, T. L.; GEORGE, B. P. The competitiveness of the Cuban tourism industry in the twenty-first century: a strategic re-evaluation. **Journal of Travel Research**, vol. 46, 2008.

MINISTÉRIO DO TURISMO; SEBRAE; FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS; BARBOSA, L. G. (Org.). **Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010a.

MINISTÉRIO DO TURISMO; SEBRAE; FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS; BARBOSA, L. G. (Org.). **Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: Alto Paraíso (GO)**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010b.

MINISTÉRIO DO TURISMO; SEBRAE; FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS; BARBOSA, L. G. (Org.). **Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: Pirenópolis (GO)**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010c.

OLIVEIRA, L. D.; PINHEIRO, L. E. L.; MICHELS, I. L. Caracterização da cadeia turística do Mato Grosso do Sul, **Turismo em Análise**, vol.20, n.2, agosto, 2009.

OMAKI, E. T. Recursos Intangíveis e Desempenho em grandes empresas brasileiras: Avaliações dos Recursos Intangíveis como Estimadores de Medidas de Desempenho Financeiras. In: **Anais do ENANPAD**. Brasília: setembro de 2005.

PASCARELLA, R; FONTES FILHO, J. R. Competitividad de los destinos turísticos: modelo de evaluación basado en las capacidades dinámicas y sus implicancias en las políticas públicas. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, vol.9, p.1-17, 2010.

PAULA, A. C.; CORRÊA, M. L. Rede organizacional como estratégia de desenvolvimento: o caso da Netimóveis. **Revista Gestão e Planejamento**, n.14, p.54-65, jul/dez, 2006.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais marcando mudanças no mundo dos negócios. In: **Anais do ENANPAD**. Foz do Iguaçu: setembro de 1999.

PENROSE, E. G. **The theory of the growth of the firm**. Nova Iorque: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, vol. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993.

POPADIUK, S; RICCIARDI, G. Conversão do conhecimento em fonte de vantagem competitiva sustentável: uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View, **Revista Gestão e Produção**, vol. 18, n. 1, p.193-204, 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Instrumentos para Análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

_____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. **Research in organizational behavior**, vol.12, p.116-145, 1990.

POWELL, W. W.; WHITE, D. R.; KOPUT, K.W.; OWEN-SMITH, J. Networks dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences. **American Journal of Sociology**, v.110, n.4, p.1132-1205, 2005.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, Maio/Junho, 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E.; Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, vol. 26, n. 1, p. 22–40, 2001.

RECH, I; LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G. Identificação dos elementos motivadores e desmotivadores para a associação e permanência de empresas em redes de desenvolvimento. **Revista Alcance**, vol. 17, n. 4, 2010.

RIBEIRO, E. M. B. A.; BASTOS, A. V. B. Redes sociais interorganizacionais na efetivação de projetos sociais. **Psicologia & Sociedade**, vol.23, n.2, p.282-292, 2011.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, p. 483-498, 1992.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, vol. 19, n. 1, 1994.

RODRIGUES, R. Aprender a surfar. **Revista Agroanalysis**, São Paulo, v. 18, n. 12, p. 3-6, dez. 1998.

RUBIN, P. H.; The expansion of firms. **Journal of Political Economy**, vol. 84, p. 936–949, 1973.

RUMELT, R. P.; How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, vol. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York: Harper & Row, 1957.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. 3ªed. Chicago: Raud McNally e Co, 1990.

SHAPIRO, C. The theory of business strategy, **RAND Journal of Economics**, vol. 20, n. 1, p. 125-137, 1989.

SIMÕES, P. N. **Uma análise sobre a estrutura, conduta e desempenho do setor de supermercados do Brasil**. Dissertação de Mestrado, Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, São Paulo, SP, Brasil, 2006.

SOBRERO, M.; SCHRADER, S. Structuring inter-firm relationships: a meta-analytic approach. **Organization Studies**, v.19, n.4, p.585-616, 1998.

SOUSA, A. C. Redes interorganizacionais: implicações para a gestão das organizações participantes. In: **Anais do CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Dezembro de 2009.

SOUSA, A. R.; BRITO, M. J.; CASTRO, C. G. Proposição de um Modelo Explicativo das Relações de Cooperação Construídas entre as Organizações do Arranjo Produtivo Local de Santa Rita do Sapucaí (MG). In: **Anais do ENANPAD**. Rio de Janeiro: setembro de 2010.

SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

SOUZA, M. C. A. F.; BACIC, M. J. Restrições ao desenvolvimento de alianças e práticas inovadoras em arranjos produtivos locais: o caso do setor de plásticos do ABC Paulista. In: **Anais do ENANPAD**. Salvador: setembro de 2002.

SOUZA, S. M. A.; CÂNDIDO, G. A. Relações entre as formas de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável. **Revista Gestão Industrial**, vol.05, n.01, p.161-187, 2009.

SPANOS, Y; LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, vol.22, n.10, p.907-934, 2001.

STACKE, A. R. N. P. **A transferência de conhecimento em empresas aglomeradas territorialmente como fonte de competitividade, Urubici-SC**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2008.

STACKE, A. R. N. P.; HOFFMANN, V. E. ; COSTA, H. A. Knowledge transference among clustered firms and competitiveness: a study in a tourism destination in Brazil. **Anais Anatolia**. 2012.

STALK, G. et al. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, vol. 70, n. 2, p. 57-69, Mar./Apr. 1992.

TEECE, D; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, vol.3, n.3, p.537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, vol. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TENÓRIO, F. G. Aliança e parceria: uma estratégia em Alves & Cia. **RAP – Revista de Administração Pública**, vol.34, n.3, p.35-52, maio/jun, 2000.

THOMAZINE, J. **Transferência de Conhecimento entre Empresas Aglomeradas Territorialmente e sua Relação com a Competitividade da Destinação Turística de Pirenópolis/GO: uma análise comparativa com a destinação turística de Urubici/SC**. Projeto de

Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, 2011.

THORELLI, H. B. Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, vol.7, n.1, p.37-52, 1986.

TOMAEL, M. E.; MARTELETO, R. M. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, n.especial, jan./jun., p.75-91, 2006.

TONDOLO, V. A. G.; SCHNEIDER, L. C. Vantagens logísticas e cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias. **Revista Alcance**, vol.12, n.2, p.143-160, maio/ago, 2005.

TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: um estudo de caso no contexto brasileiro, **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 2008.

VAN AKEN, J.; WEGGEMAN, M. P. Managing learning in informal innovation networks overcoming the Daphne-dilemma. **R&D Management**, vol.30, n.2, p.139-149, 2000.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol.40, n.4, p.20-37, 2000.

VERCHOORE FILHO, J. R. S. O Programa de redes de cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio econômico. In: **Anais do VIII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Panamá: outubro de 2003.

VERSCOORE, J. R. S.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.

VIEIRA, E. V.; HOFFMANN, V. E. Avaliação de competitividade e gerenciamento de destinos: uma aplicação no sul do Brasil. In: **Anais do ANPTUR**. São Paulo: setembro de 2009.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and application**. New York: Cambridge University Press, 1994.

WEGNER, D; DAHMER, L. V. Avaliação de desempenho em redes de empresas. In: **Anais do ENEGEP**. Florianópolis: novembro de 2004.

WEGNER, D; RIBEIRO, J. L. D. Avaliação de desempenho de redes horizontais de empresas: um estudo exploratório. **Revista Alcance**, vol. 18, n. 1, p. 59-74, 2011.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, vol. 16, n. 3, 171–174, 1995.

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**, Free Press, New York, 1975.

WORLD TOURISM ORGANIZATION **Policy and practice for global tourism**. UNWTO, 2012.

ZACCARELLI, S. B. **A estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZIMERMANN, A. **Turismo rural: um modelo brasileiro**. Florianópolis, 1996.

ANEXO A – Questionário de empresas

Universidade de Brasília
Programa de Pós Graduação em Administração
Mestrado Acadêmico em Administração

Levantamento de dados – Empresas

Caro respondente este questionário é parte da dissertação de Mestrado em Administração do mestrando Leandro Santana de Oliveira, orientado pelo Professor Dr. Valmir Emil Hoffmann. A finalidade da pesquisa é analisar os destinos turísticos de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO) a partir da ótica das aglomerações territoriais e redes interorganizacionais. O pesquisador está à disposição para auxiliá-lo (a) no caso de dúvidas. Contamos com a sua colaboração e desde já agradecemos.

1.1 Razão Social:.....Nome de fantasia:.....
1.2 Segmento da empresa: () 1. Hotel () 2. Pousada () 3. Restaurante () 4. Receptivo Turístico () 5. Entretenimento
1.3 Ano de fundação:
1.4 Nome e cargo da pessoa que responde o questionário:
1.5 Escolaridade Completa: () 1 ^o . Grau () 2 ^o . Grau () 3 ^o . Grau () Pós-graduação
1.6 Tipo de gestão: () Familiar () Profissional () Mista
1.7 Quantos empregados a empresa possui na alta temporada?
1.8 Quantos empregados a empresa possui na baixa temporada?

02. Atributos e Contextos

Instrução:

Marcar na escala de 1 a 7 sua concordância com as sentenças: sendo 1 para discordância total e 7 para concordância total.

Q	Sentenças	1	2	3	4	5	6	7
E.5	Sua empresa tem acesso privilegiado a recursos – como conhecimento, tecnologia, mão de obra entre outros – por estar localizada em Alto Paraíso/Pirenópolis (GO)	1	2	3	4	5	6	7
H.6	Sua empresa realiza ações cooperativas com outras organizações turísticas locais para a gestão do turismo na cidade.	1	2	3	4	5	6	7
E.1	Sua empresa utiliza conhecimentos e tecnologias desenvolvidas por concorrentes locais.	1	2	3	4	5	6	7
E.9	Ao contratar um novo funcionário operacional, sua empresa busca dar preferência por colaboradores que tenham alguma experiência anterior em empresas turísticas.	1	2	3	4	5	6	7

E.10	Seus funcionários, ao deixarem a empresa, buscam outras empresas do setor turístico para continuar as atividades profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
E.7	Sua empresa aceita acordos de cooperação com instituições, associações, fornecedores e competidores.	1	2	3	4	5	6	7
H.7	Existe alto nível de cooperação entre as organizações turísticas locais.	1	2	3	4	5	6	7
H.8	Existe alto nível de competição entre as organizações turísticas locais.	1	2	3	4	5	6	7
H.9	As organizações turísticas locais demonstram confiança umas nas outras.	1	2	3	4	5	6	7
E.11	Existe facilidade de transferência INFORMAL de inovações e conhecimentos entre as empresas turísticas do município.	1	2	3	4	5	6	7
E.13	Sua empresa tem acesso a canais INFORMAIS de comunicação a respeito de temas sobre as atividades turísticas (reuniões, palestras, conferências, apresentações, encontros festivos etc.).	1	2	3	4	5	6	7
E.21	Existe intercâmbio de informações relacionadas a produtos e serviços entre as empresas turísticas do município.	1	2	3	4	5	6	7
E.22	Existe intercâmbio de informações relacionadas a mercados e clientes entre as empresas turísticas do município.	1	2	3	4	5	6	7
E.6	É fácil estabelecer relações sociais com os concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
H.11	As organizações turísticas locais que oferecem o mesmo serviço	1	2	3	4	5	6	7
H.12	As organizações turísticas locais que oferecem o mesmo serviço	1	2	3	4	5	6	7
E.17.d	O governo é importante para o turismo da cidade.	1	2	3	4	5	6	7
E.17.b	As empresas turísticas são importantes para o turismo da cidade.	1	2	3	4	5	6	7
E.17.h	As associações e sindicatos são importantes para o turismo da cidade.	1	2	3	4	5	6	7
E.14	As instituições de pesquisa e ensino são importantes para o turismo na cidade.	1	2	3	4	5	6	7
E.15	Serviços de apoio à pesquisa e desenvolvimento (P&D) estão disponíveis para sua empresa por parte das instituições e associações empresariais.	1	2	3	4	5	6	7
E.16	Sua empresa utiliza os serviços de instituições de pesquisa e desenvolvimento ao turismo.	1	2	3	4	5	6	7
H.18	Faço negócios apenas com base em confiança.	1	2	3	4	5	6	7
H.19	Existem mais acordos informais entre as organizações turísticas locais do que formais.	1	2	3	4	5	6	7
H.20	As organizações turísticas locais estão fisicamente próximas.	1	2	3	4	5	6	7
H.21	As organizações turísticas locais têm o mesmo poder de decisão na gestão turística.	1	2	3	4	5	6	7
H.22	Para as novas organizações turísticas locais, as chances de participação nas decisões locais são iguais às organizações já estabelecidas.	1	2	3	4	5	6	7
H.23	Existe cooperação entre as empresas turísticas privadas.	1	2	3	4	5	6	7
H.24	Existe cooperação entre empresas turísticas privadas e o governo	1	2	3	4	5	6	7
H.25	Existe cooperação entre empresas turísticas privadas e associações/sindicatos locais.	1	2	3	4	5	6	7
H.26	Existe cooperação entre empresas turísticas privadas e instituições de ensino, pesquisa e treinamento.	1	2	3	4	5	6	7

H.27	As organizações turísticas locais fazem encontros periódicos.	1	2	3	4	5	6	7
H.28	As organizações turísticas locais promovem divulgação turística da cidade em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
H.29	As organizações turísticas locais fazem compras ou vendas em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
H.30	As organizações turísticas locais promovem eventos para atrair mais turistas.	1	2	3	4	5	6	7
H.31	As organizações turísticas locais fazem treinamentos de seus colaboradores em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
H.32	As organizações turísticas locais implantam projetos de infra-estrutura turística em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
H.33	As organizações turísticas locais tomam decisões de longo prazo em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
H.34	As organizações turísticas locais contratam pesquisa e consultorias em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
E.28	A reputação positiva de empresas da região onde sua empresa está localizada tem um efeito positivo sobre sua empresa.	1	2	3	4	5	6	7
E.29	A reputação negativa de empresas da região onde sua empresa está localizada tem um efeito negativo sobre sua empresa.	1	2	3	4	5	6	7
E.37	Um dos pontos fortes que sua empresa tem de estar localizada no município de Alto Paraíso e Pirenópolis (GO) é o relacionamento existente entre as instituições e entidades (CDL, ACIU etc.)	1	2	3	4	5	6	7
E.17.g	Existe no município de Alto Paraíso/Pirenópolis (GO). a disponibilidade de linhas de financiamento específicas para empresas do setor turístico.	1	2	3	4	5	6	7
E.18	Existe DISPONIBILIDADE de informações institucionais de produtos e serviços.							
E.19	A informação institucional existente a respeito de mercados e produtos é útil e importante.	1	2	3	4	5	6	7

Instrução: Com base nos últimos 5 anos (2001-2005), responda assinalando o que melhor completa as frases:

H.35	A cooperação entre sua empresa e as demais organizações turísticas locais...	Diminuiu	Constante	Aumentou
H.36	A confiança entre sua empresa e as demais organizações turísticas locais...	Diminuiu	Constante	Aumentou
H.37	A comunicação da sua empresa com as demais organizações turísticas locais...	Diminuiu	Constante	Aumentou
H.38	O faturamento da sua empresa...	Diminuiu	Constante	Aumentou
H.39	O custo da sua empresa...	Diminuiu	Constante	Aumentou
H.40	O conhecimento da sua empresa sobre o turista da	Diminuiu	Constante	Aumentou
H.41	O treinamento do pessoal da sua empresa...	Diminuiu	Constante	Aumentou
H.42	O número médio anual de postos de trabalho na sua empresa...	Diminuiu	Constante	Aumentou
H.43	Os salários pagos pela sua empresa...	Diminuiu	Constante	Aumentou
H.44	O número de turistas na cidade...	Diminuiu	Constante	Aumentou
H.45	O gasto dos turistas na cidade...	Diminuiu	Constante	Aumentou
H.46	A permanência dos turistas na cidade...	Diminuiu	Constante	Aumentou

03. Quais são as pousadas, hotéis, restaurantes e agências de turismo com quem você mais se relaciona?

3.1		1	2	3	4	5	6	7
3.2		1	2	3	4	5	6	7
3.3		1	2	3	4	5	6	7
3.4		1	2	3	4	5	6	7
3.5		1	2	3	4	5	6	7

04. Quais são as associações, sindicatos e instituições públicas com quem você mais se relaciona?

4.1		1	2	3	4	5	6	7
4.2		1	2	3	4	5	6	7
4.3		1	2	3	4	5	6	7

ANEXO B – Questionário setor público e entidades

Universidade de Brasília
Programa de Pós Graduação em Administração
Mestrado Acadêmico em Administração

Levantamento de dados – Setor público e entidades

Caro respondente este questionário é parte da dissertação de Mestrado em Administração do mestrando Leandro Santana de Oliveira, orientado pelo Professor Dr. Valmir Emil Hoffmann. A finalidade da pesquisa é analisar o destino turístico de Alto Paraíso/Pirenópolis (GO) a partir da ótica das aglomerações territoriais e redes interorganizacionais. O pesquisador está à disposição para auxiliá-lo (a) no caso de dúvidas. Contamos com a sua colaboração e desde já agradecemos.

- 1.1 Razão Social:..... Nome de fantasia:.....
- 1.2 Ano de fundação:
- 1.3 Nome e cargo da pessoa que responde o questionário:
- 1.4 Escolaridade Completa: () 1^o. Grau () 2^o. Grau () 3^o. Grau () Pós-graduação
- 1.5 Quantos empregados a organização possui na alta temporada?
- 1.6 Quantos empregados a organização possui na baixa temporada?

02. Atributos e Contextos

Instrução:

Marcar na escala de 1 a 7 sua concordância com as sentenças: sendo 1 para discordância total e 7 para concordância total.

Q	Sentenças	1	2	3	4	5	6	7
E.5	As empresas turísticas têm acesso privilegiado a recursos como conhecimento, tecnologia, mão de obra entre outros por estar localizada em Alto Paraíso/Pirenópolis (GO).	1	2	3	4	5	6	7
H.6	A organização da qual participo realiza ações cooperativas com outras organizações turísticas locais para a gestão do turismo na cidade.	1	2	3	4	5	6	7
E.1	A organização da qual participo utiliza conhecimentos e tecnologias desenvolvidas por concorrentes locais.	1	2	3	4	5	6	7
E.9	Ao contratar um novo funcionário operacional, a organização da qual participo busca dar preferência por colaboradores que tenham alguma experiência anterior em outras organizações turísticas.	1	2	3	4	5	6	7
E.10	Os funcionários, ao deixarem a organização, buscam outras organizações do setor turístico para continuar as atividades profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
E.7	A organização da qual participo aceita acordos de cooperação com instituições, associações e empresas.	1	2	3	4	5	6	7
H.7	Existe alto nível de cooperação entre as organizações turísticas locais.	1	2	3	4	5	6	7

H.8	Existe alto nível de competição entre as organizações turísticas	1	2	3	4	5	6	7
H.9	As organizações turísticas locais demonstram confiança umas nas outras.	1	2	3	4	5	6	7
E.11	Existe facilidade de transferência INFORMAL de inovações e conhecimentos entre as empresas turísticas do município.	1	2	3	4	5	6	7
E.13	A organização da qual participo tem acesso a canais INFORMAIS de comunicação a respeito de temas sobre as atividades turísticas (reuniões, palestras, conferências, apresentações, encontros festivos etc.).	1	2	3	4	5	6	7
E.21	Existe intercâmbio de informações relacionadas a produtos e serviços entre as empresas turísticas do município.	1	2	3	4	5	6	7
E.22	Existe intercâmbio de informações relacionadas a mercados e clientes entre as empresas turísticas do município.	1	2	3	4	5	6	7
E.6	É fácil estabelecer relações sociais com os concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
H.11	As organizações turísticas locais que oferecem o mesmo serviço competem pelo mesmo público.	1	2	3	4	5	6	7
H.12	As organizações turísticas locais que oferecem o mesmo serviço cooperam na gestão turística da cidade.	1	2	3	4	5	6	7
E.17.d	O governo é importante para o turismo da cidade.	1	2	3	4	5	6	7
E.17.b	As empresas turísticas são importantes para o turismo da cidade.	1	2	3	4	5	6	7
E.17.h	As associações e sindicatos são importantes para o turismo da cidade.	1	2	3	4	5	6	7
E.14	As instituições de pesquisa e ensino são importantes para o turismo na cidade.	1	2	3	4	5	6	7
E.15	A organização da qual participo disponibiliza serviços e apoio à pesquisa e desenvolvimento (P&D) para as empresa turísticas do município.	1	2	3	4	5	6	7
E.16	A organização da qual participo utiliza os serviços de instituições de pesquisa e desenvolvimento ao turismo.	1	2	3	4	5	6	7
H.18	A organização da qual participo faz negócios apenas com base em confiança.	1	2	3	4	5	6	7
H.19	Existem mais acordos informais entre as organizações turísticas locais do que formais.	1	2	3	4	5	6	7
H.20	As organizações turísticas locais estão fisicamente próximas.	1	2	3	4	5	6	7
H.21	As organizações turísticas locais têm o mesmo poder de decisão na gestão turística.	1	2	3	4	5	6	7
H.22	Para as novas organizações turísticas locais, as chances de participação nas decisões locais são iguais às organizações já estabelecidas.	1	2	3	4	5	6	7
H.23	Existe cooperação entre as empresas turísticas privadas.	1	2	3	4	5	6	7
H.24	Existe cooperação entre empresas turísticas privadas e o governo local.	1	2	3	4	5	6	7
H.25	Existe cooperação entre empresas turísticas privadas e associações/sindicatos locais.	1	2	3	4	5	6	7
H.26	Existe cooperação entre empresa turísticas privadas e instituições de ensino, pesquisa e treinamento.	1	2	3	4	5	6	7
H.27	As organizações turísticas locais fazem encontros periódicos.	1	2	3	4	5	6	7
H.28	As organizações turísticas locais promovem divulgação turística da cidade em conjunto	1	2	3	4	5	6	7

H.29	As organizações turísticas locais fazem compras ou vendas em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
H.30	As organizações turísticas locais promovem eventos para atrair mais turistas.	1	2	3	4	5	6	7
H.31	As organizações turísticas locais fazem treinamentos de seus colaboradores em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
H.32	As organizações turísticas locais implantam projetos de infra- estrutura turística em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
H.33	As organizações turísticas locais tomam decisões de longo prazo em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
H.34	As organizações turísticas locais contratam pesquisa e consultorias em conjunto.	1	2	3	4	5	6	7
E.28	A reputação positiva de empresas do município tem um efeito positivo sobre as demais empresas turísticas.	1	2	3	4	5	6	7
E.29	A reputação negativa de empresas do município tem um efeito negativo sobre as demais empresas turísticas.	1	2	3	4	5	6	7
E.37	As empresas turísticas do município podem considerar como ponto forte o relacionamento existente entre as instituições e entidades (CDL, ACIU etc.)	1	2	3	4	5	6	7
E.17.g	Existe no município de Alto Paraíso/Pirenópolis (GO) a disponibilidade de linhas de financiamento específicas para empresas do setor turístico.	1	2	3	4	5	6	7
E.18	Existe DISPONIBILIDADE de informações institucionais de produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
E.19	A informação institucional existente a respeito de mercados e produtos é útil e importante.	1	2	3	4	5	6	7

Instrução: Com base nos últimos 5 anos (2001-2005), responda assinalando o que melhor completa as frases:

2.25	A cooperação entre sua instituição e as demais organizações turísticas locais...	Diminuiu	Constante	Aumentou
2.26	A confiança entre sua instituição e as demais organizações turísticas locais...	Diminuiu	Constante	Aumentou
2.27	A comunicação da sua instituição com as demais organizações turísticas locais...	Diminuiu	Constante	Aumentou
2.28	O faturamento das empresas turísticas locais...	Diminuiu	Constante	Aumentou
2.29	Os custos das empresas turísticas locais...	Diminuiu	Constante	Aumentou
2.30	O conhecimento da sua instituição sobre o turista da cidade...	Diminuiu	Constante	Aumentou
2.31	O treinamento do pessoal da sua instituição...	Diminuiu	Constante	Aumentou
2.32	O número médio anual de postos de trabalho na sua instituição...	Diminuiu	Constante	Aumentou
2.33	Os salários pagos pela sua instituição...	Diminuiu	Constante	Aumentou
2.34	O número de turistas na cidade...	Diminuiu	Constante	Aumentou
2.35	O gasto dos turistas na cidade...	Diminuiu	Constante	Aumentou
2.36	A permanência dos turistas na cidade...	Diminuiu	Constante	Aumentou

03. Quais são as pousadas, hotéis, restaurantes e agências de turismo com quem você mais se relaciona?

3.1		1	2	3	4	5	6	7
3.2		1	2	3	4	5	6	7
3.3		1	2	3	4	5	6	7
3.4		1	2	3	4	5	6	7
3.5		1	2	3	4	5	6	7

04. Quais são as associações, sindicatos e instituições públicas com quem você mais se relaciona?

4.1		1	2	3	4	5	6	7
4.2		1	2	3	4	5	6	7
4.3		1	2	3	4	5	6	7