

## Sistemas produtivos locais em turismo: relacionamentos estratégicos e aglomeração territorial como vantagens competitivas

**Helena Costa**<sup>1</sup>

**Alice Souto-Maior**<sup>2</sup>

### Resumo

*Esse artigo tem dois objetivos principais e complementares: primeiro, discutir a cooperação e a competição como relacionamentos estratégicos nos sistemas de turismo; segundo, compreender os sistemas produtivos locais em turismo como modelos organizacionais alternativos que fazem uso desses relacionamentos a fim de gerar maior competitividade para os destinos turísticos. Serão trazidos como elementos para discussão: a teoria de sistemas e sua evolução, a variedade das abordagens sistêmicas do turismo, o papel estratégico atribuído às relações de cooperação e competição atualmente, as relações entre os elementos da cadeia produtiva do turismo e a cooperação e a aglomeração territorial como vantagens competitivas em sistemas produtivos locais (clusters, distritos industriais, arranjos produtivos locais e redes). Por fim, será apresentada uma reflexão sobre os potenciais benefícios da organização do turismo como sistema produtivo local, tendo em vista os conceitos de competitividade e sustentabilidade.*

**Palavras-chave:** relacionamentos estratégicos, vantagens competitivas, cooperação, competição, sistemas, turismo.

### Abstract

*This article has two main and complementary objectives: firstly, to discuss cooperation and competition as strategic relationships within tourism systems, and secondly, to understand local productive systems as alternative organizational models which use those relationships to achieve greater/more competitiveness in tourist destination regions. Some elements are brought to discussion: the whole systems theory and its evolution, the variety of approaches to tourism systems, nowadays strategic role given to cooperative and competitive relationships, some relationships among system-elements of the tourism industry besides cooperation and spatial clustering as competitive advantages in local productive systems (clusters, industry districts, arranjos produtivos locais and networks). Finally, it is presented a discussion on potential benefits derived from the organization of tourism as local productive system, considering the concepts of competitiveness and sustainability.*

**Keywords:** strategic relationships, competitive advantages, cooperation, competition, systems and tourism.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília (Centro de Desenvolvimento Sustentável CDS/UnB). Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Administradora pela Universidade de Brasília (UnB). Professora do Departamento de Administração de Empresas e do Centro de Excelência em Turismo da UnB. E-mail: [helenacosta@unb.br](mailto:helenacosta@unb.br). Endereço: UnB - Campus Universitário Darcy Ribeiro - L3 Norte - Gleba A - Brasília - DF - CEP 70910-900.

<sup>2</sup> Mestre em *Tourism Studies* pela University of Technology, Sydney (UTS). Administradora de empresas pela Universidade de Brasília (UnB). Gestora de projetos no convênio Sebrae/MTUR/Embratur. Professora do Centro de Excelência em Turismo da UnB. E-mail: [alicesoutomaior@unb.br](mailto:alicesoutomaior@unb.br). Endereço: UnB - Campus Universitário Darcy Ribeiro - L3 Norte - Gleba A - Brasília - DF - CEP 70910-900.

---

## 1. Sistemas de turismo como sistemas complexos

As primeiras aplicações da abordagem sistêmica para a compreensão de fenômenos sociais retratam um conceito de sistema bastante simples e objetivo, advindo dos estudos de Bertalanffy na biologia, ainda na década de 1930. Nesse sentido, sistemas eram entendidos como conjuntos de elementos e seus relacionamentos, e comumente ilustrados a partir da entrada, processamento, saída e retroalimentação.

É interessante notar que a teoria de sistemas não ficou estática no tempo. Ela mostrou evoluções desde as definições de Bertalanffy. Essa primeira noção, apesar de útil e amplamente acolhida pelas ciências humanas e sociais, mostrou limitações ao tratar os sistemas de maneira isolada, não levando em consideração seus ambientes, além de perceber as relações de maneira linear e não dinâmica ou auto-organizativa.

De modo sucinto, as principais evoluções da teoria de sistemas, acompanhadas pelas contribuições da teoria da complexidade, foram mudanças da percepção de sistemas fechados para sistemas abertos, de relações unilineares para multidimensionais e da noção de simplificação para a de complexificação, levando em conta as noções de risco e incerteza inerentes aos sistemas (Capra, 2002; Levin, 1998; Morin, 2005; Maturana-Romesín, H.; Varela-Garcia, 1997). Tendo em vista essas mudanças de percepção, um sistema pode ter sua conceituação incrementada quando considerado um conjunto de elementos que interagem e se relacionam entre si e com seus ambientes.

Nesse sentido, a abordagem de sistemas é uma ferramenta analítica útil para compreender fenômenos, por ser versátil, por levar em conta a finalidade de análise, por tratar da compreensão de um fenômeno no contexto de um todo mais amplo e por retratar relacionamentos entre partes constituintes como propriedade essencial.

No turismo, a visão sistêmica é comumente adotada (Beni, 2003a; Hall, 2001; Leiper, 2003; Stear, 1994), pois observa-se a interação entre diversos atores e elementos geográficos que caracterizam esse fenômeno. Por isso parece incompleto caracterizar os sistemas de turismo sem levar em consideração aspectos como a complexidade desses sistemas abertos; dotados de auto-organização, com uma imensa variedade de elementos de diferentes hierarquias e não-linearidade das relações. Assim, a partir das contribuições da teoria da complexidade, os sistemas de turismo parecem ser melhor interpretados, já que é possibilitado compreendê-los de diferentes maneiras, com inter-relações ilimitadas, sem linearidade e com capacidade de auto-organização diante dos seus inúmeros ambientes.

---

## 2. Elementos e relacionamentos nos sistemas de turismo

Existem inúmeros modelos que buscam representar conexões entre elementos em sistemas de turismo, todos contando com as vantagens e desvantagens intrínsecas a cada modelo: dificuldades de limites, de escalas, de isenção e simplificação da realidade, dentre outras características (Hall, 2001). Cada qual buscou chegar a um determinado objetivo e, para

atingi-lo, recorreu à visão sistêmica, visando privilegiar determinados aspectos em detrimento de outros.

É possível observar a evolução da teoria dos sistemas na sua aplicação no turismo, especialmente, na forma de se ilustrar (ou modelar) um sistema turístico. Dessa forma, por exemplo, podemos observar, ainda em 1985, Mill e Morrison descrevendo o fenômeno do turismo com foco na comercialização da experiência turística, com quatro elementos presentes (mercado, viagem, destino e marketing) interagindo de forma linear e contínua numa relação de causa e efeito. Por sua vez, Jafari (1987) propõe um modelo de sistema de turismo focando a experiência do turista e os efeitos dessa experiência na pessoa (turista). Em seu modelo, Jafari (1987) sugere que a viagem turística significa a saída da rotina para se entrar no “mundo do turismo” e, então, voltar à rotina outra vez. Esse movimento acontece em cinco etapas:

- a emancipação (da rotina);
- a animação (momento auge da viagem turística);
- a repatriação (momento em que o turista se prepara para a volta);
- a incorporação ao seu ambiente comum; e
- a corporação.

Outro exemplo – já avançando na quantidade de elementos e complexidade das relações – é proposto pelos modelos de Hall (1996 apud HALL, 2001), Hall e McArthur (1987 apud HALL, 2001) e Murphy (1985 apud HALL, 2001), em que as relações de oferta e procura são destacadas de modo a influenciarem a experiência turística e o próprio turista, como um elemento do sistema. Nesse modelo, é possível observar uma série de novos elementos se relacionando entre si e com diversos ambientes apresentados.

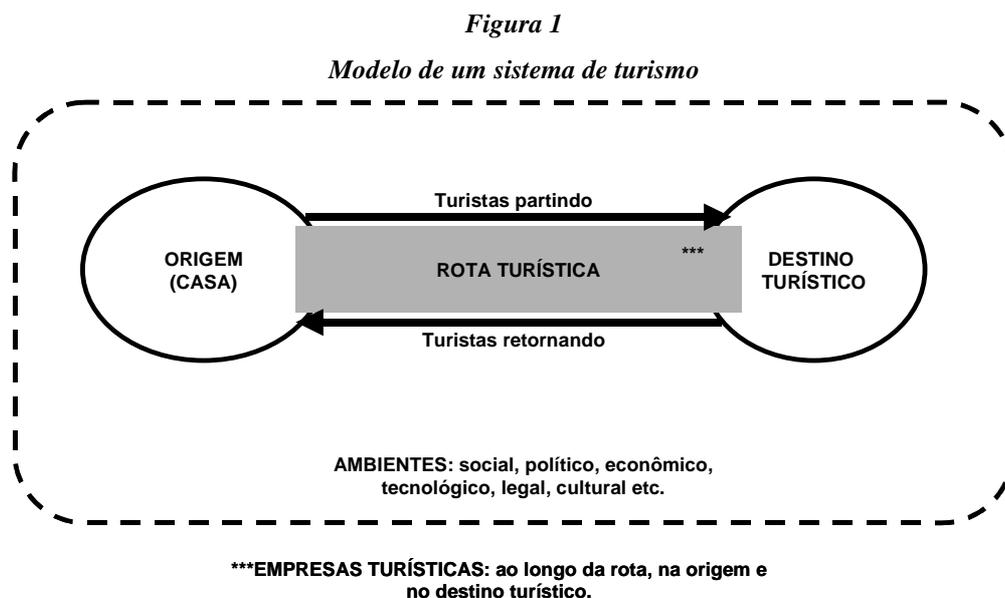
De acordo com Leiper (2003) e Stear (2003a, 2003b), existem cinco elementos essenciais que caracterizam qualquer sistema turístico. O primeiro elemento é o humano, ou seja, o turista em si. É a partir da tomada de decisão do potencial turista e do início efetivo de sua jornada que o sistema turístico passa a existir e começa a funcionar. A partir de então, é possível observar o desencadeamento de uma série de relacionamentos entre os outros elementos do sistema criado.

Um segundo elemento que se destaca é a origem, ou a região onde toda a viagem turística se inicia e termina. Trata-se, portanto, de um elemento geográfico. Da mesma forma, outros dois elementos característicos do sistema turístico aparecem: as rotas turísticas, que são os caminhos usados para se chegar ao quarto elemento do sistema, o destino turístico.

O destino turístico, por sua vez, abarca a maior parte do quinto elemento, que se trata da indústria do turismo, ou a cadeia produtiva do turismo, ou, mais simplesmente, as empresas turísticas e seus relacionamentos. Esse quinto elemento se destaca no estudo da gestão no turismo, na medida em que seus relacionamentos são intencionalmente direcionados para influenciar a decisão de um potencial turista de visitar um determinado destino turístico. Conseqüentemente, os relacionamentos criados e vivenciados pela cadeia produtiva do

turismo são objetos de estudos mais aprofundados e detalhados que visam ao aperfeiçoamento da prática empresarial turística.

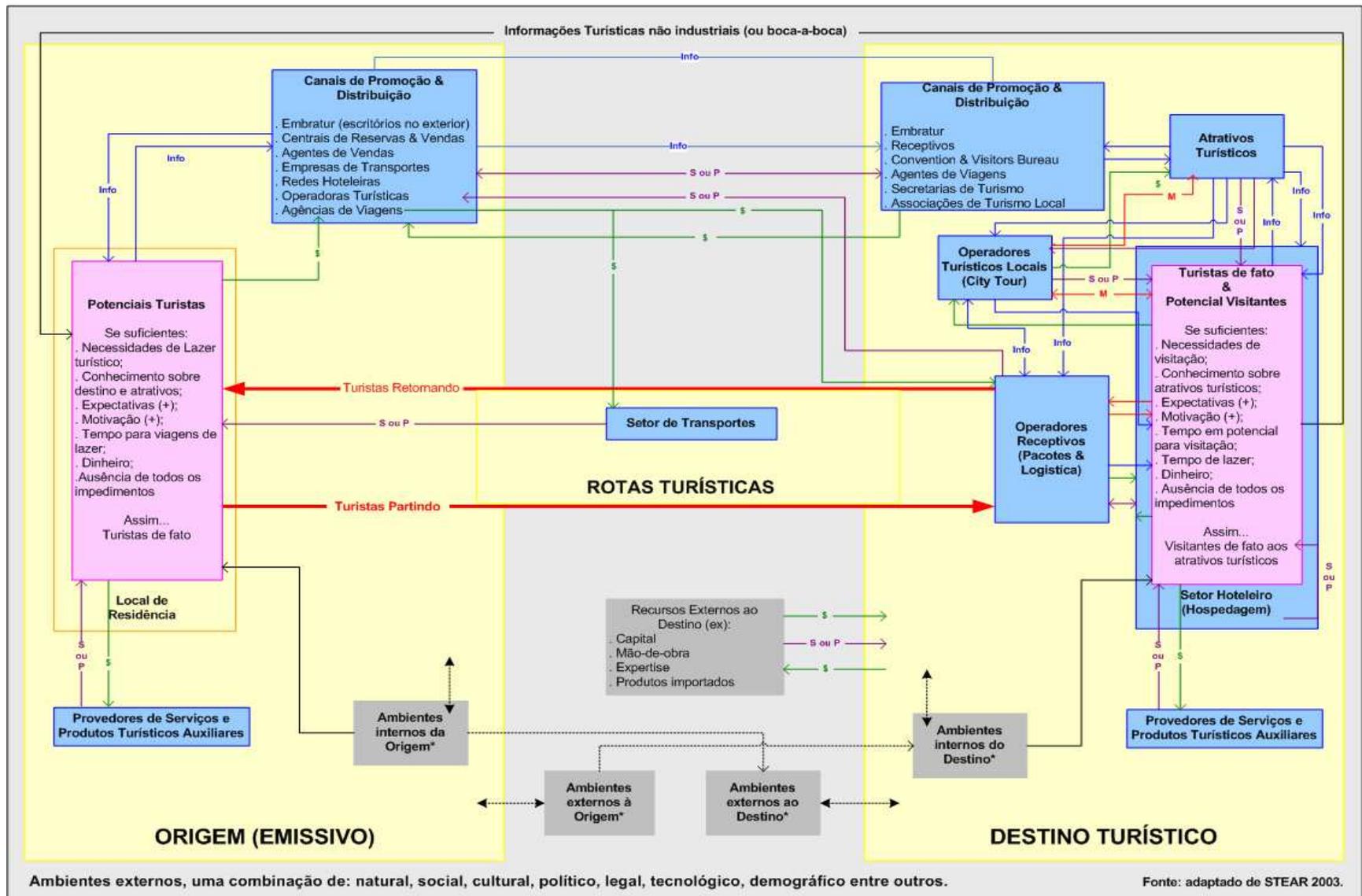
Por fim, um sistema turístico também é caracterizado como um sistema aberto, moldado por influências de diversos ambientes, tais como, os ambientes: político, legal, econômico, social e tecnológico (Leiper, 1979; Stear, 1994). Esses elementos podem ser ilustrados como na Figura 1.



Fonte: adaptado de Leiper (2003).

Tomando como base esses mesmos elementos, Stear (2003a,b) avança no modelo de Leiper (2003) e incorpora uma série de detalhamentos em termos da funcionalidade dos elementos e dos relacionamentos possíveis entre esses elementos e os seus ambientes. Além disso, o modelo proposto dá aos relacionamentos, destaque equivalente ao dispensado aos elementos, assumindo influências da teoria da complexidade na modelagem de sistemas turísticos, como pode ser observado na figura 2.

**Figura 2**  
**Um modelo de sistema de turismo altamente industrializado**



Tendo em vista a evolução da teoria de sistemas tratada na sessão anterior, o modelo de Stear (2003) – apesar de apresentar algumas limitações como a baixa capacidade de auto-explicação – parece ser aquele que engloba mais características de um sistema complexo, por oferecer uma amplitude de elementos e ambientes, múltiplas relações possíveis entre eles e a qualificação dos fluxos existentes entre as entidades e delas com seus ambientes, características essas essenciais para a contextualização do tema principal deste artigo.

### **3. Competição e cooperação como relacionamentos estratégicos**

Além de valorizar os elementos do sistema de turismo, é necessário enfatizar e qualificar as relações que eles estabelecem entre si, já que suas conexões podem ser entendidas como fontes de vantagens competitivas, como sugerem Bessant e Francis (1999), Casarotto Filho e Pires (1999), Jarillo (1988) e Meyer-Stamer (1999), dentre outros.

Neste artigo, essas relações são compreendidas como cooperação e competição, apesar de se reconhecer que ambas possam se configurar como pólos extremos de uma linha que comporta diversas outras relações, como colaboração (como nos estudos de Gray, 1989; Jamal; Getz, 1995; Selin e Beason, 1991), coalizão e conflito, dentre outras ainda não bem definidas na literatura.

A cooperação pode ser entendida como o conjunto de ações deliberadas entre organizações autônomas que decidem unir-se para alcançar seus próprios objetivos (Rogers e Whetten, 1982). Parece interessante utilizar essa definição quando a cooperação é estudada dentro da racionalidade organizacional, por possibilitar a abertura de se pensar que não pressupõe solidariedade ou ajuda mútua, como presumem alguns autores, mas sim executar uma ação que possa gerar ganhos maiores para ambas as partes do que a ação isolada seria capaz. Também dentro dessa racionalidade, não se pode condicionar a existência de uma organização à da outra, já que elas, apesar de vistas como complementares, são autônomas. De acordo com essa definição, pode ser inferido um caráter menos romântico da cooperação entre organizações (com fins lucrativos ou não).

Por sua vez, a competição pode ser entendida como um tipo de relação que pressupõe rivalidade e individualismo entre as organizações (Laws, Scott e Parfitt, 2002; Leiper, 2003; Selin e Beason, 1991; Tremblay, 1998; Watkins; Bell, 2002). É sobre a competição como relacionamento estratégico que significativa parte da bibliografia referenciada acerca de recursos estratégicos e vantagens competitivas se assenta de forma predominante, consistindo na base teórica de expoentes dessa área, como Barney (1986, 1991), Porter (1993, 1999) e mais recentemente, de outros como Heidjen (2004). De acordo com esse ponto de vista, as empresas são consideradas entidades autônomas que buscam construir recursos e preservar posições no mercado, buscando uma vantagem competitiva que se sustente a longo prazo. Como alertam Balestrin e Vargas (2004), isso pode se dar em razão da literatura focar grandes empresas e não as pequenas, que necessitam operar dentro de uma "nova competição" (Balestrin e Vargas, 2004, p.206). Isso suscita que, ainda que exista significativa rivalidade, esforços para unir as organizações têm sido expressivos, afinal, hoje,

as empresas tendem a cooperar para ter vantagens de sinergia coletiva como produtividade, inovação e a possibilidade de se tornarem mais competitivas (Nordin, 2003).

Neste momento, torna-se crucial diferenciar os termos competição e competitividade, evitando imprecisões comuns que não cabem na lógica aqui abordada. Nesse sentido, competitividade não é sinônimo de competição, mas sim de recursos e/ou posicionamento de mercado que figurem como diferenciais e possibilitem estabelecer vantagens competitivas (Costa, 2005). Vale enfatizar que a competitividade não mais é um conceito ligado estritamente à competição, mas também às articulações (Fischer, 2000). Atualmente, entende-se que as vantagens competitivas podem ser compartilhadas ou coletivas, combinando competição e cooperação (Gulati, Nohria e Zaheer, 2004).

[...] empresas não são ilhas; elas não são auto-suficientes. Para serem capazes de competir, elas devem cooperar com outras organizações para ter acesso aos *inputs* requeridos, e enquanto elas estabelecem relações cooperativas, elas competem com seus rivais. (Wilkinson et al., 2000, p. 276)

Uma das principais características do atual ambiente de negócios e da estratégia empresarial tem sido o surgimento de novos modelos organizacionais baseados em cooperação e alianças, em função, principalmente, das relações de complementaridade entre empresas (Cândido e Abreu, 2000). Essa característica não emergiu do acaso, mas sim das mudanças sofridas pelo processo produtivo durante todo o século XX, culminando em novos desafios para a competitividade empresarial, local e regional (Bessant e Francis, 1999; Buarque, 2004; Whittman e Ramos, 2004).

É possível perceber (quadro 1) que as mudanças do processo produtivo têm ocorrido em diversos aspectos, desde a transformação da produção massificada até a customizada, passando pela valorização de novos atributos além do preço, da descentralização das organizações em detrimento do controle hierárquico, até a flexibilização da produção, dentre outros aspectos.

**Quadro 1**  
**Desafios emergentes para a competitividade**

<b>ANTIGO MODELO DE PRODUÇÃO</b>	<b>NOVO MODELO DE PRODUÇÃO</b>
Produção de massa como lógica dominante	Produção customizada, flexível e com alto grau de qualidade intrínseca
Preço como fator-chave	Qualidade, entrega, variedade e design como fatores-chave
Demanda homogênea	Demanda fragmentada e mercado segmentado
Economia de escala baseada na grande produção	Economia de escopo baseada na flexibilidade de produção
Comando hierárquico e controle	Descentralização e formação de equipes
Demanda planejada para estoque	Demanda focada no cliente e na pronta entrega
Cadeias de suprimento baseadas na “queda de braço” entre adversários	Redes cooperativas e relacionamentos de alta confiança

Fonte: adaptado de Bessant e Francis (1999, p.375).

Fica nítido que as relações cooperativas passam a ser valorizadas dentro do contexto da competitividade, ainda que se possa entender que há cooperação para que se obtenha

melhores chances de competição com aqueles que se encontram fora da rede. Essa visão está inserida numa perspectiva sistêmica, mostrando que a visão atomística das organizações foi suplantada, pois as empresas atuando de forma isolada demonstram condições de adquirir as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento num ambiente organizacional caracterizado pelo aumento da concorrência e da competitividade empresarial (Gulati, Nohria e Zaheer, 2004; Cândido e Abreu, 2000).

---

#### **4. Sistemas produtivos locais e suas vantagens competitivas**

Sistemas produtivos locais é uma denominação genérica para estruturas de produção geograficamente aglomeradas, compostas por diversas organizações e com relações de cooperação em torno de uma cadeia produtiva.<sup>3</sup> Para o turismo, essa abordagem se mostra interessante, tanto pela necessidade de cooperação entre os participantes da cadeia produtiva do turismo vista anteriormente, quanto pelo fato dela se efetivar em destinos turísticos, que são aglomerações geográficas e que competem com outras aglomerações. Atualmente, entende-se que, além da valorização das relações de cooperação a fim de gerar competitividade, mesmo numa economia globalizada, a concentração territorial é capaz de gerar vantagens competitivas (Amato Neto, 2000; Andion, 2003; Bessant e Francis, 1999; Casarotto Filho; Pires, 1999; Jarillo, 1988; Meyer-Stamer, 1999; Molina-Morales e Hoffmann, 2002; Pavlovich, 2003; Porter, 1999; Pyke; Sengenberger, 1993, 2002).

Há diferentes fatores que podem levar as empresas a se concentrarem em determinada localidade. Segundo Meyer-Stamer (2001), existem fatores objetivos, subjetivos e subjetivos pessoais associados à localização. Alguns desses fatores são:

- a posição geográfica em relação aos mercados de compra e venda;
- a ligação com a rede de transportes;
- a oferta de mão-de-obra;
- os custos com energia e meio ambiente;
- os encargos municipais;
- o ambiente econômico da cidade e da região correspondente;
- a imagem da cidade/região;
- os contatos setoriais;
- as universidades, instituições de pesquisa e de tecnologia;
- o perfil inovador da região;
- o desempenho de associações comerciais e industriais;
- além da qualidade da infra-estrutura.

As aglomerações surgem quando várias empresas reconhecem a interdependência com outras, e com o intuito de obterem vantagem competitiva procuram cooperar e colaborar (Wat-

---

<sup>3</sup> A cadeia produtiva é entendida como o conjunto de entes privados que compõem o setor, e pode ser entendida como um elemento do sistema de turismo que, por sua vez, abrange outras organizações, as relações entre elas e delas com seus ambientes. A cadeia produtiva está mais relacionada com a produção, com os canais de distribuição logística e com contratos formais para essas atividades.

kins e Bell, 2002). Também a aglomeração geográfica (entendida como proximidade) facilita a criação de relações entre empresas e instituições (Molina-Morales e Hoffmann, 2002), o que favorece a troca de conhecimentos e o fortalecimento das redes sociais, abrindo mais oportunidades para as empresas.

Conforme elucida Porter (1999), as vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais – conhecimento, relacionamentos, motivação etc. – com os quais concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir.

Em obra anterior (Porter, 1993), o mesmo autor afirmou que os competidores em indústrias de sucesso internacional estão muitas vezes localizados na mesma região ou cidade, garantindo que a concentração de rivais, clientes e fornecedores promove a eficiência e a especialização, e o mais importante, segundo ele, impulsiona melhorias e inovações. Assim, verifica-se que mesmo na era da globalização, a proximidade geográfica pode ser caracterizada como uma vantagem competitiva, conforme demonstram Chandler et al. (1998), Farah Júnior (2001), Molina-Morales e Hoffmann (2002) e Porter (1999).

Os sistemas produtivos locais podem se configurar de diferentes formas, como através de *clusters*, distritos industriais, arranjos produtivos locais ou de redes. De maneira geral, todos os conceitos dizem respeito a sistemas de produção geograficamente aglomerados que convertem a proximidade em vantagem competitiva por meio da sinergia que criam. Concepções sobre a localização, a participação de atores sociais e a cooperação são encontradas em praticamente todas as definições. O quadro 2 apresenta resumidamente as semelhanças de abordagens entre os termos citados.

**Quadro 2**  
*Aspectos comuns das abordagens de sistemas produtivos locais:  
redes, clusters, arranjos produtivos locais e distritos industriais*

ASPECTOS COMUNS	
<b>Localização</b>	<b>Proximidade ou concentração geográfica</b>
<b>Atores sociais</b>	Presença de empresas, instituições públicas e do terceiro setor (associações, sindicatos, universidades, centros de pesquisa, suporte financeiro, ONGS etc.)
<b>Características</b>	Especialização
	Misto de cooperação e competição entre empresas
	Cooperação entre empresas e instituições de interesse público
	Canais de comunicação e confiança entre firmas
	Identidade cultural entre atores sociais
<b>Resultados esperados</b>	Relações econômicas e sociais
	Redução dos custos de transação
	Capital social, crescimento e competitividade
	Desenvolvimento local sustentável e equilibrado

Fonte: adaptado de Lemos (1997 apud Cassiolato e Lastres, 2002, p. 69).

Porter (1993, 1999) consagrou a nomenclatura *cluster* e alguns são reconhecidos mundialmente em turismo, principalmente em experiências que foram conduzidas por seu grupo de consultoria, tais como Cluster de Turismo e Entretenimento da Bahia, Turisme de

Barcelona, Greater Miami Tourism Bureau, New Zealand Industry Association e Hawaii Tourism Authority.

Ainda que o termo *cluster* não tenha adquirido uma tradução precisa em português, é bastante encontrado em estudos de turismo como os de Beni (1997), Barbosa e Zamboni (2000), Lins (2000) e Toledo, Álvarez-Valdés e Pollero, (2002, 2003). É importante lembrar que esses estudos não parecem compartilhar das mesmas noções, e que enquanto alguns autores acentuam a participação e a cooperação entre atores para a gestão do turismo e desenvolvimento local, outros acentuam exclusivamente a eficiência das transações e a visão do turista.

*Cluster* é um termo bastante difundido para remeter à noção de aglomeração geográfica de empresas similares, relacionadas ou complementares entre si, admitindo que sejam intensamente articuladas. Seguindo uma tendência porteriana, é comum que a análise dos *clusters* se preocupe com os elementos estruturais da aglomeração, enfatizando a rivalidade e os fatores que afetam a competitividade, tais como:

- o tamanho de seus membros;
- as articulações entre eles;
- os padrões de especialização e concorrência; e
- as vantagens competitivas que podem ser criadas a partir da estruturação dessa modalidade de aglomeração (Cassiolato e Lastres, 2002; Moreira e Amorim, 2004).

A noção de *cluster* não pressupõe que as organizações sejam todas de pequeno porte, já que a aglomeração pode ser estruturada para comportar as pequenas empresas em torno de grandes indústrias âncoras, conforme discutem Cassiolato e Lastres (2002), comprometendo assim questões relacionadas ao desenvolvimento endógeno.

O termo distrito industrial (DI) é outra vertente bastante presente nos estudos de sistemas produtivos locais. Chiaversio, Di Maria e Micelli (2004, p.1.509) entendem os "distritos industriais como redes locais de pequenas e médias empresas, cuja competitividade está enraizada em um misto de relações sociais e econômicas". O termo é empregado por autores que se baseiam na experiência italiana da chamada Terceira Itália. Essa experiência é uma das mais discutidas no mundo, em razão de seu sucesso no que tange às constelações de pequenas empresas de base local, autônomas, e que conseguiram promover formas cooperativas de produção especializada, flexível, inovadora e competitiva no âmbito internacional (Becattini, 2002; Pyke e Sergerberger, 2002; Silva, 2002).

Os distritos industriais podem ser entendidos como redes de vínculos densos e fortes entre empresas e instituições onde são gerados recursos coletivos que tomam a forma de normas e valores compartilhados. As normas e valores criados pela atmosfera de cooperação e confiança, inspirados por regras implícitas e explícitas – somados à informação e ao fluxo de transferência de conhecimento –, são os benefícios de que as empresas participantes de um DI podem desfrutar. Todavia, só é possível alcançá-los pela proximidade entre os atores do processo, características que podem ser consideradas como vantagens competitivas para as

empresas envolvidas com a rede local (Molina-Morales e Hoffmann, 2002; Chiaversio, Di Maria e Micelli, 2004; Silva, 2002).

O termo distrito industrial não é encontrado facilmente na literatura brasileira do turismo. Nesse sentido, é levantada a possibilidade de que não se aplique o termo com fluidez em turismo no país por razões mais semânticas do que conceituais, ainda que não seja possível afirmar que haja relações tão densas quanto a nomenclatura sugere. Talvez o termo não agrade pela conotação subjacente à palavra “industrial”, a qual remete ao setor produtivo secundário e não ao setor de serviços.

Arranjo produtivo local (APL) é outra denominação para um dos tipos de aglomerações de pequenas e médias empresas, concentradas geograficamente e com especialização em determinado produto, podendo ser de base agrícola, tecnológica ou mesmo de serviços (Barboza, 2004). No Brasil, a grande maioria dos 230 APLs identificados pelo Sebrae produz bens de consumo básicos para o mercado interno (Caporali; Volker, 2004); sendo registradas, em turismo, 12 iniciativas nas mais diversas regiões do país, em diferentes estágios de desenvolvimento (SEBRAE, 2006).

Arranjos produtivos são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (Sebrae, 2005a)

O termo APL é o encontrado na literatura originada no Brasil e em publicações oficiais do país, já que foi adotado como estratégia prioritária da política de desenvolvimento na gestão federal 2003-07 (Barboza, 2004; Caporali e Volker, 2004), inclusive, para o turismo (Sebrae, 2005b). O conceito de APL e sua metodologia de implantação foram desenvolvidos tendo como base teórica a noção de distritos industriais e de *cluster*, sendo chamado *cluster* marshalliano (Caporali e Volker, 2004). Assim como os DIs, segundo Moreira e Amorim (2004), os APLs privilegiam aspectos intangíveis como o capital social, as práticas cooperativas e a governança, sendo mais apropriado para a análise de aglomerações – sobretudo de micro, pequenas e médias empresas – em regiões menos desenvolvidas.

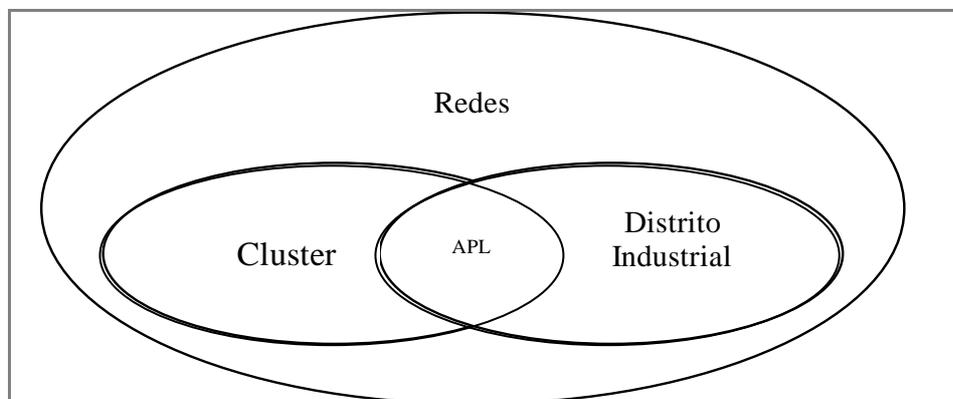
Autores como Hoffmann e Melo (2005) demonstraram que os enfoques aqui tratados podem ser colocados sob a égide do termo redes (figura 3),<sup>4</sup> que Santos (2003) afirma ter sido muito utilizado e até vulgarizado, o que dificultaria empregá-lo com precisão. Para melhor empregar o termo, três grandes correntes na pesquisa de redes organizacionais podem ser identificadas:

---

<sup>4</sup> A apresentação desse desenho tem intenção puramente didática, visando facilitar a compreensão das interfaces entre os termos, buscando tornar mais assimilável as interfaces e as diferenciações dos termos. O esquema sugere pensar em redes como uma nomenclatura mais geral, que comporta as mais diferentes nuances. Perceba-se, por exemplo, que todo APL pode ser visto como rede, mas nem toda rede é um APL (o mesmo raciocínio seria aplicado quanto aos *clusters* e DIs).

- a primeira, conforme um enfoque sociocultural dos estudos de Marshall;
- a segunda, com enfoque econômico-industrial, tem em Michael Porter seu expoente; e
- a terceira é uma forma híbrida que agrega os dois enfoques (Hoffmann e Melo, 2005). Caso seja retomado o estudo de Caporali e Volker (2004), essa forma híbrida pode ser entendida como o conceito de APL, que faz uso de ambas as abordagens.

**Figura 3**  
**Representação gráfica da abrangência dos termos rede, cluster, distrito industrial e arranjos produtivos locais**



Fonte: Costa (2005, p.18).

O que parece diferenciar cada termo é a origem geográfica, implicando suporte cultural e conjunturas distintas. Para exemplificar, o termo *cluster* tem uma identificação particular com a realidade norte-americana, enquanto o distrito industrial tem uma ligação peculiar com a conjuntura da Terceira Itália. Existe certa imprecisão ao se diferenciar esses termos, mas um esforço de conceituação é feito no quadro 3.

**Quadro 3**  
**Principais características**

TERMOS	CARACTERÍSTICAS	AUTORES*
<b>Clusters</b>	Aglomerações geográficas de grandes, médias ou pequenas empresas, sejam relacionadas ou complementares	Porter; Chandler, Hagstrom Junior e Solvell
<b>Distrito industrial</b>	Pequenas e médias empresas de um mesmo negócio, especializadas em etapas diferentes do processo produtivo e envolvidas por fortes relações sociais e econômicas	Pyke e Sengenberger; Becattini
<b>Arranjo produtivo local</b>	Pequenas e médias empresas manufatureiras, concentradas por um negócio comum, com relações formais e informais e cultura compartilhada	Caporali e Volker; Cassiolato e Lastres
<b>Rede de empresas</b>	Alianças estratégicas interorganizacionais de empresas que interagem e cooperam buscando estabelecer vantagem competitiva. Podem ser de diferente porte, com diferentes relações de poder, centralização ou não da hierarquia, aglomeradas ou dispersas territorialmente	Powell; Gullati, Nohria, Zaheer; Ebers e Jarillo; Miles e Snow

Fonte: Costa (2005).

Ao se lançar um olhar cuidadoso sobre os conceitos, aparecem certos aspectos que mostram que os termos designam formas sutilmente diferentes de relações ou estruturas, como mostra o quadro 4, apresentando certas peculiaridades de cada termo.

**Quadro 4**  
**Sistemas produtivos locais e as peculiaridades de cada termo**

<b>TERMOS</b>	<b>PECULIARIDADES</b>
<b>Cluster</b>	Empresas de grande porte complementadas por outras menores
	Acordos formais e econômicos
	Realidade norte-americana
<b>Distrito industrial</b>	Relações densas
	Forte papel da reputação e da confiança
	Relações sociais potencializando as econômicas
	Descentralização do poder
<b>Arranjo produtivo local</b>	Realidade italiana
	Misto das características de <i>clusters</i> e de distritos industriais
<b>Rede de empresas</b>	Adaptação à realidade brasileira
	Diferentes portes, com diferentes relações de poder, centralização ou não da hierarquia, aglomeradas ou dispersas territorialmente

Fonte: Costa (2005).

## 5. Potenciais vantagens do turismo organizado como sistemas produtivos locais

Entende-se que o sistema produtivo local prescindia da participação de diversos atores sociais públicos, privados e de terceiro setor, para que consista numa iniciativa compartilhada e participativa (Andion, 2003; Meyer-Stamer, 1999). Essa visão parece interessante para estudar os sistemas de turismo, já que é inerente à atividade a especialização quanto à prestação de serviços, pois conta com empresas de diferentes ramos que necessitam prover uma combinação para atender ao turista.

Um dos pontos que torna interessante a abordagem de sistemas produtivos locais para o turismo, é o fato desse setor ser composto, em grande parte, por negócios de pequeno porte (O'Connor, 2001) que necessitam se organizar em redes para que possam competir no mercado com maior força (Casarotto Filho e Pires, 1999). Tanto no Brasil quanto em outros países, essas empresas são consideradas vetores estratégicos para a promoção do desenvolvimento sustentável e a geração de emprego e renda (União Européia, 1998; Nordin, 2003; Sachs, 2002; Sebrae, 2005a, 2005b).

Algumas vantagens podem advir do comportamento cooperativo entre empresas, como a redução dos custos das transações, melhor desempenho na área de atuação, promoção do desenvolvimento (Caporali e Volker, 2004), melhoria do processo decisório, maior lucratividade, inovações e combinações de idéias e aumento da capacidade para ações coletivas (Balestrin; Vargas, 2004; Hanssen e Nohria, 2004). Portanto, a organização do turismo como um sistema produtivo local de pequenas e médias empresas busca obter os benefícios já estudados para setores produtivos de manufatura. Desse modo, é possível pensar nas potenciais aplicações desses benefícios no turismo, como mostra o quadro 5.

**Quadro 5**  
**Benefícios potenciais dos sistemas produtivos locais em turismo**

<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>POTENCIAIS APLICAÇÕES AOS SISTEMAS DE TURISMO LOCAIS</b>
<b>Reduzir riscos e lidar com incertezas</b>	O mercado turístico é sazonal e sujeito a mudanças no ambiente externo como crises econômicas, terrorismo, epidemias etc. Todavia, os sistemas produtivos locais em turismo podem se estruturar para garantir maior segurança aos parceiros, proteção diante do mercado e divisão dos riscos, que seriam altos demais para uma pequena ou média empresa tomar sozinha
<b>Enfrentar a competição externa</b>	O mercado turístico é extremamente concorrido e a competição está se configurando mais associada às destinações e aglomerações do que a cada empresa isoladamente. Os sistemas produtivos locais em turismo podem resultar em barreiras à entrada de novos concorrentes, além de gerar vantagens competitivas (pela cooperação entre seus componentes) para as pequenas e médias empresas competirem no mercado externo
<b>Aumentar participação no mercado</b>	Normalmente, as pequenas e médias empresas não detêm grandes fatias de mercado, e o setor turístico é composto, em grande parte, por pequenas e médias empresas. Caso os sistemas produtivos locais em turismo fortaleçam a destinação e aumentem sua atratividade e competitividade, conseqüentemente, as empresas poderão expandir sua participação no mercado
<b>Melhorar o conhecimento e gerar inovações</b>	Na sociedade do conhecimento, a informação se tornou valiosa para orientar as decisões estratégicas das organizações. Entretanto, o acesso à informação de qualidade pode ter um preço inacessível para pequenas e médias empresas isoladas. Os sistemas produtivos locais em turismo podem estabelecer vínculos com instituições de pesquisa e de desenvolvimento científico, viabilizando estudos que ampliem o conhecimento sobre sua oferta e sua demanda, dividindo esse custo entre as organizações participantes. O conhecimento sobre turistas, mercados, ambientes e processos (desenvolvido em conjunto) pode levar a inovações, tanto na gestão turística quanto nos produtos oferecidos pelas pequenas e médias empresas.
<b>Reforçar a imagem local</b>	A imagem da localidade é componente crucial do marketing de uma destinação turística. Os sistemas produtivos locais em turismo, por contarem com atores sociais de naturezas diversas compondo a destinação turística, podem criar uma imagem consolidada, à medida que os esforços de marketing forem comumente orientados e os produtos turísticos oferecidos realmente corresponderem à imagem divulgada. Isso tem o potencial de garantir um posicionamento mais coerente com a destinação no mercado
<b>Reduzir custos de transação</b>	Os custos de transação entre pequenas e médias empresas turísticas dos sistemas produtivos locais de setores tradicionais mostraram poder ser reduzidos diante de um comportamento menos oportunista, da valorização da reputação e da conseqüente menor formalização das ações.
<b>Criar mais valor para o cliente</b>	As inovações nos produtos e serviços turísticos oferecidos, sua customização, a coesão das informações prestadas, maior qualidade e eficiência, além de redução de custos que levam a menores preços podem ser consideradas maneiras de se criar valor para o turista, pela organização do turismo em sistemas produtivos locais
<b>Produzir efeitos positivos na economia local</b>	O turismo é uma atividade com potencial para causar impacto econômico e social, sob os mais diversos aspectos, tanto positiva quanto negativamente. A economia local, em termos de renda e emprego, pode ser beneficiada pelos sistemas produtivos locais em turismo, à medida que as ações conjuntas entre os atores sociais preocupados com a sustentabilidade causem impacto positivo pela melhoria nos índices de emprego, do nível de treinamento e de educação da mão-de-obra, elevem a arrecadação de impostos, promovam a preservação do meio ambiente, incentivem o empreendedorismo etc.

Fonte: Trigo (1998); Chandler, Hagstrom Junior e Solvell (1998); Ebers e Jarillo (1998); Porter (1993, 1998, 1999); Ritchie e Crouch (2000); Swarbrooke (2000); Amato Neto (2000); Barbosa e Zamboni (2000); Lage e Milone (2001); Farah Júnior (2001); Hall (2001); Molina-Morales e Hoffmann (2002); Bignami (2002); Beni (2003a, 2003b); Dias (2003); Dwyer e Kim (2003); Gulati, Nohria e Zaheer (2004); Krippendorf (2003).

Os benefícios apontados anteriormente são potencializados com sistemáticas e concretas ações cooperativas. Entretanto, a falta de coesão do setor turístico é um problema conhecido (Hall, 2001). Tendo isso em vista, torna-se necessário fomentar a cooperação nas localidades, para que se possa prestar um serviço de qualidade (Augustín e Knowles, 2000), e também pelas vantagens que se obtém com a aglomeração e a cooperação.

No Brasil, isso ganha relevância na medida em que o diagnóstico do turismo explicitado no Plano Nacional de Turismo (Ministério do Turismo, 2003) aponta a falta de estruturação da cadeia produtiva do setor como uma causa para sua baixa competitividade (Ministério do Turismo, 2003). Para que se possa discutir a competitividade de destinos turísticos no contexto dos sistemas produtivos locais, é preciso considerar que os interesses em questão sejam ampliados, não considerando apenas os privados como o lucro, a rentabilidade ou a taxa de ocupação de leitos. Também devem ser observados aspectos de interesse público ou comum – como a geração de renda e emprego, a preservação da natureza e o bem-estar da comunidade local – aproximando os conceitos de competitividade e sustentabilidade (Costa, 2005). Essa aproximação teórica parece pertinente ao abrir maior espectro para a discussão de conceitos de sustentabilidade, um dos vetores do desenvolvimento da política de turismo do país (Ministério do Turismo, 2003).

Nesse sentido, algumas políticas públicas de estímulo à cooperação no turismo podem ser encontradas na agenda do país, tais como o projeto Rede de Cooperação Técnica para a Roteirização – promovido pelo Sebrae em parceria com o Ministério do Turismo – e Meu Negócio é Turismo, promovido pela Fundação Roberto Marinho e o Ministério do Turismo. O primeiro consiste na capacitação de atores no processo de roteirização turística que desencadeie a formação de uma rede para troca e disseminação de informações e conhecimento técnico sobre a implantação operacional do Programa de Regionalização do Turismo. O segundo consiste na capacitação de agentes relacionados direta ou indiretamente com o turismo, cuja metodologia estimula os relacionamentos e a organização de práticas cooperativas entre pequenos empreendimentos, já que o objetivo é desenvolver as comunidades, tomando a construção do capital social como um dos seus vetores.

---

## 6. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo discutir a cooperação e a competição como relacionamentos estratégicos nos sistemas de turismo, além de compreender os sistemas produtivos locais como modelos organizacionais alternativos que recorrem a esses relacionamentos para gerar maior competitividade para os destinos turísticos.

Antes de tudo, foi apresentada a evolução da teoria de sistemas para, a partir dela, conceituar os sistemas de turismo como complexos, tendo em vista sua elevada quantidade de elementos, a não-linearidade de suas relações e a interação com seus ambientes. Foi apresentada uma variedade de abordagens e modelos de sistemas de turismo, com o intuito de mostrar os elementos que podem levar a essa compreensão e a necessidade de entender as relações que eles estabelecem entre si e com seus ambientes. Em seguida, a discussão manteve seu foco nas relações estratégicas que podem proporcionar vantagens competitivas, voltando a atenção para a cooperação e a competição.

Uma reflexão mais crítica revela que apesar da cooperação como vantagem competitiva poder ser vista como uma mudança paradigmática, a competição ainda se mostra como a lógica dominante. Afinal, as empresas cooperam para que possam competir de uma maneira mais eficaz, obedecendo à racionalidade empresarial e à necessidade de sobrevivência num mercado globalizado.

Por fim, foram discutidos os sistemas produtivos locais, por serem modelos organizacionais alternativos que fazem uso da cooperação entre pequenas empresas e da aglomeração territorial como vantagens competitivas, despontando como uma interessante abordagem de análise para o turismo. A noção de sistemas produtivos locais vem, portanto, corroborar a noção de sistemas complexos, que dão destaque analítico tanto aos elementos que compõem um sistema, quanto aos relacionamentos que derivam da interação entre esses elementos. É no contexto de qualificação dos tipos de relacionamentos entre os atores que os sistemas produtivos locais se inserem de forma mais nítida.

Tratando-se dos sistemas produtivos locais no turismo, a coesão social e os potenciais benefícios advindos dessa organização entre micro, pequenas e médias empresas podem ser entendidos como fatores a serem considerados ao se pensar o desenvolvimento local sustentável, dado o seu potencial de influir de forma positiva nas economias locais. Sugere-se que esse modelo organizacional tenha potencial de resultar em ganhos de competitividade sistêmica, tanto para a empresa individualmente quanto para a localidade, possibilitando ganhos coletivos que permitem interligar os conceitos de competitividade e sustentabilidade, conforme Ritchie e Crouch (2000) já haviam proposto para o turismo.

---

## 7. Referências

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e *clusters* regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDION, C. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, v.37, n.5, p.1033-54, set./out. 2003.
- AUGUSTÍN, M.; KNOWLES, T. Performance of Tourism Partnership: a focus on York. *In* **Tourism Management**, vol. 21, p. 341-351, 2000.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea** – Anpad, Cepad, p.203-227, 2004. Edição Especial.
- BARBOSA, M. A. C.; ZAMBONI, R. A. **Formação de um *cluster* em torno do turismo de natureza de Bonito (MS)**. Brasília, DF: Ipea, 2000. (Texto para discussão n.772).
- BARBOZA, L. C. Arranjos Produtivos Locais: uma estratégia de política industrial. *In* CAPORALI, Renato; VOLKER, Paulo (orgs). **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: projeto PROMOS – SEBRAE – BID versão 2.0**. Brasília, Sebrae, 2004.

BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of competitive advantage? **Academy of Management Review**, v.11, n.3, p.656-665, 1986.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. 2.ed. Rio de Janeiro: Sebrae, DP&A, 2002.

BENI, M. C. Política e Estratégia de Desenvolvimento Regional: planejamento integrado do turismo. In RODRIGUES, Adyr Balastri (org.). **Turismo e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Hucitec, 1997.

\_\_\_\_\_. **Análise estrutural do turismo**. 8.ed. São Paulo: Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003b.

BESSANT, J.; FRANCIS, D. Using learning networks to help manufacturing competitiveness. **Technovation**, v.19, p.373-381, 1999.

BIGNAMI, Rosana. **A Imagem do Brasil no Turismo: construção, desafios e vantagem competitiva**. São Paulo: Aleph, 2002. (Série Turismo).

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2004. (Coleção Terra Mater).

CÂNDIDO, G.; ABREU, A. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para o desenvolvimento regional. **Revista Eletrônica de Administração**, v.6, n.6, 2000.

CAPORALI, R.; VOLKER, P. (Org.). **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: projeto Promos - Sebrae - BID versão 2.0**. Brasília, DF: Sebrae, 2004.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, M. H. M. O enfoque em sistemas produtivos e inovações locais. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

CHANDLER, A. D., HAGSTROM JUNIOR, P.; SOLVELL, O. **The dynamic firm**. [S.l.]: Oxford University Press, 1998.

CHIAVERSIO, M.; DI MARIA, E.; MICELLI, S. From Local Networks of SMES to Virtual Districts? Evidence from recent trends in Italy. In **Research Policy**, v. 33, p. 1509-1528, 2004.

COSTA, H A. **Análise das redes e do perfil de competitividade de destinações turísticas**: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna (SC). 2005. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Camboriú, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do Turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, p. 180-204,2003.

DWYER, L.; KIM, C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *In Current Issues in Tourism* Vol. 6, No 5, p. 369 a 390, 2003.

EBERS, M.; JARILLO J. C. The construction, forms and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organizations**, v.27, n.4, p.3-21, winter 1998.

FARAH JÚNIOR, M. F. Desenvolvimento local e comportamento dos agentes econômicos: estratégias empresariais proativas ou reativas? **Revista FAE**, Curitiba, v.2, n.2, p.13-22, maio/ago. 2001.

FISCHER, T. (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2002.

GRAY, B. **Collaborating**: finding common ground for multiparty problems. 1.ed. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1989. (The Jossey-Bass Management Series and The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series).

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. **Strategic networks**. Disponível em: <[www.ranjaygulati.com/newresearch](http://www.ranjaygulati.com/newresearch)>. Acesso em: 27-11-2004.

HALL, C. M. **Planejamento Turístico: políticas, processos e relacionamentos**. São Paulo: Contexto, 2001.

HANSEN, M.; NOHRIA, N. How to Build Collaborative Advantage. *In MIT Sloan Management Review*, v. 46, n. 1, 2004.

HEIDJEN, K. V. D. **Planejamento de cenários**: a arte da conversação estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOFFMANN, V. E.; MELO, A. **Redes de Cooperação entre Empresas: uma pesquisa bibliométrica sobre o tema entre o período de 1996 a 2004** (Pendente de publicação). Balneário Camboriú, 2005.

JAFARI, J. Tourism Models: the socialcultural aspects. *In Tourism Management*, June, p. 151-159, 1987.

JAMAL, T. B.; GETZ, D. Collaboration theory and community tourism planning. **Annals of Tourism Research**, v.22, n.1, p.186-204, 1995.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.9, p.31-41, 1988.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo**: por uma nova compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2003. (Série Turismo).

LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Economia do turismo**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAWS, E.; SCOTT, N.; PARFITT, N. Sinergies in destination image management: a case study and conceptualization. **International Journal of Tourism Research**, v.4, p.39-55, 2002.

LEIPER, N. The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourism industry. **Annals of Tourism Research**, v.6, p.390-407, 1979.

\_\_\_\_\_. **Tourism management**. Australia- NSW: Pearson SprintPrint, 2003.

LEVIN, S. Ecosystems and the biosphere as complex adaptive systems. **Ecosystems**, v.1, p.431-436, 1998.

LINS, H. N. Florianópolis: *cluster* turístico? **Turismo em Análise**, v.11, n.2, p.45-54, nov. 2000.

MATURANA-ROMESÍN, H.; VARELLA-GARCIA, F. J. V. **De máquinas e seres vivos**: autopoiese – a organização da vida. Porto Alegre: ArtMed, 1997.

MEYER-STAMER, J. Estimular o crescimento e aumentar a competitividade no Brasil: Além da política industrial e da terceirização da culpa. *In* **Policy Paper**, nº 23, janeiro de 1999. Disponível em [www.meyer-stamer.de](http://www.meyer-stamer.de). Acessado em 03/03/2005.

\_\_\_\_\_. Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: *Clusters*, Política de Localização e Competitividade Sistêmica. *In* **Policy Paper**, nº 28, setembro de 2001. Disponível em <http://www.fes.org.br>. Acessado em 03/03/2005.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts form new forms. **California Management Review**, v.XXVIII. n.3, p.62-73, spring 1986.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional do Turismo 2003-2007**. Brasília, 2003.

MOLINA-MORALES, F. X; HOFFMANN, V. E. Aprendizagem através de redes sociais: o efeito da proximidade geográfica. **Revista Inteligência Empresarial**, n.12, p.4-11, jul. 2002.

MOREIRA, M. V. C.; AMORIM, M. A. Um modelo de tecnologia social de mobilização para arranjos produtivos locais: uma proposta de aplicabilidade. *In* XXVIII ENAMPAD – **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Anais..., Curitiba, 2004.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NORDIN, S. **Tourism clustering and innovation**: paths to economic growth and development. European Tourism Research Institute, 2003. Disponível em: <[www.etour.com](http://www.etour.com)>. Acesso em. jan. 2005.

O'CONNOR, P. **Distribuição da Informação Eletrônica em Turismo e Hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PAVLOVICH, K. The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. **Tourism Management**, v.24, p.203-216, 2003.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Nov./Dec. 1998.

\_\_\_\_\_. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research of Organizational Behaviour**, v.12, p.295-336, 1990.

PYKE, F.; SENGEBERGER, W. **Los distritos industriales y las pequenas empresas: distritos industriales y regeneracion economica local**. : Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España, 1993. v.III.

\_\_\_\_\_. Distritos Industriais e Recuperação Econômica Local: questões de pesquisa e de política. *In* COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. (orgs). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da terceira Itália**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: SEBRAE, DP&A, 2002

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. The competitive destination: a sustainability Perspective. **Tourism Management**, v.21, n.1, p.1-7, 2000.

ROGERS, D. L.; WHETTEN, D. A. **Interorganisational coordination: theory, research and implementation**. Iowa: The Iowa State University Press, 1982.

SACHS, I. **Desenvolvimento Humano, Trabalho Decente e o Futuro dos Empreendedores de Pequeno Porte no Brasil**. Brasília: PNUD, SEBRAE, 2002.

SANTOS, J. N. **A liderança no contexto das redes organizacionais**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

SEBRAE. **Arranjos produtivos locais**. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais](http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais)>. Acesso em: 17-2-2005a.

\_\_\_\_\_. **Programa Turismo**. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 17-9-2005b.

\_\_\_\_\_. **Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados**. Disponível em: <[www.sigeor.sebrae.com.br](http://www.sigeor.sebrae.com.br)>. Acesso em: 17-5-2006.

SELIN, S.; BEASON, K. Interorganizational relations in tourism. **Annals of Tourism Research**, v.18, p.639-652, 1991.

SILVA, G. Sobre a "Tropicalização" da Experiência dos Distritos Industriais Italianos. *In* COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander (orgs). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da terceira Itália**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: SEBRAE, DP&A, 2002.

STEAR, L. **Key features of the tourism industry for tourism management studies**. Sydney: School of Leisure and Tourism Studies, University of Technology, 1994.

\_\_\_\_\_. Definitions I use in tourism studies (aka Tourology). *In*: STEAR, L. **Tourism and the industry I subject guide & seminar workbook**. Sydney: School of Leisure Sport and Tourism, University of Technology, 2003a.

\_\_\_\_\_. **Studying highly industrialised tourism systems**. Sydney: School of Leisure Sport and Tourism, University of Technology, 2003b.

SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável: setor público e cenários geográficos**. 2.ed. São Paulo: Aleph, 2000. v.3.

TOLEDO, G. L.; ÁLVAREZ VALDÉS, J.; POLLERO, A. C. Configuración del Turismo em el Ambiente globalizado. Estúdio de Caso de *Clusters* Turísticos. *In* **Turismo em Análise**, v. 13, n. 1, p. 94-104, maio 2002.

\_\_\_\_\_. Empresas Turísticas em Ambiente Globalizado: marketing y competitividad, estúdio de casos de *clusters* turísticos. *In* **READ – Revista Eletrônica de Administração da UFRGS** – ed. 33, v. 9, n. 3, mai-jun 2003.

TREMBLAY, P. The economic organization of tourism. **Annals of Tourism Research**, v.25, n.4, p.837-859, 1998.

TRIGO, L. G. G. **A Sociedade Pós-Industrial e o Profissional em Turismo**. Campinas, SP: Papirus, 1998. 5ª. ed.

UNIÃO EUROPÉIA. **Carta Européia das Pequenas Empresas**. Bélgica, 1998. Disponível em <http://europa.ue.int>. Acessado em 18 de janeiro de 2005.

WATKINS, M.; BELL, B. The experience of forming business relationships in tourism. **International Journal of Tourism Research**, Australia, n.4, p.15-28, 2002.

WILKINSON, I.F.; MATTSSON, L-G.; EASTON, G. International Competitiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective. *In* **Journal of World Business**, v. 35, n. 3, p.275-300, 2000.

WITTMANN, M. L.; RAMOS, M. P. (Org.). **Desenvolvimento Regional: capital social, redes e planejamento**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2004.