

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA**

HELENA MARA OLIVEIRA LIMA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE
TURISMO: ESTUDO DE CASO EM JERICOACOARA – CEARÁ**

**FORTALEZA
2006**

HELENA MARA OLIVEIRA LIMA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE
TURISMO: ESTUDO DE CASO EM JERICOACOARA –CEARÁ**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Controladoria.

Orientador: Professor Doutor William Celso Silvestre

**FORTALEZA
2006**

HELENA MARA OLIVEIRA LIMA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE
TURISMO: ESTUDO DE CASO EM JERICOACOARA – CEARÁ**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Controladoria.

Aprovada em _____ / _____ / _____

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor William Celso Silvestre (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Professor Doutor Heber José Moura
Universidade de Fortaleza

Professora Doutora Sandra Maria Santos
Universidade Federal do Ceará

Dedico este meu trabalho às pessoas que me ensinaram o verdadeiro significado da vida:

ao meu pai, Joaquim Mosar e à minha mãe, Laiz, agradeço o amor incondicional, a educação e, sobretudo, o exemplo de honestidade e compromisso na vida pessoal e profissional;

ao meu marido, Hugo, que sempre contribuiu de forma significativa para realização do mestrado, ajudando a superar os obstáculos e incentivando a pesquisa sobre o tema escolhido;

aos meus filhos, Victor e Thiago, fontes da força que me faz correr para conquistar meus espaços;

à Professora Sandra Figueiredo, que sempre concedeu apoio profissional nas horas em que eu mais precisava; e

a Deus, pela dádiva da vida.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi viável pelo apoio da minha família e dos meus companheiros de trabalho e, neste momento que realizo um das maiores realizações profissionais da minha vida, apresento os meus sinceros agradecimentos a todos os que me apoiaram direta ou indiretamente na conclusão do Curso de Mestrado.

Em primeiro lugar sou grata pelo apoio que sempre tive do meu pai e da minha mãe, que constantemente comemoraram comigo os bons momentos e também estenderam a mão de ajuda nas fases difíceis.

Ao meu marido e aos meus filhos que, desde o início, “compraram” a idéia da realização do curso e fizeram com que eu superasse os obstáculos.

À minha sogra, Sara, e à minha cunhada Emanuela, que supriram a minha ausência junto aos meus filhos nas viagens feitas a Jericoacoara.

Ao meu orientador, Professor Doutor William Celso Silvestre que acreditou em mim desde o início do curso e, com sua calma, serenidade e profissionalismo, fez com eu conseguisse prosseguir no meu objetivo de realizar o trabalho abordando o assunto que eu mais desejava estudar.

À Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP, que viabilizou com financiamento a minha participação nesse curso e a realização deste trabalho.

À coordenadora do Mestrado, Professora Doutora Sandra Maria Santos, que deu o apoio metodológico ao trabalho e que ministrou de forma competente a melhor disciplina de metodologia que eu já cursei durante a vida acadêmica.

Ao Reitor da Universidade Estadual do Acaraú - UVA, Professor José Teodoro Soares, que sempre acreditou no meu trabalho e viabilizou a minha participação no Mestrado em Controladoria.

Ao Prefeito Municipal de Jijoca de Jericoacoara, Sr Sérgio Gimenez, que gentilmente cedeu o cadastro das empresas de Jericoacoara.

A Vânia Vasconcelos, que contribuiu de forma significativa para a realização da pesquisa de campo.

À Equipe do Departamento de Recursos Humanos da UVA (Linêda, Noeme, Ana, Luciene, João, Marcos, Martinha e Vanderly), que, como uma segunda família que tenho, deu todo o apoio possível, suprimindo a minha ausência com zelo e competência.

Ao professor Osmar Fonteles, representante do IBAMA em Jericoacoara e estudioso da área do turismo, que deu todo o suporte para a realização da pesquisa de campo.

Às professoras Benedita Marta e Geane Albuquerque que, por intermédio da sua competência profissional, deram contribuições importantes para a realização deste estudo.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar as estratégias competitivas utilizadas no *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é do tipo qualitativa e também contempla os aspectos do tipo exploratório-descritivo, pois, ao tempo em que procura conhecer e analisar um assunto pouco abordado nos estudos relacionados com aglomerações produtivas, descreve certos aspectos da população em análise. O referencial teórico abordou temas relativos: às estratégias, à competitividade, a arranjos produtivos locais e ao turismo. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se o método observacional e realizou-se entrevistas junto aos atores locais para descrever o APL de Jericoacoara e a aplicação de questionários junto às empresas para analisar aspectos referentes à competitividade. Para assegurar a definição da amostra que representasse de modo mais adequado às várias atividades que existem em um APL de turismo, foi empregada a amostragem estratificada, na qual os componentes do *trade* turístico de Jericoacoara foram agrupados nos segmentos: meios de hospedagem, alimentação e bebidas, transporte e passeios turísticos, comércio e serviços turísticos e comércio e serviços de suporte. O estudo de caso demonstrou que, nos últimos dez anos, o turismo em Jericoacoara apresenta um crescimento significativo, haja vista a quantidade de atividades alavancadas no decorrer desse tempo. Foi constatado que o APL de Jericoacoara está em fase inicial de evolução, em virtude da existência de aspectos críticos que precisam ser trabalhados, como: o desenvolvimento de uma cultura organizacional, a facilitação da aprendizagem, implementação da governança e a qualificação da mão-de-obra. Analisando a competitividade no APL, os dados revelaram que: o turista estrangeiro é um grupo de clientes importante, a intensidade da rivalidade é baixa, os fornecedores não exercem poder de negociação, barreiras de entrada são baixas e falta de consciência sobre os produtos substitutos. Os resultados evidenciam que as empresas utilizam vários tipos de estratégias, sendo mais frequentes as do tipo exploradora, ofensiva e de diferenciação, com base na imagem do produto. Essa diversidade de comportamentos estratégicos surge na vida organizacional do *trade* turístico do APL de Jericoacoara de acordo com a percepção que cada empresa tem do seu ambiente de atuação em um determinado momento do seu ciclo de vida.

Palavras-chave: estratégias competitivas, arranjos produtivos locais, turismo.

ABSTRACT

This work aims to identify the competitive strategies used in the tourist trading by the local productive arrangements in Jericoacoara. The methodology adopted was the qualitative research, which incorporates the exploratory and descriptive field. The theoretical references reports on a study on strategies, competitiveness, the local productive arrangements and the tourism. The technique used to collect the data was made with the local actors to describe the Jericoacoara LPA. The questionnaires answered by the companies suggest some aspects related to the competitiveness. It was used the stratification method which determine some elements of the tourist trading in the Jericoacoara in the following segments: hotels, food and beverages, transportations and tourist outing, trading and tourist outing, trading and tourist services. This work verified that the LPA in Jericoacoara is at the beginning due the existence of some critical aspects that must be worked as following: the organizational culture development, the learning facility, the governess implementation and finally, the labor qualification. We conclude within analysis of the competitiveness in LPA the following data: the foreigners are powerful customers, the suppliers don't have any power in the negotiation, it doesn't exist barriers in the exit and non substitute awareness. The results revealed that the companies use different kind of strategies emerged from organizational life promoted by the perception of each company has about his own action in the environment in certain stage of the cycle of life.

Key Words: competitive strategies, local productive arrangements, tourism.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Síntese das características básicas das escolas do pensamento estratégico	27
Quadro 02	Síntese dos tipos de estratégias	42
Quadro 03	Evolução das estratégias competitivas no século XX.....	44
Quadro 04	Resumo dos grupos estratégicos de Mintzberg.....	53
Quadro 05	Grupo dos tipos de movimentos estratégicos em análise.....	54
Quadro 06	Modelo de diagnóstico do estágio de evolução do <i>cluster</i>	69
Quadro 07	Aspectos característicos dos tipos/estágios de APLs/ <i>Cluster</i>	70
Quadro 08	Proposta de análise evolutiva de APLs.....	72
Quadro 09	Categorias, tipos e variações dos atrativos turísticos	81
Quadro 10	Composição do <i>trade</i> de um APL de turismo	82
Quadro 11	Tipos e variações dos atrativos naturais presentes no APL de Jericoacoara.....	99
Quadro 12	Análise da evolução do APL de Jericoacoara.....	102
Quadro 13	Atividades principais de cada componente do <i>trade</i> turístico do APL de Jericoacoara.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Agrupamento, por atividades, das empresas pertencentes ao <i>trade</i> turístico do APL de Jericoacoara.....	88
Tabela 02	Cálculo do tamanho da amostra a ser pesquisada.....	89
Tabela 03	Composição do <i>trade</i> do APL de Jericoacoara.....	100
Tabela 04	Freqüências da composição do <i>trade</i> turístico.....	105
Tabela 05	Cálculo de medidas de tendência central dos itens ano de fundação e pessoal ocupado.....	107
Tabela 06	Qualificação do gestor do <i>trade</i> turístico do APL de Jericoacoara.....	108
Tabela 07	Procedência dos clientes do <i>trade</i> turístico de Jericoacoara.....	109
Tabela 08	Tipos de turismo mais procurados em Jericoacoara.....	109
Tabela 09	Análise da rivalidade entre os concorrentes.....	111
Tabela 10	Análise da relação: fornecedor / empresa.....	112
Tabela 11	Análise das barreiras de entradas.....	114
Tabela 12	Análises dos movimentos característicos das estratégias de realização de negócios no tempo.....	117
Tabela 13	Análises dos movimentos característicos das estratégias de posicionamento no mercado.....	120
Tabela 14	Análises dos movimentos característicos das estratégias de diferenciação...	121

LISTAS DE FIGURAS

Figura 01	Modelo de formação da estratégia na concepção da escola do <i>design</i>	30
Figura 02	Síntese explicativa da matriz de crescimento participação do BCG.....	33
Figura 03	Modelo ecológico de decretação, seleção e retenção de gerência.....	37
Figura 04	Componentes do vetor crescimento.....	43
Figura 05	Variações estratégicas competitivas.....	46
Figura 06	Variações estratégicas e das ações competitivas enfocadas por Hunger e Wheelen.....	48
Figura 07	Representação de um APL de turismo.....	80
Figura 08	Foto da pedra furada de Jericoacoara.....	97
Figura 09	Representação gráfica do APL de Jericoacoara.....	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Caracterização da Situação-Problema.....	13
1.2. Pressupostos.....	17
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 Justificativas	18
1.5 Estrutura do Trabalho.....	21
2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	22
2.1 Evolução Conceitual de Estratégia.....	22
2.2 Perspectivas da Formação das Estratégias nas Empresas.....	26
2.2.1 Perspectivas Prescritivas.....	28
2.2.1.1 Escola do <i>Design</i>	28
2.2.1.2 Escola do Planejamento.....	31
2.2.1.3 Escola do Posicionamento.....	33
2.2.2 Perspectivas Descritivas.....	35
2.2.2.1 Escola Empreendedora.....	35
2.2.2.2 Escola Cognitiva	36
2.2.2.3 Escola do Aprendizado.....	36
2.2.2.4 Escola do Poder.....	38
2.2.2.5 Escola Cultural.....	39
2.2.2.6 Escola Ambiental.....	39
2.2.2.7 Escola da Configuração.....	40
2.3 Tipos de Estratégias	41
2.3.1 Estratégias de Igor Ansoff.....	42
2.3.2 Estratégias Empresariais de Hunger e Wheelen.....	44
2.3.3 Movimentos Estratégicos de Miles e Snow.....	49
2.3.4 Grupos Estratégicos de Mintzberg.....	50
2.4 Estratégias em Análise na Pesquisa.....	54
2.5 Determinantes da Competitividade Empresarial.....	56
2.5.1 Entrada de Novos Competidores.....	57
2.5.2 Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos.....	58

2.5.3 Poder de Negociação dos Fornecedores.....	59
2.5.4 Poder de Negociação dos Clientes.....	59
2.5.5 Rivalidade entre os Competidores.....	60
3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE TURISMO.....	62
3.1 Abordagem Histórico-Conceitual de Aglomerações de Empresas e Arranjos Produtivos Locais.....	62
3.2 Estágios de Evolução de um Arranjo Produtivo Local.....	68
3.3 Principais Conceitos que Fundamentam o Turismo.....	75
3.4 Composição de um Arranjo Produtivo Local de Turismo.....	79
4 METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA.....	84
4.1 Tipo da Pesquisa.....	84
4.2 População e Amostra.....	86
4.3 Coleta e Análise dos Dados.....	90
4.4 Delimitação do Estudo.....	91
5 ESTUDO DE CASO.....	93
5.1 Caracterização do Arranjo Produtivo Local de Jericoacoara.....	93
5.1.1 Evolução do Turismo em Jericoacoara.....	93
5.1.2 A Descrição do APL de Jericoacoara.....	98
5.2 Análise dos Resultados da Pesquisa.....	104
5.2.1 Especificação do <i>Trade</i> Turístico.....	104
5.2.2 Qualificação dos Gestores das Empresas.....	107
5.2.3 Visão Estratégica do Negócio.....	108
5.2.3.1 Clientes.....	108
5.2.3.2 Concorrentes.....	110
5.2.3.3 Fornecedores.....	111
5.2.3.4 Produtos Substitutos.....	113
5.2.3.5 Novos Entrantes.....	113
5.2.4 Análise das Estratégias Utilizadas.....	115
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127
APÊNDICES.....	133
Apêndice A – Carta de Apresentação da Pesquisa.....	134
Apêndice B – Estrutura do Questionário.....	135
Apêndice C – Roteiro da Entrevista.....	138

1 – INTRODUÇÃO

O alto nível de competição globalizada fez com que a visão estratégica dos negócios deixasse de ser uma preocupação apenas das empresas de grande porte e fosse disseminada também no contexto das organizações micro e pequenas que tencionam a continuidade e a evolução do seu empreendimento.

O pensamento estratégico evoluiu desde o final do século XX, adequando-se aos novos paradigmas que orientam as inovadoras formas de se conceber estratégias, mediante processos mais simplificados e adequados à estrutura administrativa informal dos pequenos negócios.

As perspectivas emergentes de formatação das estratégias surgiram fundamentadas no aprendizado do empresário e nas possibilidades de se adotar diversos movimentos estratégicos na tentativa de acertar aquela que se apresenta viável para aproveitar uma oportunidade momentânea, que garanta a obtenção de uma vantagem competitiva diante dos demais competidores.

Essas novas formas de se conceber estratégias viabilizaram a realização do estudo de identificação dos tipos de estratégias utilizadas no *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara, formado de micro e pequenos negócios que realizam atividades diversificadas e estão organizados em um espaço geográfico apresentando uma especialidade produtiva.

Este capítulo aborda os aspectos introdutórios do trabalho, que fornecem subsídios para orientar o leitor sobre a caracterização da situação-problema, os pressupostos, os objetivos pretendidos, a justificativa e relevância da pesquisa, bem como a estrutura de desenvolvimento deste estudo.

1.1 Caracterização da Situação-Problema

As transformações econômicas, sociais e políticas ocorridas nos últimos tempos modifica de forma acelerada o cenário mundial dos negócios, tornando o ambiente empresarial bastante competitivo e exigindo que as organizações se adaptem ao novo contexto, de forma rápida e eficaz.

A gestão estratégica abre horizontes para as empresas, tornando-as mais receptivas às mudanças necessárias para a obtenção de vantagens frente adiante dos seus concorrentes nacionais e internacionais.

O desenvolvimento de estratégias empresariais, que tem como foco a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviços de uma empresa no mercado, deixou de ser um acontecimento relacionado apenas às grandes empresas, passando, também, a ser praticado no contexto dos micro e pequenos empreendimentos.

A abordagem estratégica nos pequenos negócios é influenciada por uma série de fatores que condicionam um processo informal da gestão, como: a falta de apoio dos governos, as dificuldades de obtenção de crédito para investimento e capital de giro, o pouco acesso à tecnologia moderna e a escassez de recursos, que impossibilitam a contratação de profissionais especializados.

O aprendizado, do micro e pequeno empresário, entretanto, adquirido com a própria experiência na atividade produtiva e/ou comercial que explora, é tido como o principal ingrediente nas modernas concepções de formação de estratégia.

O surgimento dos vários tipos de aglomerações de empresas está associado aos aspectos históricos vivenciados pelos países e traduzidos mediante políticas públicas adotadas em cada época em prol do desenvolvimento regional.

Santos, Diniz e Barbosa (2004,p. 155-156), citam que, sob o ponto de vista nacional, duas formas de concentração produtivas, **centros industriais** e **complexos industriais**, foram trabalhadas com medidas políticas que visavam a desenvolver regiões com grande potencial competitivo, por serem detentoras de boas fontes de insumos e outros tipos de vantagens logísticas.

O termo **cluster** de origem anglo-americana, foi utilizado também para representar as aglomerações territoriais de agentes econômicos que desenvolvem atividades similares. No decorrer do seu desenvolvimento conceitual, recebeu várias interpretações acadêmicas, entre

as quais podem ser destacadas as de pesquisadores como de Michael Porter e de Hubert Schmitz (ALBAGLI ; BRITO, 2003,p.10).

De acordo com Machado (2003,p.1), a Terceira Itália, localizada na região central daquele país da UE, apresenta vários exemplos bem-sucedidos de concentração geográfica de pequenas empresas, conhecidos como **distritos industriais italianos**, voltadas para a produção de bens de competitividade internacional, com ênfase na cooperação e inovação produtiva, apresentando intensa cooperação vertical (cliente/fornecedor) e relativa cooperação horizontal (entre concorrentes).

No Brasil a abordagem conceitual dos fenômenos das aglomerações produtivas é representada pela expressão arranjos produtivos locais (APLs), desenvolvida pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist), fazendo-se as devidas adaptações das variáveis determinantes do fenômeno internacional às especificidades nacionais.

Sediada na Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ, a Rede de Pesquisas sobre Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – RedeSist está formalizada desde 1997 e conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisas nacionais e internacionais.

Sob a óptica dos pesquisadores da RedeSist, Albagli e Brito (2003,p.4-5), os APLs beneficiam principalmente as micro e pequenas empresas por proporcionarem vantagens competitivas, provenientes das seguintes variáveis :

- **aglomeração produtiva** - representa um conjunto de empresas que atuam em vários elos da cadeia de valores de uma atividade produtiva principal;
- **dimensão territorial** – constitui o espaço onde a especialidade produtiva se desenvolve, sendo definido e delimitado a partir de relações de poder, sejam elas jurídicas, políticas ou econômicas;
- **especialização produtiva** - ocorre por meio do conhecimento, tácito ou explícito, que as pessoas ou organizações de um território possuem em torno de uma atividade econômica principal;
- **vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem** - desenvolvidos por iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto, entre empresas, entre as empresas e suas associações, empresas e instituições técnicas e financeiras,

empresas e poder público e outras possíveis combinações entre os atores presentes no APL; e

- **diversidade de atores locais** - esses são representados pelas instituições de promoção de financiamento e crédito, ensino e pesquisa, centros tecnológicos, associações empresariais, prestadores de serviços, governos etc.

O sistema turístico enquadra-se perfeitamente nas variáveis que embasam o conceito de arranjo produtivo local, pois depende da concentração de várias atividades executadas por todos os atores locais para vender o produto turístico que tem características bem especiais de elaboração e consumo.

Um arranjo produtivo de turismo, segundo Barbosa e Zamboni (2000,p.13), é composto pelos atrativos turísticos, pelo *trade* turístico que abrange atividades executadas por empresas pertencentes aos seguintes segmentos: meios de hospedagem, serviços de alimentação e bebidas, receptivos e passeios turísticos, comércio e serviço de suporte, bem como o comércio e serviços turísticos. Órgãos públicos locais, associações de classe, conselhos comunitários, instituições de ensino e pesquisa e outras organizações voltadas para o apoio das atividades do APL constituem os outros atores locais que fundamentam a existência dessa forma de aglomeração produtiva.

A atividade de turismo apresenta-se como a alternativa de desenvolvimento sustentável para os locais com potencial para a atividade, pois manter a cultura local, preservar o meio ambiente, eliminar bolsões de miséria, bem como promover a qualidade de vida dos nativos, são premissas para a sobrevivência de um destino turístico.

McIntyre (1993,p.18) enfatiza que a indústria turística é uma das mais importantes da atualidade, pois cria oportunidades para a abertura de pequenos e grandes negócios, gera emprego e renda bem como possibilita a entrada das divisas estrangeiras.

A praia de Jericoacoara, um dos destinos turísticos mais importantes do Ceará está localizada a cerca de 310 km de Fortaleza, capital do Estado, e a 18 km da sede do Município de Jijoca de Jericoacoara, a que é pertencente .Constitui-se em um sistema turístico composto por uma aglomeração de empresas, que exercem as mais variadas atividades econômicas (

hospedagem, alimentação, passeios e transportes, comércio e serviços turísticos etc.) e juntas possibilitam que o turista possa usufruir o produto turístico.

Considerando que as estratégias são elementos fundamentais na continuidade dos negócios, que a atividade turística é um importante elo do desenvolvimento econômico de muitas regiões brasileiras e que a questão dos arranjos produtivos locais está em plena evidência, o interesse da pesquisa consiste na seguinte pergunta: **Quais as estratégias competitivas utilizadas nos segmentos do *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara?**

1.2 Pressupostos

No âmbito da investigação qualitativa, Deslandes (2002,p.40) enfatiza que a formulação de pressupostos é mais adequada por criar afirmações provisórias a respeito de um determinado problema, a serem verificadas no decorrer da pesquisa, por um contato mais direto e prolongado do pesquisador com o ambiente em estudo.

Diante do exposto, torna-se mais adequado conduzir a investigação com base em pressupostos, já que o presente estudo contempla aspectos da abordagem qualitativa pela própria natureza da questão-problema e pelo fato de o principal objetivo do trabalho procurar verificar de modo mais detalhado as situações evidenciadas pelos entrevistados.

Os pressupostos foram pensados a partir do estabelecimento de movimentos que caracterizam os três grupos estratégicos (realização de negócio no tempo, posicionamento de mercado e diferenciação) adaptados pela autora a partir do estudo da tipologia de estratégias competitivas estabelecidas por autores, como: Ansoff, Mintizberg, Miles, Snow, Hunger e Wheelen.

Dessa forma, a pesquisa parte do pressuposto de que as estratégias utilizadas pelo *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara são:

- quanto à realização dos negócios no tempo são do tipo analista por procurarem manter uma linha estável (limitada) de produtos/serviços, observando de perto as novas idéias dos seus concorrentes e adotando apenas as que aparentemente apresentaram bons resultados;

- quanto ao posicionamento no mercado, são do tipo defensiva, por oferecerem novos produtos/serviços a partir do momento em que sentem a ameaça de perda de clientes para os concorrentes; e
- quanto à diferenciação, é por desenvolverem produtos/serviços de qualidade superior.

1.3 Objetivos

Os objetivos do presente trabalho estão subdivididos em geral, correlacionado ao problema da pesquisa, e em específicos, para viabilizar o esclarecimento do referencial teórico que fundamenta o estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

O principal objetivo deste estudo é identificar as estratégias competitivas utilizadas nos segmentos do *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos consistem em:

- abordar os aspectos teóricos que embasam o pensamento estratégico;
- analisar conceitos fundamentais à compreensão da atividade turística;
- identificar o estágio de evolução de arranjos produtivos locais;
- determinar a composição dos arranjos produtivos locais de turismo;
- descrever o arranjo produtivo local de Jericoacoara; e
- analisar a evolução do turismo e a competitividade do APL de Jericoacoara.

1.4 Justificativa

Nos últimos anos, os estudos que envolvem o assunto “arranjo produtivo local” vêm crescendo a partir do entendimento de que as ações realizadas nesse contexto contribuem diretamente para o fortalecimento dos micros e pequenos negócios, bem como para o desenvolvimento da área geográfica em que existe a concentração de empresas.

Segundo Caporali, Volker e Botafogo (2003, p.31), nos últimos tempos, os arranjos produtivos locais passaram a ser vistos com uma estrutura econômica que é capaz de viabilizar a estratégia de interiorização do desenvolvimento, ao ponto de concentrar esforços institucionais de organizações como o SEBRAE e do próprio Governo Federal por meio do Plano Plurianual de Ações, projetadas de 2003 a 2007.

Atualmente o turismo é uma das principais atividades geradoras de emprego e renda, responsável pelo desenvolvimento econômico e social de várias cidades nacionais e internacionais que apresentam um potencial para a exploração de tal atividade.

De acordo com informações divulgadas pelo Ministério do Turismo (outubro/2005), no Boletim de Desempenho Econômico, que avalia aspectos econômicos da atividade, o Banco Central do Brasil afirmou que a receita obtida com as viagens de turistas no Brasil alcançou US\$ 319 milhões de dólares em setembro de 2005, o que representa 45% de majoração em relação ao mesmo período de 2004, o qual apresentou uma receita de apenas US\$ 220 milhões.

No Ceará, Teles (2005) menciona que o turismo apresenta um expressivo crescimento ao longo dos últimos anos, acrescentando que, em 1997, o Estado recebeu 970.000 turistas. Já em 2000 o fluxo alcançou o total de 1.550.857 turistas, mostrando um acréscimo de 59,88%. Deste total (1.550.857), entretanto 1.356.539 são provenientes das diversas regiões brasileiras, o que evidencia a grande expressividade do turismo doméstico.

Esta situação pode estar relacionada, conforme menciona Teles (2005), ao fato de o Brasil, apesar da sua vasta riqueza de atrativos naturais e culturais, estar situado em um continente do Terceiro Mundo e longe dos países desenvolvidos, que são os principais mercados emissores de turistas. Este contexto faz com que o País tenha dificuldades competitivas no mercado turístico mundial e ocupe a 29ª posição no *ranking* internacional em 2001.

Teles (2005) menciona, entretanto, que o turismo doméstico proporciona ao Ceará grandes vantagens, pois em 2001 foi considerado o sexto Estado turístico no *ranking* nacional do turismo, e Fortaleza, segundo a Associação Brasileira das Agências de Viagens – ABAV, foi a capital mais procurada pelos turistas nacionais. O autor ainda acrescenta que Fortaleza

também foi colocada entre as cidades mais visitadas pelos turistas internacionais do Brasil, passando do 11º em 1996 para o 4º lugar em 2003.

Apesar de haver se transformado em uma das atividades mais importantes para a economia nacional, muito ainda precisa ser feito para consolidá-la em locais brasileiros que têm potencial turístico, mas sofrem com a falta de políticas públicas que articulem um planejamento de atividades para viabilizar o segmento turístico na região.

Para que o destino turístico se mantenha competitivo, será necessário que os proprietários dos empreendimentos despertem para as novas tendências da gestão voltadas para a implementação de estratégias empresariais que promovam: a satisfação dos clientes, uma gestão participativa, a inovação permanente de produtos e serviços, bem como a realização de parcerias com fornecedores e concorrentes. Neste sentido, Montgomery e Porter (1998,p.XI) mencionam que “Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade”, que é responsável pela continuidade dos negócios.

Considerando a atividade turística como importante elo do desenvolvimento econômico e também pelo fato de os arranjos produtivos estarem em plena evidência, observou-se a necessidade de se identificar as estratégias competitivas utilizadas pelos vários segmentos de um *trade* turístico contextualizado no território de Jericoacoara.

Localizado no Município de Jijoca de Jericoacoara, Jericoacoara é um APL de turismo considerado um destino turístico conhecido internacionalmente, por ser detentor de uma das mais belas paisagens do mundo, que mistura aspectos litorâneos e sertanejos nordestinos. Está situada no litoral oeste do Estado do Ceará, ocupando uma extensão de 5.480 hectares e em 2000 apresentava uma população de aproximadamente 1.400 habitantes, que têm no turismo sua principal fonte de renda básica (FONTELES, 2004,129).

Um trabalho que focaliza o turismo, uma das atividades econômicas em plena expansão no Brasil e que também busque dar ênfase à competitividade no contexto do arranjo produtivo local de Jericoacoara, com certeza, contribuirá para despertar o interesse dos gestores para a importância do estabelecimento de estratégias nos seus empreendimentos agrupados nos diversos Apls existentes no Ceará.

1.5 Estrutura do Trabalho

A dissertação foi organizada em seis capítulos, incluindo esta Introdução, que evidencia situação-problema, os objetivos pretendidos, a justificativa e relevância da pesquisa, bem como a estrutura de desenvolvimento deste estudo.

No módulo 2, apresenta-se uma revisão bibliográfica que embasa a questão das estratégias competitivas nas empresas, contemplando tópicos sobre: a evolução conceitual das estratégias, os determinantes da competitividade, as perspectivas da formação das estratégias e os tipos de estratégias empresariais.

No segmento 3, estuda-se o assunto de arranjo produtivo local de turismo, dando ênfase aos estágios de evolução de um APL, aos principais conceitos que fundamentam o turismo e à composição de um APL de turismo.

A metodologia da pesquisa é apresentada no Capítulo 4, onde são abordados os tópicos sobre o tipo da pesquisa, população e amostra, a coleta e análise dos dados, a delimitação do estudo, as estratégias em análise e os pressupostos.

O estudo de caso é desenvolvido no módulo 5, por meio da caracterização do APL de Jericoacoara e a análise dos resultados da pesquisa de campo para identificar as estratégias competitivas utilizadas no *trade* turístico da aglomeração de empresas.

No segmento de número 6, estão apresentadas as conclusões da pesquisa e as recomendações que podem ser observadas pelos empresários do *trade* turístico do APL de Jericoacoara.

Para finalizar, são apresentados a bibliografia, que fundamentou a metodologia da pesquisa e toda a revisão teórica do trabalho, e os apêndices, que constituem a carta de apresentação, na estrutura do questionário e no roteiro da entrevista, que foram aplicados na pesquisa de campo.

2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Esse capítulo tem como objetivo apresentar uma base conceitual que fundamenta o estabelecimento das estratégias competitivas nas empresas. Para tanto, foram abordados temas relativos à evolução conceitual de estratégia que incorporou os novos paradigmas do processo criativo que adiciona valor para a empresa; os determinantes da competitividade enfocados sob a óptica do Modelo Porter; as perspectivas prescritivas e descritivas da formação das estratégias nas empresas; e os tipos de estratégias sob a visão de autores como Ansoff (1991), Hunger e Wheelen (2002), Miles e Snow (1978) e Mintzberg consoante Gorh(2000).

2.1 Evolução Conceitual de Estratégia

A estratégia não é assunto novo, pelo contrário, ela existe desde os primórdios da humanidade, mais precisamente, a partir do momento em que o homem começou a lutar contra as forças ambientais para conseguir manter-se vivo no seu habitat e conquistar os espaços e recursos de que ia precisando para garantir a continuidade da sua espécie na Terra.

No âmbito de conquista de espaços, o conceito de estratégia começou a ser formatado com o objetivo de traçar as condições ideais para o ataque e defesa contra os exércitos inimigos. Um dos escritos mais antigos sobre estratégias militares pertence a Sun Tzu (1997,p.7), que desenvolveu, há mais de dois mil anos, um tratado sistemático destinado a orientar governantes e generais na condução inteligente de uma guerra bem-sucedida.

De acordo com Zaccarelli (2004,p.4), do campo bélico para o campo empresarial, os conceitos de estratégia migraram com facilidade e foram depurados pelo tempo por intermédio da substituição dos inadequados e da simplificação dos mais complexos. Essa evolução foi rápida, mas só foi difundida a partir da segunda metade do século XX, quando o crescente nível de competitividade no campo dos negócios começou a exigir que as empresas desenvolvessem ações orientadas para a conquista e proteção dos seus espaços no mercado.

A articulação do conhecimento estratégico aplicado ao contexto empresarial começou na década de 1960, com a edição, em 1965, do primeiro livro sobre o assunto, de autoria de Igor Ansoff. Ao lado desse trabalho, surgiram outros, como os de autoria de Andrews e

Christensen, Alfred D. Chandedler Jr. e Peter Drucker, que levaram o pensamento estratégico para a “linha de frente das práticas gerenciais”(MONTGOMERY; PORTER,1998,p.2).

Fazendo breve análise sobre o início da preocupação das organizações com as questões estratégicas, Ansoff (1991,p. 30-31) enfatiza que, de 1820 até cerca de 1930, a atenção da Administração estava voltada para o ambiente interno organizacional, ou seja, para o desenvolvimento e consolidação da estrutura produtiva criada durante a Revolução Industrial. A questão estratégica era pouco trabalhada, pois o sucesso empresarial estava condicionado apenas pela capacidade de produzir e vender um produto com características básicas ao valor mais baixo.

Dentro dessa mesma perspectiva histórica do pensamento estratégico, Ansoff (1991,p. 31) acrescenta que, só a partir do final da primeira metade do século XX essa visão interna e introvertida dos negócios foi substituída por uma perspectiva externa e extrovertida, trabalhada sobre os conceitos de promoção, propaganda, esforço de venda e outros aspectos direcionados para influenciar o gosto e as necessidades dos consumidores, que passaram a buscar algo mais do que um produto barato e básico. Neste período, as disputas pelos clientes passaram a ser comuns entre as empresas e teve início uma transição da gestão orientada para a produção, com ênfase no mercado

O interesse pela estratégia no meio empresarial foi provocado pela consciência da força com que as variáveis ambientais externas, cada vez mais mutáveis e descontínuas em relação ao passado, estavam influenciando os negócios. Isso fez com que as empresas buscassem um embasamento para orientar suas ações no sentido de dar continuidade às suas transações.

Zaccarelli (2004,p. 4) enfatiza a idéia de que, a partir da década de 1970, houve um aumento da procura por livros e serviços especializados, o que durante muito tempo se chamou de planejamento estratégico.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.44), expressam que, na década de 1970, a grande quantidade de publicações acadêmicas, voltadas para a área de negócios, trabalharam a

questão estratégica empresarial por meio de um planejamento formal estabelecido pela alta administração para atingir resultados esperados e condizentes com a missão organizacional.

Foi na década de 1980 com a queda das barreiras do comércio internacional, que a estratégia se tornou o item de primeira necessidade para as empresas. Neste período, a estratégia tornou-se uma “disciplina gerencial plena” e o planejamento estratégico passou a ser uma prática constante na rotina empresarial (MONTGOMERY ; PORTER ,1998,p.2).

A definição de estratégia, como plano em que são traçados cursos de ações para o futuro com base nas variáveis ambientais presentes no momento da concepção, foi a que vigorou por grande parte do século XX. Tal concepção estava estruturada sob o enfoque do que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.45) chamavam de “modelo de análise SWOT da organização” – *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Zaccarelli (2004,p. 15) assinala que a essência positiva do planejamento estratégico estava justamente na análise destas quatro questões, pois abriam um processo de reflexão que permitia aos gestores considerarem quais os grandes problemas da empresa e sugerirem mudanças direcionadas para a proteção de ameaças, aproveitamento das oportunidades, correção dos pontos fracos e potencialização dos pontos fortes.

Sob este aspecto reflexivo do planejamento estratégico, apresenta-se o conceito de estratégia utilizado por Oliveira (2001,p. 25), que relaciona estratégia, “[...] à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.”

A idéia de que a “estratégia só pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado” foi objeto de duras críticas por parte de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.57) pelo que chamaram de “falácia da predeterminação”. Os autores mencionam que, para as empresas realmente realizarem o que chamavam de planejamento estratégico, precisavam ter a capacidade de prever o curso dos acontecimentos ambientais e exercer forte controle sobre estes, a fim de que o previsto no plano realmente acontecesse.

Essa questão representa uma das principais limitações do planejamento estratégico, pois alguns acontecimentos sazonais podem ser previsíveis, mas prever acontecimentos descontínuos, sempre presentes no mundo dos negócios, é praticamente impossível (MINTZBERG, AHLSTRAND ; LAMPEL ,2000,p.58).

No final do século XX, a expressão planejamento estratégico foi substituída apenas pontualmente pela palavra estratégia que, segundo Zaccarelli (2004,p. 5), trouxe novos conceitos que acabaram com o “elitismo do conhecimento e da prática da estratégia nas empresas.” Como exemplo de ações características da modernização do pensamento estratégico, o autor cita:

- Empregados sem nenhum cargo de chefia participam das discussões sobre maneiras de se obter vantagem competitiva;
- Operadores de crédito dos bancos pedem às empresas a descrição de suas estratégias;
- Compradores são treinados na interpretação da estratégia dos fornecedores para negociar melhor com eles;

Mintzberg , Ahlstrand e Lampel (2000,p.58) elaboram um conceito de estratégia sobre cinco pontos de vista:

- **estratégia como plano** - representa o guia onde se estabelecem ações para o futuro, definidas de forma explícita ;
- **estratégia como padrão** - introduz o conceito de estratégia emergente, estabelecida sobre ações desenvolvidas com base num aprendizado adquirido ao longo do tempo;
- **estratégia como posição** - envolve a análise de um posicionamento único e valioso para se criar condições de defesa contra as forças competitivas ambientais;
- **estratégia como perspectiva** - as ações são concebidas de acordo com a visão dos componentes da empresa, mediante das crenças e dos valores presentes no contexto interno organizacional; e
- **estratégia com manipulação** - representa o estabelecimento de manobras para confundir e enganar os concorrentes.

Numa concepção de evolução conceitual, atualmente a estratégia constitui um processo criativo que surge na mente das pessoas como uma idéia ou um pensamento, bem antes de qualquer plano ser formatado, com o objetivo de criar valor para a empresa e aumentar seu potencial de reação eficaz às forças ambientais que condicionam o mercado.

Essas forças ambientais são importantes para a formatação da estratégia e são estudadas sob o enfoque de determinantes da competitividade empresarial por influenciarem a rentabilidade das empresas e o nível de concorrência no mercado.

2.2 Perspectivas da Formação das Estratégias nas Empresas

A formação da estratégia através do modelo clássico bem estruturado proporciona que as ações empresariais sejam coordenadas e direcionadas para o alcance de uma meta desejada. Constata-se, no entanto, ser impossível garantir o sucesso das estratégias planejadas, quando não se sabe, com certeza, qual será a atitude dos vários atores ambientais (concorrentes, fornecedores, clientes) perante os acontecimentos programados.

Neste sentido, Zaccarelli (2004,p.19) enfatiza que a análise dos elementos norteadores do modelo clássico de formação da estratégia, como as ameaças,as oportunidades,os pontos fracos e os pontos fortes, começou a perder a importância quando se constatou que a reação dos concorrentes era o principal aspecto a ser considerado para o sucesso da estratégia que seria adota pela empresa.

O que embasa as modernas perspectivas de formação da estratégia é o reconhecimento de uma vantagem competitiva, que, por sua vez, pode ser obtida por vários métodos de formação da estratégia, que necessariamente devem coexistir dados os aspectos positivos e limitações que cada uma apresenta .

Fazendo uma revisão da literatura americana sobre estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.13) enfatizam dez pontos de vista distintos, descritos por meio do que os autores chamam de “Escolas”. Cada uma destas focaliza um importante aspecto da formulação da estratégia, que, com suas limitações e contribuições, acabam refletem prática gerencial de uma época.

A seguir são apresentadas as dez escolas que fundamentam o pensamento estratégico, seguindo a abordagem teórica contemplada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.13), no que diz respeito às suas características básicas, suas contribuições, bem como as limitações de cada uma para a formação das estratégias nas empresas.

Para fornecer uma visão geral das dez concepções sobre a formulação das estratégias nas empresas, apresenta-se o quadro 01 com as características básicas de cada uma, seguindo, para tanto, a abordagem feita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Escolas		Características Básicas da Formação das Estratégias
Prescritivas	➤ Design	Processo deliberado e controlado pelo executivo principal que apresenta duas fases distintas: a formulação e a implementação
	➤ Planejamento	Processo controlado e consciente de planejamento formal, organizado em etapas distintas apoiados em listas de verificação e técnicas de desenvolvimento, com fixação de objetivos e elaboração de planos operacionais e orçamentos.
	➤ Posicionamento	Processo controlado de formulação e implementação da estratégia contemplando: a discussão sobre a seleção de posições estratégicas genéricas, o planejamento do portfólio de produtos/serviços, a vantagem de custos explicada pela curva da experiência e o gerenciamento da cadeia de valores
Descritivas	➤ Empreendedora	Abre espaço para a representação mental da estratégia (visão), articulada na mente do líder empreendedor (liderança) com base na sua intuição e experiência.
	➤ Cognitiva	As estratégias surgem de um processo cognitivo proveniente da mente do estrategista.
	➤ Aprendizado	A formação da estratégia se constitui num processo de aprendizado que surge como padrão do passado, mais tarde como plano futuro e finalmente como perspectiva para guiar o comportamento geral.
	➤ Poder	A formação da estratégia é processo aberto de influência, onde o poder e a política são utilizados para negociar os movimentos estratégicos que favoreçam determinados interesses.
	➤ Cultural	A formação da estratégia está enraizada na força social da cultura da organização que se constitui num processo de interação, baseado nas crenças e nas interpretações comuns dos membros da empresas
	➤ Ambiental	As estratégias surgem como respostas às forças que vão condicionando o contexto externo da organização.
	➤ Configuração	Relaciona os estágios vividos pelas organizações com as estratégias concebidas para o momento.

Quadro 01 – Síntese das características básicas das escolas do pensamento estratégico.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand ; Lampel (2000).

Como foi visto no quadro 01, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.13) agrupam as escolas em duas perspectivas, sendo uma denominada de “prescritiva” e a outra de “subjéitiva”. As perspectivas objetivas dão ênfase ao modo como as estratégias devem ser formuladas, determinando todo um processo estruturado e formalizado a ser seguido pela cúpula administrativa da empresa. As perspectivas subjétivas deixam em segundo plano o aspecto formal para se preocuparem em descrever como as estratégias são realmente formuladas no cotidiano das empresas.

2.2.1 Perspectivas Prescritivas

As perspectivas objetivas são representadas por três escolas de natureza prescritiva que estavam “[...] mais preocupadas como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas.” A primeira, que teve o apogeu a partir de meados de 1960, recebeu a designação de **Escola do Design** por apresentar um modelo básico de orientação do processo de concepção da estratégia. A segunda, denominada de **Escola do Planejamento**, foi consolidada, por muitas publicações, no decorrer dos anos de 1970, que disseminaram o processo de planejamento estratégico formal com etapas bem definidas e sistematizadas. A **Escola do Posicionamento**, o terceiro tipo prescritivo, ganhou espaço nos anos de 1980 e teve o seu foco direcionado para as escolhas do posicionamento estratégico no mercado.

2.2.1.1. *Escola do Design*

O modelo básico de criação da estratégia dessa escola, que deve ser simplificado para possibilitar o controle do executivo principal, está estruturado sob a avaliação das variáveis ambientais externas à empresa no que diz respeito à análise das suas ameaças e oportunidades, em contraposição às forças e fraquezas presentes no ambiente interno organizacional.

De acordo com Hunger e Wheelen (2002,p.44), a análise das variáveis externas é procedida por meio da observância das forças ambientais econômicas, tecnológicas, políticas-legais e socioculturais que, de maneira direta ou indireta, influenciam as operações e

transações da empresa. Para caracterizar cada tipo de força, o autor cita os seguintes exemplos:

- **econômicas** - regulam a troca de produtos, dinheiro e informações. Exemplos - tendências do Produto Interno Bruto (PIB), taxas de juros, oferta de capital, taxa de capital, níveis de desemprego, controles de salários/preços, desvalorizações monetárias e cambiais etc.;
- **tecnológicas** - responsáveis pelas invenções que influenciam a modernização produtiva e comercial das empresas. Exemplo - novos produtos, novos avanços em transferência e tecnologia dos laboratórios para o mercado, melhoras na produtividade resultantes de automação, proteção de patentes etc.;
- **políticos legais** - criam leis e normas que restringem abusos e protegem o que é considerado bem-estar para a nação. Exemplo - regulamentos antitrustes, leis de proteção ambiental, legislação tributária, incentivos especiais, regulamentação do comércio exterior, leis trabalhistas etc.
- **socioculturais** - acontecimentos que influenciam os valores e costumes da sociedade. Exemplo - mudança no estilo de vida das pessoas, expectativa de carreira, movimentos ativistas dos consumidores, taxa de crescimento demográfico, expectativa de vida, taxa de natalidade, usos e costumes regionais etc.

Para orientar a avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização, Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.32), citando Prower et al (1986,p.37), apresentam um *checklist* contemplando os principais aspectos internos a serem observados pelos adeptos da escola do *desing* para a concepção da estratégia. São eles:

- **marketing** - aspectos de diferenciação dos produtos/serviços, número de linhas de produtos/serviços, participação de mercado, políticas de preços, canais de distribuição, promoções, serviços de atendimento ao cliente, propaganda etc;
- **pesquisa e desenvolvimento** - capacidade de P&D de produto e de processo;
- **sistemas de informações gerenciais** - atendimento das necessidades do usuário, velocidade de respostas, qualidade das informações etc;
- **equipe gerencial** - habilidades, experiência, coordenação de esforços e espírito de equipe;
- **operações** - controle de estoques e de qualidade, capacidade produtiva, instalações e equipamentos, estrutura dos custos fabris etc;

- **finanças** - alavancagem financeira e operacional, relações com os acionistas, situação fiscal etc; e
- **recursos humanos** - competências e capacidades dos funcionários, *turnover* de pessoal, moral dos funcionários, desenvolvimento dos funcionários.

Vale ressaltar que, além das situações externas e internas, os aspectos gerenciais presentes nas organizações - como as crenças, preferências e responsabilidades sociais - são considerados, pela Escola do *Design*, muito importantes para a escolha das estratégias a serem adotadas pelas empresas.

De acordo com Andrews (1987) citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.13) e conforme está demonstrado na figura 01, uma vez concluídos os processos deliberados de criação, avaliação e escolha, segue-se finalmente para a fase de implementação, que deve ser articulada em toda a organização para que as outras pessoas possam compreendê-las e executa-las.

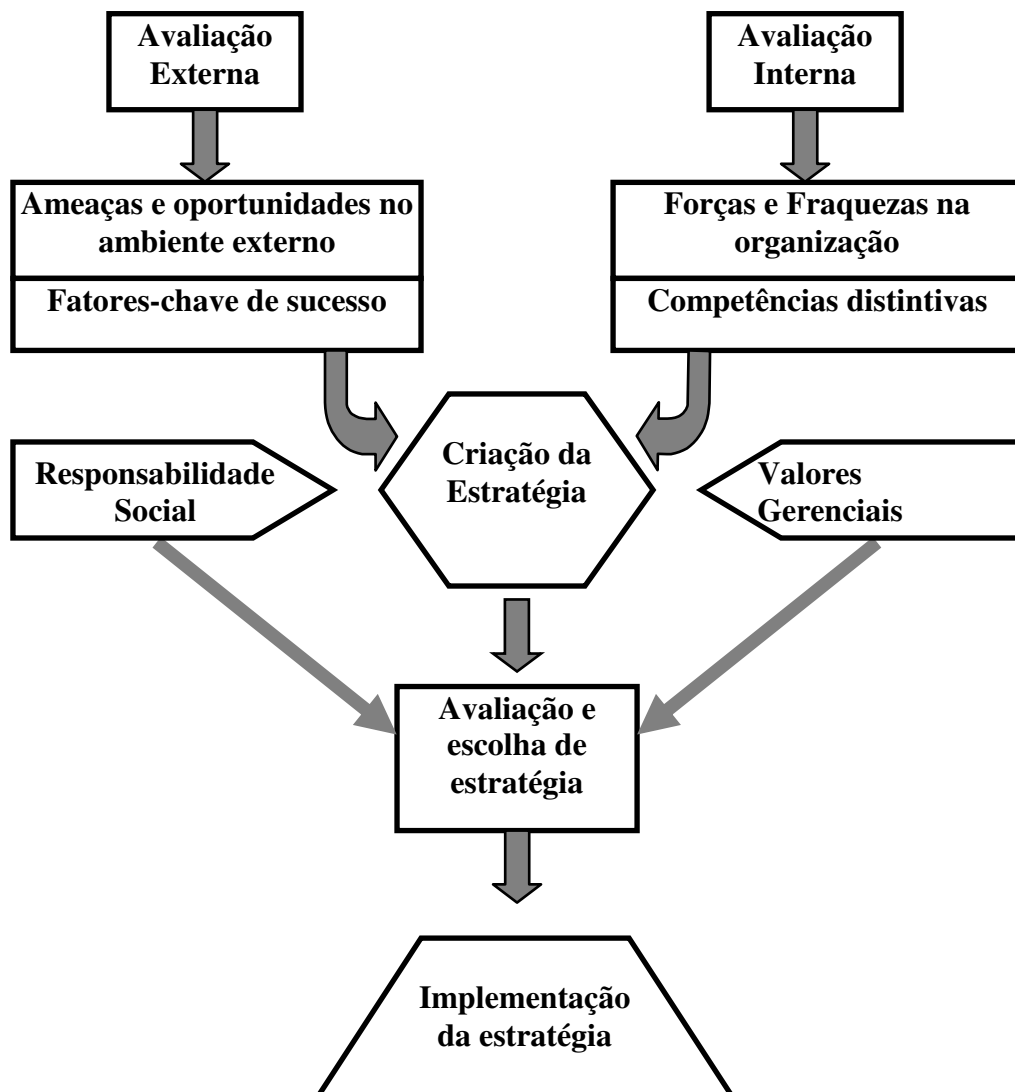


Figura 01 – Modelo de formação da estratégia na concepção da escola do *design*.

Fonte: Mintizberg, Ahlstrand ; Lampel (2000,p.30).

Nesta escola do pensamento estratégico, existe a ênfase em um processo estruturado de concepção de estratégia com duas fases distintas: o pensamento e a ação. A primeira diz respeito à formulação da estratégia, que é entendida com uma aptidão adquirida formalmente e centralizada na pessoa do executivo principal, que deve ser responsável pela explicitação e articulação das estratégias concebidas para que os demais componentes da empresa possam compreender o que foi concebido. A segunda corresponde à implementação, momento em que são realizadas as ações para pôr em prática o que foi listado anteriormente.

Neste sentido, Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.34) assinalam que a escola do *desing* segue “[...] as noções clássicas de racionalidade, ou seja, diagnóstico seguido por prescrição e depois ação, [...] assumindo a postura de que cada vez que uma nova estratégia é formulada, o estado da estrutura e tudo mais na organização deve ser considerado novo.”

Sem dúvida alguma, os precursores da Escola do *Desing* desenvolveram importante arcabouço conceitual para se discutir a gestão estratégica nas organizações. O seu modelo, entretanto, não é capaz de atender a dinâmica ambiental que muitas vezes torna necessária a adoção de mudanças estratégicas rápidas. Isto ocorre pelo fato de a Escola valorizar apenas as estratégias explícitas normalmente formatadas nas salas dos executivos por um processo de concepção rígido e por desconsiderar as estratégias emergentes pensadas pelos vários atores, a partir do aprendizado organizacional adquirido pela própria vivência nos negócios.

2.2.1.2 Escola do Planejamento

Embora se tenha originado quase ao tempo que a “Escola do *Desing*”, Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.44) narram o fato de que a “Escola do Planejamento” teve o seu apogeu nos anos de 1970, com a publicação de milhares de artigos e trabalhos acadêmicos que davam ênfase às modernas concepções do que foi chamado de “planejamento estratégico”. Entre tantas publicações, pode-se mencionar o título *Corporate Strategy*,

publicado em 1965, de autoria de Igor Ansoff, apresentando um conjunto de idéias fundamentadas em um modelo formal e básico de concepção de estratégia.

A Escola do Planejamento adotou também a forma prescritiva de concepção de estratégia embasada no modelo *SWOT*. Sua metodologia, no entanto, definida como “planejamento estratégico”, deixava o processo ainda mais formal, pois estabelecia uma seqüência de etapas distintas a serem seguidas por uma equipe de planejadores que passa a ser uma das principais participantes desse processo juntamente com o executivo principal.

Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.45), adotando nomenclaturas e caracterizações específicas, apresentam o modelo básico do planejamento estratégico estruturado em cinco fases:

- **1ª. Fase** - estabelecimento dos objetivos pela quantificação das metas da organização;
- **2ª. Fase** - avaliação das condições externas mediante a elaboração de listas de verificação dos fatores ambientais influentes, na tentativa de prever condições futuras;
- **3ª. Fase** - estudo das forças e fraquezas para avaliação das competências distintivas por meio da elaboração de *check lists*;
- **4ª. Fase** - avaliação da estratégia relacionada com a sua elaboração e qualificação;
- **5ª. Fase** - operacionalização da estratégia representando o espaço para a sua implementação por intermédio de um conjunto de planos que obedeciam a uma hierarquia de vários níveis e perspectiva de abrangência do tempo de realização.

A expressão “planejamento estratégico”, que representa um processo controlado e formalizado de concepção de estratégia, de acordo com Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.62), compromete a sua geração com eficácia, por se apoiar na previsibilidade dos acontecimentos, o que se torna impossível diante das diversidades das forças que regulam a dinâmica ambiental. Além disso, a estrutura que fundamenta seu modelo está voltada para as atividades operacionais, como a programação e a “orçamentação”, reduz o pensamento estratégico a um “jogo de números” de controle de desempenho que não apresentam realmente como as estratégias são criadas.

Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.59) também enfatizam que a separação entre formulação e implementação prevista nos modelos formais de concepção de estratégia limitam o processo, por dar ênfase ao fato de que sempre pensamos para agir. É certo, no

entanto, que também agimos para depois pensar e é dessa maneira que as ações são desenvolvidas e as que apresentam bons resultados convergem para padrões de comportamento que evoluem para estratégias. Neste aspecto, os autores acrescentam ainda que este procedimento não se trata de um comportamento evasivo de pessoas desorganizadas, mas sim da própria essência do aprendizado estratégico.

A contribuição da Escola do Planejamento para o lado prescritivo da geração de estratégia foi a da criação de um grupo de planejadores dotado de conhecimento pessoal e criatividade para desempenhar a funções relevantes, como fornecedores de dados importantes, avaliadores de estratégias viáveis, encorajadores de comportamentos estratégicos que façam sentido para a organização em uma ocasião propícia.

2.2.1.3 Escola do Posicionamento

O modelo da “Escola do Posicionamento”, também de natureza prescritiva, é desenvolvido pelos planejadores sob o comando do executivo principal, em duas fases distintas, sendo a primeira a formulação e a segunda a implementação. A formulação ocorre por um processo controlado e consciente que origina estratégias deliberadas e prontas para serem implementadas.

Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.70) destacam as três fatores que marcam a Escola do Posicionamento, como:

- as máximas estratégicas militares, destacadas principalmente por Sun Tzu, em *The Art of War* (1971), e por von Clausewitz, em *On War* (1989) aplicadas nas organizações por autores ligados à área de negócios a partir da adaptação das ações de ataque, defesa e manobras empregadas no campo bélico para o contexto empresarial.

		Participação no Mercado Atual do Negócio	
		ALTA	BAIXA
Potencial de Crescimento	ALTO	ESTRELA (*) Líderes com capacidade de gerar dinheiro e elevar a participação de mercado	CRIANÇA-PROBLEMA (?) Produtos novos que necessitam de investimentos
	BAIXO		

BAIXO	VACA LEITEIRA (\$) Apresentam uma participação dominante e consolidada	CACHORRO (X) Pequena participação de mercado e geram pouco caixa
--------------	---	---

Figura 02 – Síntese explicativa da matriz de crescimento-participação do BCG.

Fonte: Henderson (1979), citado por Mintizberg, Ahlstrand ; Lampel (2000,p.79).

- a disseminação da atuação das empresas de consultoria na área de estratégia que apresentaram um notável desenvolvimento nos anos 1970 / 80, “[...] cada uma com um nicho no mercado conceitual para promover seus próprios conceitos de posicionamento”. Como exemplo cita-se o *Boston Consulting Group* (BCG), que apresentou a **matriz do crescimento-participação** para permitir o planejamento do *portfólio* de produtos/serviços com diferentes taxas de crescimento e participações de mercado (FIGURA 02) e a **curva da experiência** sugerindo que o pioneirismo na fabricação de um produto/serviço possibilita a minimização dos custos de produção em decorrência da experiência que acumula no processo fabril e permite a obtenção da vantagem de custo em relação aos demais concorrentes.
- os trabalhos acadêmicos de Michael Porter, *Competitive Strategy* e *Competitive Advantage*, publicados em 1980 e 1985, respectivamente, que forneceram importante base teórica que fundamentou o modelo de análise da competitividade estruturado na perspectiva da entrada de novos concorrentes, na ameaça de produtos substitutos, na rivalidade entre os concorrentes e no poder de negociação dos compradores e de fornecedores; as estratégias competitivas genéricas de baixo custo, diferenciação e enfoque; e no gerenciamento da cadeia de valor relacionada com as inúmeras atividades que a empresa tem que realizar para ter condições de competir em um setor.

No entendimento de Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.89) a Escola do Posicionamento pode ser criticada pelos mesmos motivos das outras escolas prescritivas, ou seja , pela ênfase no modo formal e estrutura de concepção da estratégia. Os autores, no entanto, concentram suas críticas em quatro pontos distintos, a saber:

- **foco estreito** - pela ênfase no aspecto econômico quantificável, deixando de lado o social e o político. Isto ficou claro na estratégia de liderança em custo, na matriz do crescimento-participação e na curva da experiência cuja percepção da estratégia ocorria em termos de gerenciamento de custos;

- **contexto estreito** – em consequência da inclinação para estudos de estratégias relacionadas com empresas tradicionais de grande porte, com grande poder de mercado e a concorrência menos eficaz. Isso pode estar relacionado ao fato de que nesse tipo de empresa sempre são gerados grandes quantidades dos dados factuais de que tanto esta escola depende;
- **distância do mundo real** - por sugerir que o estrategista deve permanecer no escritório, calculando e lidando com as abstrações dos dados constantes nos relatórios, ou seja, longe do mundo real de produção e venda das empresas;
- **tipologia restrita de estratégias** – em razão estratégia assumir um posicionamento genérico mediante a criação de um *portfólio* de tipos que devem ser seguidos, inibe a concepção criativa a fazer com que muitas negociações empresariais sejam vencidas pelo rompimento de padrões estabelecidos.

2.2.2 Perspectivas Descritivas

As perspectivas descritivas são representadas por sete escolas de natureza subjetiva que valorizam como de fato as estratégias são formuladas nas empresas. São elas as Escolas Empreendedora, Cognitiva, Do Aprendizado, Do Poder, Cultural, Ambiental, de Configuração.

2.2.2.1 Escola Empreendedora

A Escola Empreendedora assume um posicionamento de transição entre as formas prescritivas e as descritivas pelo fato de focalizar a estratégia na pessoa do líder e de, ao mesmo tempo, abrir espaço para a representação mental da estratégia, articulada e criada na mente desse líder, mediante sua intuição, seu julgamento, sabedoria e sua experiência (MINTZBERG, AHLSTRAND ; LAMPEL,2000,p.98).

Pode-se constatar que esta Escola trouxe um conceito importante, como o das “estratégias visionárias”, que contemplam os aspectos de deliberada e emergente, fazendo com que a empresa possa reagir de modo mais rápido aos eventos inesperados. Apresenta, no entanto, uma limitação - a de concentrar as decisões vitais ligadas à estratégia empresarial em única pessoa (líder) que, de uma hora para outra, pode adoecer ou deixar de existir e assim comprometer a organização como um todo.

Essa forma do pensamento estratégico assume tal nomenclatura pelo fato de relacionar a concepção da estratégia nas empresas com os aspectos que caracterizam a personalidade empreendedora, definida por Schumpeter (1934,p. 132) citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.101), como aquela que apresenta visão e criatividade para impulsionar novas idéias de negócios. O autor enfatiza também que “[...] idéias são enganosas, mas nas mãos dos empreendedores elas se tornam poderosas e lucrativas.”

2.2.2.2 *Escola Cognitiva*

Os estudos da Escola Cognitiva estão mais voltados para a compreensão de como as estratégias são geradas pelas pessoas, do que com o processo de formação em si . Para tanto precisa-se estudar a mente do estrategista para entender o que esse processo representa no campo do conhecimento humano.

A Escola Cognitiva possui duas alas de entendimento sobre as informações provenientes do mundo externo, sendo a corrente objetiva e a tendência subjetiva. No sentido figurado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel ,2000,p.132 explicam que:

Na ala objetiva os olhos da mente são vistos como uma espécie de câmera que observa o ambiente, aproximando-se e afastando-se de acordo com a vontade do seu operador que acaba captando muitas vezes imagens distorcidas que devem ser filtradas e decodificadas pelos estrategistas.

Na ala subjetiva a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo, onde os olhos da mente voltam-se para dentro, focalizando a maneira pela qual a mente humana faz a sua tomada sobre aquilo que vê lá fora: como o comportamento dos clientes, dos fornecedores, dos competidores etc.

Esta forma do pensamento estratégico contraria todo a estruturação das estratégias concebidas pelas escolas citadas anteriormente, principalmente a do *Design*, do Planejamento e do Posicionamento, pois tinham como premissa o fato de que as estratégias são difíceis de realizar e, quando são, ficam abaixo do satisfatório e depois, quando se tornam obsoletas, são difíceis de modificar.

2.2.2.3 *Escola de Aprendizado*

Na Escola do Aprendizado, as estratégias surgem quando as pessoas, realizando as atividades do seu cotidiano, encontram soluções viáveis para determinadas situações que serão aplicadas em situações futuras quando consideradas com a expectativa de acerto.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.134), a principal premissa dessa escola é a de que “[...] as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral da organização.”

Um conceito importante para a Escola do Aprendizado é o da estratégia emergente, que se contrapõe ao da estratégia deliberada, pelo fato de não focalizar o controle e reconhecer a capacidade que a organização tem de aprender mediante a realização de ações que podem se tornar estratégias viáveis para a empresa.

Karl Weick (1979,p.194) citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.149), há muitos anos, quando a palavra estratégia nem constava em suas obras, desenvolveu o modelo ecológico de decretação, seleção e retenção, que foi vital para a Escola do Aprendizado. Consistia no pensamento de que “[...] a gerência está inextricavelmente ligada ao processo de compreensão da experiência passada. Tentamos coisas, vemos as conseqüências, então as explicamos e vamos em frente” (FIGURA 03).

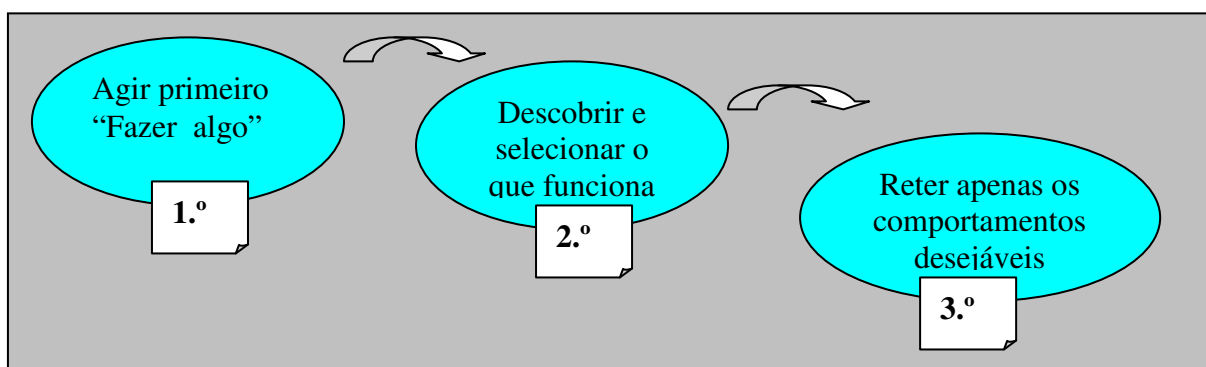


Figura 03: Modelo ecológico de decretação, seleção e retenção de gerência.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand ; Lampel (2000,p.149).

É importante ressaltar que Karl Weick (1979,p.194) citado, por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.149), deixa claro que, para a aplicação do modelo dar certo, é necessário

que os gerentes tenham uma “[...] ampla gama de informações e de competências para lidar com essas experiências para criar estratégias novas e vigorosas.”

Apresentando um ponto crítico em relação a esse processo empregado na geração das estratégias sob os preceitos que fundamentam a Escola do Aprendizado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.168) mencionam que o excesso de ênfase na aprendizagem pode contribuir para minar uma estratégia coerente e perfeitamente viável para a empresa. Os autores acrescentam que os gestores não podem estar constantemente mudando seus movimentos estratégicos mas também não podem fixá-lo de tal modo que não permita a sua mudança nos momentos necessários.

2.2.2.4 *Escola do Poder*

O poder e a política sempre estiveram na formulação das estratégias nas empresas, pois os indivíduos que lhes dão vida são movidos por sonhos, esperanças, interesses, vaidades e temores. E, no cotidiano da gestão empresarial, estão constantemente fazendo uso dos processos de negociação e concessões para concretizar seus objetivos individuais ou grupais.

Consoante, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.174), a Escola do Poder imprime ênfase na formação da estratégia como um processo aberto de influência, no qual o poder e a política são utilizados para negociar os movimentos estratégicos que favoreçam determinados interesses. Isso pode incluir ações clandestinas para estabelecer um cartel, como também pode incluir a realização de alianças para superar os concorrentes.

O aspecto crítico inerente à Escola do Poder é o fato de concentrar sua atenção em divisão e fracionamento para defender certos interesses e ocasionar muitos desperdícios e distorções nas organizações, bem como no ambiente do qual faz parte, suprimindo padrões que poderiam surgir por meio de ações mais legítimas da gestão. Como exemplo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.192) citam que “[...] o poder macro na forma de alianças pode criar sérios problemas de conluio numa sociedade de grandes organizações.”

Como toda forma do pensamento estratégico trouxe importantes contribuições para o campo da formação da estratégia, a Escola do Poder não foi diferente, pois, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.192), ela,

[...] introduziu um vocabulário útil no campo da administração estratégica – por exemplo, “coalizão”, “jogos políticos” e “estratégia coletiva”. Também salientou a importância da política na promoção de mudanças estratégicas, quando agentes estabelecidos, que buscavam manter o *status quo*, precisam ser confrontados. É claro que a política também é um fator na resistência às mudanças estratégicas, mas talvez não tão eficaz quanto a força da cultura organizacional.”

2.2.2.5 *Escola Cultural*

Do ponto de vista antropológico, a cultura está em tudo o que as pessoas fazem, nos seus hábitos alimentares, nas suas manifestações festivas, nas formas como se vestem e em outros aspectos que as distinguem das demais nações.

Sob o enfoque organizacional, a cultura representa o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes da empresa têm em comum. Ela apresenta formas definidas de pensamento, sentimento e razão que guiam a tomada de decisões e a realização das atividades no cotidiano da gestão.

Na perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.194), a Escola Cultural focaliza o interesse comum e entende que a formação da estratégia está enraizada na força social da cultura da organização que constitui numa interação, baseada nas crenças e nas interpretações comuns dos membros da empresas, sendo em grande parte gerados de forma tácita e não verbal. Como consequência, a estratégia assume a forma de uma perspectiva embasada nas intenções coletivas e reflete padrões de comportamentos nos quais os recursos ou capacidades da organização apresentam-se protegidos e usados para a obtenção de uma vantagem competitiva diante dos seus concorrentes.

A crítica que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.206) fazem a esta escola reside no fato de que as crenças profundamente enraizadas na cultura organizacional ocasionam fortes consistências de comportamento em uma empresa, podendo como consequência desencorajar as mudanças na estratégia quando forem necessárias.

2.2.2.6 *Escola Ambiental*

Na compreensão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.206), na Escola Ambiental as estratégias surgem como respostas às forças que condicionam o contexto externo da organização. Na visão dos estudiosos favoráveis a essa forma de pensamento estratégico, a empresa é vista como uma entidade passiva que passa o tempo todo reagindo a um ambiente que estabelece a pauta da gestão.

A Escola Ambiental está fundamentada em grande parte na “Teoria da Contingência” cujo entendimento parte do pressuposto de que os movimentos da gestão de uma empresa dependem de um conjunto de fatores, como: o seu porte, a sua tecnologia, a estabilidade do seu contexto, a hostilidade externa etc. Estes fatores, por sua vez, originam situações diversificadas que vão requerer, por parte das empresas, a realização de comportamentos diferentes adequados a esses aspectos (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000,p.206).

A principal crítica que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.217) fazem a esta escola é a de que as dimensões ambientais na realidade não se apresentam tão distintas e simplificadas como são postas pela “Teoria da Contingência”. Para exemplificar a afirmação, os autores acrescentam que “[...]um estrategista eficaz pode, às vezes, encontrar um lugar para ficar em pé em um lago profundo [...]”, ou seja, pode combinar ações viáveis em ambientes que a primeira vista não pareceriam adequados.

2.2.2.7 Escola da Configuração

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.224), as empresas, para certos períodos, podem adotar uma estrutura que seja considerada adequada para um determinado tipo de contexto. Isto ocasiona certos comportamentos que originam estratégias consideradas adequadas para o momento.

A Escola da Configuração relaciona os estágios vividos pelas organizações com as estratégias concebidas para o momento, ou seja, havendo uma transformação organizacional, as estratégias conseqüentemente são modificadas para atender o novo contexto.

Neste sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.224) ressaltam que a Escola da Configuração oferece a possibilidade de integrar as características das outras escolas, pois

dependendo do momento vivido pela empresa, o processo de geração pode de ser “[...] de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, focalizando a cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente.”

Os defensores dessa escola são agrupadores, pois o modo de pensar “configuracional” cria categorias claras e precisas que favorecem a separação e descrição das características organizacionais observadas. Como exemplo, Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.234) citam o trabalho de Miles e Snow (1978) que, a partir do estudo de empresas pertencentes a quatro atividades econômicas distintas, agrupam os comportamentos das organizações estudadas em quatro categorias diferentes - defensores, exploradores, analistas e reativos - cada qual representando uma estratégia específica para se relacionar com o mercado de atuação da empresa.

A contribuição da Escola da Configuração reside no reconhecimento da necessidade de transformação da geração da estratégia adequada ao seu tempo e a situação vigente. O ponto crítico da Escola, entretanto, repousa no fato de que existem muitas diversidades no mundo organizacional e a percepção de cada uma não é tão fácil com se pensa. Além deste fato, a implementação de mudanças estratégicas muitas vezes não é rápida e na maioria das vezes requer tempo e conscientização da circunstância (MINTZBERG, AHLSTRAND ; LAMPEL ,2000,p.251).

2.3 Tipos de Estratégias

O conhecimento humano está em constante evolução. Durante os anos, o saber é criado, modificado e aprimorado de acordo com os interesses e objetivos vigentes na sociedade da época. Aplicando este enfoque à evolução do pensamento estratégico, constata-se que durante os anos, todas as transformações no modo de pensar, agir e viver do homem fazem com que ele encontre novas formas de se conceber e elaborar estratégias empresariais.

Neste sentido de transformação e leitura do conhecimento estratégico aplicado ao meio empresarial, são apresentadas, neste item, as classificações de Ansoff (1991), Hunger e Wheelen (2002), Miles e Snow (1978) sob o entendimento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 234), e Mintzberg sob o estudo de Gorh (2000), no que diz respeito aos vários tipos de

estratégias abordadas sob as mais distintas nomenclaturas, seguidas dos diferentes aspectos conceituais que as caracterizam (QUADRO 02).

Autores	Concepções Estratégicas
Igor Ansoff	Desenvolvimento de produtos e mercados correntes ou futuros: estratégias de carteiras e competitivas;
Hunger e Wheelen	Melhoria da posição competitiva de produtos ou serviços da empresa: estratégias competitivas e cooperativas;
Miles e Snow	Análise do mercado de exploração, do desenvolvimento tecnológico, da estrutura organizacional, do fluxo dos processos internos: estratégias defensivas, exploradora, analítica e reativa;
Mintzberg	Criação de grupos ou famílias de estratégias relacionadas aos seguintes fatores: localização, distinção, elaboração, extensão e reconcepção do negócio central.

Quadro 02 – Síntese dos tipos de estratégias abordadas.

Fonte: Fonte: Elaborada com base nos trabalhos de Mintzberg (1992) mencionado por Gorh (2000), Ansoff (1991), Hunger ; Wheelen (2002) e Miles ; Snow (1978) citados por Mintzberg, Ahlstrand ; Lampel (2000, 234).

2.3.1 Estratégias de Igor Ansoff

Ansoff (1991,p.100) apresenta dois tipos de estratégias que caracterizam o posicionamento da empresa em relação aos produtos e mercados, correntes e futuros. São elas: estratégias de carteiras e competitivas.

As **estratégias de carteiras** ocorrem a partir da especificação das combinações de áreas de negócios que a empresa tem a pretensão de explorar e são desenvolvidas a partir da determinação de quatro fatores: vetor de crescimento, vantagem competitiva, sinergias entre as atividades e a flexibilidade estratégica da carteira de negócios.

O vetor de crescimento da empresa é representado por Ansoff (1991,p.102) por meio de uma matriz, representada na figura 04, com quatro componentes (penetração no mercado, desenvolvimento de mercados, desenvolvimento de produtos, diversificação), estabelecidos a partir das escolhas do direcionamento que a empresa pretende dar aos seus negócios em termos de produtos e mercados.

A **penetração no mercado** é resultante do desejo da empresa de obter um crescimento mediante o aumento da sua participação de mercado com os produtos/serviços que já produz/comercializa. O **desenvolvimento de mercados** combina a busca de mercados para os bens ou serviços que a empresa já produz e/ou comercializa. A criação de produtos/serviços para substituir os que já são produzidos e comercializados no mercado corrente consiste no **desenvolvimento de produtos**. Quando há o desejo de produzir e comercializar novos produtos/serviços para serem explorados em novos mercados, tem-se a alternativa a **diversificação**.

Produto	Corrente	Novo
Mercados		
Corrente	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Novo	Desenvolvimento de Mercados	Diversificação

Figura 04 – Componentes do vetor crescimento.

Fonte: Ansoff (1991,p.101).

A vantagem competitiva, segundo fator da estratégia de carteiras, se constitui na busca de um diferencial que consolida o posicionamento da empresa no mercado em virtude da identificação de propriedades que tornam suas atividades bem-sucedidas em relação aos seus concorrentes. Como exemplo, Ansoff (1991,p.102) cita a preferência das empresas serem bem-sucedidas em todas as suas atividades na fabricação de produtos baseados em tecnologia avançada e devidamente patenteados.

A sinergia, um dos componentes-chave para a determinação da estratégia de carteiras, diz respeito ao ajustamento das competências e recursos da empresa às condições necessárias para a exploração do novo produto e mercado. Como exemplo, cita-se o que Ansoff (1991,p.76) chama de sinergia comercial, ocorrente quando os produtos usam de forma comum os seguintes elementos: canais de distribuição, quadro de administração de vendas e instalações de armazenamentos. O autor acrescenta que,

A oportunidade de vendas vinculadas, possibilitada por uma linha completa de produtos correlatos, aumenta a produtividade da equipe de vendas. Retornos múltiplos para os mesmos recursos dispendidos também podem resultar de propaganda, promoção de vendas e reputação anterior comuns.

A flexibilidade estratégica, quarto fator considerado por Ansoff (1991,p.102) no estabelecimento da estratégia de carteiras, pode ser alcançado de duas maneiras:

- diversificação da área de atuação, do atendimento das necessidades e da utilização das tecnologias; e
- facilidade de transferência de recursos e competências entre as áreas de negócios da empresa.

As **estratégias competitivas** constituem o enfoque especial estabelecido ao nível de cada área de negócios, a partir dos determinantes que condicionam o sucesso da empresa no mercado. No quadro 03, estão apresentadas três tipologias enfocadas por Ansoff (1991,p. 104) e que, de acordo com o autor, surgiram e evoluíram de acordo com os fatores de competitividade vigentes no decorrer do século XX.

Período	Tipo da Estratégia	Fatores condicionantes da competitividade
Primeira metade do século XX	Maximização da participação de mercado da empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prática da redução de custos dos produtos/serviços. ▪ Estabelecimento de preços iguais ou mais baixos que o da concorrência.
Segunda metade do século XX	Diferenciação de produto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidades específicas de cada grupo de clientes.
	Diferenciação de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propagandas e promoções habilidosas com possibilidades de criar e condicionar os gostos e preferência dos clientes.
	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saturação da demanda de muitas indústrias. ▪ Busca por componentes de crescimento como: expansão territorial de mercado, segmentação de mercado etc.

Quadro 03 - Evolução das estratégias competitivas no século XX.

Fonte: Elaborado com base no texto de Ansoff (1991,p. 104).

2.3.2 Estratégias Empresariais de Hunger e Wheelen

Hunger e Wheelen (2002,p.108) classificam as estratégias empresariais em competitivas e cooperativas. As primeiras são concebidas no sentido de superar o desempenho dos seus concorrentes mediante ações ofensivas ou defensivas. Nas outras há um trabalho

conjunto de duas ou mais empresas no sentido de se obter uma vantagem diante dos demais concorrentes.

A partir das duas estratégias genéricas, menor custo e diferenciação, propostas por Michael Porter (1986), para que uma empresa consiga superar o desempenho dos outros concorrentes em um setor, Hunger e Wheelen (2002,p.108) apresentam quatro variações estratégias genéricas estabelecidas a partir dos seguintes pontos: análise da abrangência do mercado que a entidade pretende explorar, intento da empresa competir com menor custo ou se diferenciar com base em algum fator de destaque e se a competição ocorrerá frente a frente com os maiores concorrentes da empresa (alvo amplo) ou focalizará um nicho de mercado (alvo estreito) para atender um determinado segmento.

As variações estratégicas apresentadas por Hunger e Wheelen (2002,p.109), constantes na figura 05, são escolhidas com base na análise conjunta do escopo e da vantagem competitiva da empresa e consistem em:

- **liderança de custo** - neste tipo de estratégia, as ações da empresa são direcionadas para produzir e comercializar com um custo mais baixo de que o de seus concorrentes, através de uma atuação em um alvo amplo de mercado. Aqui, parte-se do pressuposto de que “[...] quem consegue custos mais baixos é capaz de praticar um menor preço do que o cobrado pelos concorrentes e ainda obter um lucro satisfatório” (HUNGER ; WHEELLEN ,2002,p.109).
- **liderança de diferenciação** - essa estratégia representa a escolha da empresa em atuar em amplo mercado de massa, oferecendo um produto ou um serviço com valor superior aos olhos dos compradores que, no geral, não se importam de pagar um preço um pouco mais alto por melhores garantias e/ou maior qualidade.
- **foco em custo** - com essa estratégia, a empresa procura enfocar determinados compradores ou mercado geográfico, praticando custos e preços mais baixos do que a concorrência. Aqui, acredita-se que “[...] uma empresa ou unidade de negócios que focalize seus esforços tem maior capacidade de atender seu alvo estratégico restrito de maneira mais eficiente do que a concorrência o faz” (HUNGER ; WHEELLEN,2002,p.109).
- **diferenciação focalizada** - caso em que a empresa procura se concentrar em um determinado grupo de compradores que valorizam o diferencial pertencente ao

produto ou serviço ofertado. Esta estratégia “[...] é valorizada por aqueles que acreditam que dessa maneira é possível atender às necessidades especiais de um alvo estratégico mais eficazmente do que a concorrência o faria” (HUNGER; WHEELLEN,2002,p. 109).

		Vantagem Competitiva	
		Menor Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estrito	Foco no Custo	Diferenciação Focalizada

Figura 05: Variações estratégicas competitivas.
Fonte: Hunger ; Wheelen (2002,p. 109).

Para a implementação das estratégias apresentadas, Hunger e Wheelen (2002,p.115-116) sugerem a tomada de ações competitivas de **oportunidade no tempo** (*timing*) e de **posicionamento de mercado**, que direcionam a empresa para manter ou aumentar a sua fatia de participação no mercado.

De acordo com Hunger e Wheelen (2002,p.115 – 116), as ações de **oportunidade de tempo** representam a escolha do momento propício para a exploração de um produto ou serviço e podem recair nas seguintes situações:

- **situação de pioneirismo** ocorre quando a empresa detecta a oportunidade de ser a primeira a produzir e vender um novo tipo de produto ou serviço, obtendo algumas vantagens inerentes à condição de pioneirismo, como, por exemplo, ter uma reputação reconhecida de líder no segmento de atuação, assumir uma posição de liderança em custo em decorrência do aprendizado produtivo e comercial adquirido com o pioneirismo e, em consequência obter alta lucratividade durante determinados períodos.

- **situação de imitação** ocorre a partir das ações das empresas conhecidas como sucessoras por entrarem no mercado só após o reconhecimento de que o produto pioneiro teve boa aceitação de mercado. As vantagens advindas desse tipo de escolha são: baixos custos de P&D, reconhecimento de melhores nichos de mercados e redução de riscos de aceitabilidade do produto ou serviço.

O **posicionamento de mercado** pode ser conseguido com **táticas ofensivas ou defensivas**. Nas ações ofensivas, a empresa tenta garantir a sua participação assumindo uma posição de atacante frente a um reconhecido concorrente. As ações defensivas assumem posição preventiva no sentido de proteger a empresa de um possível ataque do concorrente.

Hunger e Wheelen (2002, p. 119-122), adaptando os procedimentos empregados no meio militar para o contexto empresarial, apresentam alguns métodos de táticas ofensivas e defensivas, sugerindo as ações e as competências que a empresa atacante deve desenvolver para pô-las em prática com sucesso. São elas:

a) Táticas Ofensivas

- **assalto frontal** - igualar-se aos concorrentes no preço, na promoção e nos canais de distribuição, sendo importante a disponibilidade de recursos superiores ao do oponente.
- **manobra de flanco** - procede-se à exploração no nicho de mercado em que o concorrente é fraco. Para tanto, a empresa atacante deve ter disponibilidade para expansão do negócio e estar preparada para a possível retaliação.
- **cerco** - cerca-se a posição que o concorrente mantém em seus produtos e serviços oferecendo uma linha completa com as mais variadas faixas de preço.
- **ataque indireto** - lançamento de produtos e serviços que tornam desnecessários os do concorrente, sendo fundamental que a empresa atacante tenha um desenvolvimento tecnológico.
- **guerrilha** - entrada no segmento de mercado do concorrente com assaltos pequenos e intermitentes para obter, de início, pequenos ganhos, sem despertar a retaliação imediata do oponente.

b) Táticas Defensivas

- **barreiras estruturais** - dificulta-se a entrada do concorrente por meio da oferta de uma linha completa de produtos e serviços, fechando possíveis pontos de entrada, do bloqueio de acesso a canais de distribuição, mediante do seu poder de negociação

junto a fornecedores, do aumento de custos de mudança, ofertando como contrapartida treinamentos de baixo custo para os clientes, e do aumento de economia de escala perseguindo a redução de custos.

- **aumento da retaliação esperada** - defende-se com persistência qualquer indício de erosão de mercado, equiparando os preços e promoções ao do concorrente.
- **redução da indução do ataque** - manutenção de preços baixos e investimentos constantes na redução de custos, sendo necessário que a empresa atacante tenha um forte controle de custos e despesas.

Na figura 06, apresenta-se resumo das variações estratégicas de Hunger e Wheelen (2002), fazendo-se referência às ações competitivas que devem ser escolhidas em consonância com a estratégia preferida, para que estas sejam colocadas em prática pela empresa.

Variações Estratégicas			
Liderança de Custo	Liderança de Diferenciação	Foco em Custo	Diferenciação Focalizada
↓	↓	↓	↓
Ações Competitivas			
Oportunidade de Tempo		Posicionamento de Mercado	
➤ Pioneirismo		➤ Táticas Ofensivas: assalto frontal, manobra de flanco, cerco, ataque indireto e guerrilha.	
➤ Imitação		➤ Táticas Defensivas: barreiras estruturais, aumento da retaliação esperada, redução da indução do ataque.	

Figura 06: Variações estratégicas e ações competitivas enfocadas por Hunger e Wheelen.
Fonte Hunger ; Wheelen (2002).

Como procedimento alternativo, Hunger e Wheelen (2002,p.119) apresentam a **aliança estratégica** como um tipo de estratégia cooperativa em que a parceria explícita ou implícita de duas ou mais empresas promove o alcance de objetivos significativos para ambos os lados.

Hunger e Wheelen (2002,p. 120) apresentam alguns tipos de alianças estratégicas que envolvem diversos interesses, podendo ser do tipo duradouras ou do tipo momentâneas. São elas:

- **consórcios de mútuo** - união dos recursos de empresas similares com o objetivo de minimizar o valor do investimento que seria alto, caso o produto ou serviço fosse desenvolvido individualmente.
- **parcerias na cadeia de valor** - fechamento de acordos vantajosos e duradouros com fornecedores e distribuidores para a obtenção de vantagens para ambas as partes.
- **joint ventures** - duas ou mais organizações combinam temporariamente suas habilidades distintas com a criação compartilhada de uma entidade independente estabelecida para a exploração de um determinado negócio.
- **acordos de licenciamento** - a empresa detentora de um direito reconhecido no mercado concede-o a outra empresa que, sozinha, não dispõe de recursos suficientes para bancar diretamente o negócio.

2.3.3 Movimentos Estratégicos de Miles e Snow

Miles e Snow (1978,p.550), citados por Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 234), com base nos estudos que realizaram em quatro tipos de atividades empresariais diferentes (edição de livros, eletrônica, processamento de alimentos e serviços de saúde), apresentam quatro grupos de movimentos estratégicos, ambos definidos a partir da análise dos seguintes fatores: mercado que a empresa tenciona explorar , desenvolvimento tecnológico da entidade , estrutura organizacional e do fluxo dos processos internos da organização:

- **movimentos defensivos** - aqui existe a preocupação com a estabilidade e não com a liderança, pois a empresa procura se defender dos concorrentes, produzindo e comercializando uma linha limitada de produtos/serviços de qualidade e a preços competitivos dirigidos para um grupo específico de consumidores.
- **movimentos exploradores** - longe da condição de estabilidade, esta estratégia está relacionada à busca de mais oportunidades de negócios, mesmo que no primeiro momento haja uma projeção de baixa lucratividade, porém com expectativas de bons retornos a médio e logo prazo. Para tanto, é necessário que a empresa atue num mercado amplo e disponha de recursos tecnológicos e métodos gerenciais flexíveis para possibilitar a produção e comercialização dos novos produtos e serviços idealizados.
- **movimentos analíticos** – como meio-termo entre a defensiva e a exploradora, essa estratégia é adotada por empresas que procuram minimizar o risco, mantendo uma

linha limitada de produtos/serviços de qualidade e a preços competitivos aos olhos dos seus consumidores, porém tentam maximizar a lucratividade apostando em novos negócios viáveis para outras empresas do mesmo segmento de atuação.

- **movimentos reativos** - característica das empresas que reagem aos acontecimentos do momento é um tipo residual de estratégia, pois surge quando a empresa conduz de forma inadequada uma das estratégias há pouco evidenciadas. Aqui as ações são realizadas para evitar a perda de mercado a partir da ameaça de algum acontecimento.

2.3.4 Grupos de Estratégias de Mintzberg

Mintzberg (1992), citado por Gorh (2000), apresenta tipos de estratégias vinculadas a cinco grupos, que consistem na identificação, distinção, elaboração, extensão e reconcepção do negócio central da empresa.

A **localização do negócio central** envolve movimentos estratégicos característicos de uma rede de empresas comprando e vendendo, como:

- a) **estratégia de negócio “rio – acima”** - diz respeito à utilização de uma matéria-prima básica para a elaboração de uma variedade de produtos.
- b) **estratégia de negócio “rio – médio”** - por um processo simplificado de produção, uma variedade de insumos é transformada em um produto acabado que atende aos vários tipos de usuários.
- c) **estratégia de negócio “rio- abaixo”** - define o processo da venda de uma grande variedade de produtos por uma empresa de distribuição.

A **distinção do negócio central** enfoca a importância do trabalho estratégico em todas as áreas funcionais da empresa (*marketing*, financeira, produção e recursos humanos), como forma de se analisar os fatores existentes nos negócios da organização que a tornam capaz de obter vantagem competitiva diante dos demais concorrentes. Para este grupo, Mintzberg (1992), citado por Gohr (2000), apresenta as estratégias de diferenciação e as de foco que por sua vez, apresentam práticas competitivas relacionadas com as distinções e a orientação da demanda da empresa.

A **estratégia de diferenciação** - relaciona-se aos valores tangíveis e intangíveis agregados ao fornecimento dos produtos e serviços da empresa, possibilitando sua evidente distinção entre os da concorrência. A diferenciação pode ocorrer por intermédio:

- a) **de preço** - através da prática de preços mais baixos do que os das outras empresas concorrentes.
- b) **de imagem** - pela criação da imagem vendável do produto ou serviço, tornando-o necessário aos olhos dos seus possíveis consumidores.
- c) **de suporte** - oferecendo ao cliente algo a mais que o produto que está adquirindo como agilidade na entrega, garantias pós-venda, tipos de financiamento para facilitar a aquisição, vários pontos de assistência técnica etc.
- d) **de qualidade** - efetiva-se pela oferta de um produto que tenha maior durabilidade e segurança no decorrer da utilização do que os da concorrência.
- e) **de projeto** - pela criação de projetos que agreguem características inovadoras ao produto aprimorando ou modificando suas características tradicionais.

A **Estratégia de foco** está voltada para a orientação da demanda com perspectiva nos tipos de consumidores que a empresa atender à e nas áreas geográficas onde atuará. Como práticas competitivas que caracterizam as estratégias de foco, são apresentadas as:

- a) **sem segmentação** - aqui a empresa procura atuar em um alvo amplo de mercado oferecendo produtos de configuração básica que satisfaçam a necessidade de uma variedade de consumidores.
- b) **de segmentação** - esta ocorre a partir de concentrar esforços na oferta de uma determinada linha de produtos voltada para um grupo específico de consumidores.
- c) **de nicho** - a empresa concentra-se em atender um alvo restrito de mercado.
- d) **de encomenda** - quando a empresa personaliza o produto para atender o gosto ou necessidade do cliente. Quando o produto é fabricado sob medida para o cliente, tem a total “customização”. Já quando as características gerais do produto são modificadas para atender as especificações solicitadas pelo cliente em determinada fase da sua elaboração, tem-se a padronização do produto segundo pré-requisitos exigidos.

A **elaboração do negócio central** envolve as estratégias relacionadas às decisões que combinam produtos e mercado, como:

- a) **de penetração** - objetiva a ampliação da participação de mercado da empresa com produtos que já possui e em mercados onde já atua.

- b) **de desenvolvimento de mercado** - ocorre a partir da promoção de produtos com que a empresa já trabalha em um mercado que pretende desenvolver.
- c) **de expansão geográfica** - consiste em ofertar um produto que a empresa já produz e/ou comercializa em uma nova área geográfica.
- d) **de desenvolvimento de produto** - aqui a empresa oferece um novo produto para a mesma área onde atua.

A **extensão do negócio central** compreende estratégias que levam a empresa a ampliar suas perspectivas de negócios além do que explora atualmente, com a utilização das ações que podem estar voltadas para análise da cadeia de operações da empresa, o que caracteriza uma forma vertical de progressão das atividades, ou podem ser pensadas de forma horizontal, estabelecidas a partir da diversificação dos negócios mediante da incorporação de outras formas de atuação não compreendidos na cadeia de operações da empresa, como os tipos:

- a) **de integração da cadeia** - significa que a empresa deve conhecer sua cadeia de operações para incorporar as atividades que facilitarão a produção e/ou comercialização dos seus clientes e fornecedores, favorecendo as negociações entre os componentes do trio fornecedores-empresa-clientes.
- b) **da diversificação** - compreende as ações que visam à ampliação dos negócios pela entrada da empresa em novas atividades não presentes na sua cadeia de operações e que tenham o objetivo de otimizar o potencial sinérgico da organização mediante do aproveitamento das competências e recursos que já são utilizados para o negócio atual.
- c) **de entrada e controle** - o novo negócio a ser explorado, pensado a partir dos conceitos das estratégias da diversificação, pode ser desenvolvido pela própria empresa ou por outra entidade por meio de processos formais de aquisição de propriedade. Essa pretensão pode envolver estratégias de propriedade e controle total do negócio, sem parcerias ou sociedades, ou a propriedade e controle parcial, por intermédio do desenvolvimento de alianças estratégicas, envolvendo participações minoritárias ou majoritárias.
- d) **de combinação da diversificação e integração** - essa estratégia pode ser descrita de forma evidente pela **diversificação de subproduto**, envolvendo a exploração dos produtos gerados a partir da integração em novos mercados receptivos a tal procedimento e **diversificação relacionada**, que seria estender a diversificação de subprodutos aos integrantes da cadeia de operações da empresa e aos que não fazem

parte desse contexto com a da comercialização de produtos em elaboração, produtos acabados e subprodutos da própria produção da empresa ou da produção de outras organizações.

A **reconcepção do negócio central** está relacionada ao fato de que as mudanças freqüentes das variáveis que condicionam o mercado podem fazer com que as empresas repensem os excessos cometidos no decorrer de um período, em consequência de certas decisões gerenciais que tomadas com o propósito de não perderem sua própria identidade. Mintzberg (1992), citado por Ghor (2000), propõe três tipos de estratégias que caracterizam esse grupo, sendo:

- **redefinição do negócio** – por meio de novos procedimentos de condução do negócio.
- **recombinação do negócio** - representa os esforços para combinar diferentes tipos de negócios com um só, mediados por ações tangíveis e intangíveis.
- **mudanças de essência** - expressa os movimentos que a empresa pode desenvolver ao longo da cadeia de operações a partir de mudanças de procedimentos ocorridas em suas diversas áreas funcionais, mudanças para um novo negócio aproveitável ou então para a mesma cadeia de operações, bem como mudanças da função do produto central.

As estratégias de Mintzberg (1992), mencionadas por Ghor (2000,p.28), estão resumidas no quadro 04, com a devida referência ao tipo do grupo a que estão vinculadas. Segundo a autora, como todas as estratégias visam ao negócio em que a empresa se encontra, a abordagem estratégica de Mintzberg (1992) pode ser entendida como corporativa.

Grupos de Estratégias	Estratégias	
Localizando o negócio central	Rio-acima	
	Rio-abaxio	
	Rio-médio	
Distinção do negócio central	Diferenciação	Preço Imagem Suporte Qualidade Projeto
	Foco	Sem segmentação De segmentação De nicho Por encomenda
Elaborando o negócio central	De penetração	
	De desenvolvimento de mercado	
	De expansão geográfica	

	De desenvolvimento de produto
Extensão do negócio central	Integração de cadeia
	Diversificação
	Entrada e controle
	De diversificação e integração
Reconcebendo o negócio central	Redefinição do negócio
	Recombinação de negócio
	Mudança da essência

Quadro 04 – Resumo dos Grupos de estratégias de Mintzberg.

Fonte: Gohr (2000,p.30).

2.4 Estratégias em Análise na Pesquisa

Como a presente pesquisa procurará identificar as estratégias competitivas do *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara, foram desenvolvidos três grupos estratégicos, formados por movimentos e comportamentos que os caracterizam, conforme exposição constante no quadro 05.

O agrupamento das estratégias apresentadas está embasado nas classificações abordadas no referencial teórico apresentado, que enfocou os diferentes tipos de estratégias apresentadas por vários autores, como: Mintzberg (1992) mencionado por Gohr (2000), Ansoff (1991,p.101), Hunger e Wheelen (2002,p. 109-120) e Miles e Snow (1978,p.550), citados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 234).

Grupos Estratégicos	Tipos de Estratégias
Realização de negócios no tempo	Exploradora
	Analista
Posicionamento no mercado	Ofensiva
	Defensiva
Diferenciação	Preço
	Qualidade
	Personalização
	Imagem
	Suporte
	<i>Design</i>
	Grupo específico de clientes

Quadro 05- Grupo dos Tipos de Movimentos Estratégicos em Análise.

Fonte: Elaborada com base nos trabalhos de Mintzberg (1992) mencionado por Gohr (2000), Ansoff (1991), Hunger ; Wheelen (2002) e Miles ; Snow (1978) citados por Mintzberg, Ahlstrand ; Lampel (2000).

A diversidade de estratégias consideradas em análise está justificada nos preceitos da Escola da Configuração. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.224) mencionam que as empresas, para um período distinguível, podem adotar uma forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, fazendo com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.

O grupo estratégico de **realização de negócios no tempo** está relacionado à escolha do momento propício para se trabalhar com um produto ou serviço, podendo ser do tipo exploradora ou do tipo analista.

A **estratégia exploradora** ocorre quando a empresa procura ser sempre a primeira a produzir e vender um novo tipo de produto ou serviço e se caracteriza a partir das seguintes ações:

- busca continuamente oferecer novos produtos / serviços para atrair novos clientes;
- procura constantemente renovar os produtos / serviços existentes para atrair novos clientes; e
- Tenciona ser sempre o primeiro a lançar produtos / serviços, mesmo que tenha indicações de obtenção difícil de lucratividade.

A **estratégia analista** ocorre a partir dos movimentos sucessores típicos de empresas que entram no mercado após reconhecerem que o produto pioneiro teve boa aceitação de mercado. As características que marcam essa tipologia são:

- preferência por manter a linha produtos / serviços estável dedicando-se de forma continuada à melhoria da eficiência das operações vigentes; e
- manutenção de uma linha estável (limitada) de produtos / serviços, observando de perto as novas idéias dos seus concorrentes e adotando apenas as que aparentemente apresentaram bons resultados.

O grupo estratégico **de posicionamento no mercado** é composto de estratégias ofensivas ou estratégias defensivas. Nas ações ofensivas, a empresa tenta garantir a sua participação assumindo uma posição de atacante a um reconhecido concorrente. As ações defensivas assumem uma posição preventiva no sentido de proteger a empresa de um possível ataque do concorrente.

Os movimentos estratégicos defensivos são característicos de empresas que:

- possuem várias linhas de produtos / serviços cujos preços variam de baixos a altos, objetivando atender clientes de várias faixas de poder aquisitivo;
- trabalham no sentido de igualar-se sempre ao seu concorrente em termos de preço, promoção e canais de distribuição;
- lançam, de forma discreta, produtos / serviços que deixem desnecessários os produtos / serviços dos concorrentes; e
- procuram trabalhar o segmento de mercado em que o concorrente é fraco ou ignora.

As empresas que utilizam as estratégias defensivas realizam as seguintes ações:

- não procuram novas oportunidades de negócios fora do que dominam;
- evitam fornecedores que atendem seus concorrentes;
- oferecem novos produtos / serviços a partir do momento em que sentem a ameaça de perda de clientes para os concorrentes; e
- criam barreiras de entrada de novos concorrentes.

A **diferenciação** é um grupo estratégico relacionado com os valores agregados aos produtos e serviços ofertados pela empresa, possibilitando um evidente diferencial entre os da concorrência. A diferenciação pode ser por preço, qualidade, personalização, imagem, suporte, *design* e enfoque em grupos específicos de clientes. Estas estratégias são trabalhadas por ações como:

- ofertam um preço abaixo do praticado pelos concorrentes;
- criam uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado;
- desenvolvem os produtos / serviços de qualidade superior aos dos concorrentes;
- ofertam produtos / serviços personalizados para cada tipo de cliente;
- adicionam algo a mais nos produtos / serviços que oferece;
- remodelam periodicamente os produtos / serviços que já oferece; e
- atendem um grupo específico de cliente.

2.5 Determinantes da Competitividade Empresarial

As empresas que intentam garantir sua continuidade devem desenvolver algum tipo de estratégia, semelhante ao processo criativo de desenvolvimento e realização de ações

direcionadas, para instituir uma posição favorável na sua cadeia de valores com o intuito de enfrentar, com êxito, os concorrentes no segmento de atuação da sua atividade.

De acordo com o modelo Porter (1989,p.3) de análise da competitividade, criado no final da década de 1980 , existem cinco forças que determinam a intensidade da concorrência e a rentabilidade do negócio: entrada de novos competidores, ameaça de produtos/serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes e rivalidade entre os competidores.

2.5.1 Entrada de Novos Competidores

Ao abrir um negócio, o empresário espera ganhar parcela de mercado para conseguir o retorno do capital investido inicialmente. Para tanto precisa aplicar recursos patrimoniais, financeiros e humanos que possam desenvolver a capacidade competitiva da nova empresa perante os demais concorrentes estabelecidos no mercado.

A ameaça que os novos entrantes trazem ao jogo competitivo empresarial é a queda de preços de venda ou o aumento de custos que são adotados pelos participantes para não perderem participação do mercado para o novo concorrente e, conseqüentemente, garantir a continuidade do seu negócio.

Segundo Porter (1986,p.25), a ameaça da abertura de novos negócios é condicionada pela existência de barreiras de entradas e pela reação dos atuais concorrentes. Altas barreiras de entrada dificultam o surgimento de novos competidores e favorecem a operacionalização e lucratividade das empresas existentes.

Porter (1998,p.14-15) enfatiza seis principais tipos de barreiras de entrada:

- **economias de escala** - representam a redução dos custos unitários dos produtos em decorrência de melhor diluição dos gastos pelo do aumento do volume produtivo por período. Este fator força o entrante a ingressar com uma grande escala de produção ou sujeita-o a trabalhar com desvantagem em custo;
- **vantagens inigualáveis de custos** - mesmo que o entrante tenha condições de obter economia de escala, ele pode ter dificuldades de ingressar no mercado por deparar-se com o fato dos seus concorrentes, já estabelecidos, terem vantagens impossíveis de

serem atingidas, como: produtos/serviços protegidos por patentes, acesso favorável às matérias-primas por aquisição prévia do direito de exploração ou contratos de exclusividades, localização favorável do negócio, obtenção de subsídios oficiais, grande experiência na elaboração do produto, possibilitando o declínio dos gastos;

- **diferenciação do produto/serviço** - diz respeito ao fato de os competidores em operação terem um reconhecimento no mercado e a lealdade dos seus clientes, ambos provenientes de trabalhos conjuntos de publicidade, serviços de atendimento ao consumidor e estabelecimento dos diferenciais competitivos de seus produtos/serviços. Esse tipo de barreira exige do novo entrante investimentos pesados para consolidarem sua marca e vencerem a fidelização dos clientes dos concorrentes já estabelecidos no mercado;
- **necessidades de capital** - indica a disponibilidade de altos recursos financeiros para serem investidos em publicidade inicial, pesquisa e desenvolvimento, instalações fabris, aquisição de estoque e outros itens que viabilizem o poder competitivo do novo entrante ante as empresas que já operam.
- **canais de distribuição consolidados** - o que pode dificultar a venda dos produtos/serviços dos competidores ingressantes é o fato de os concorrentes estabelecidos possuírem canais de distribuição dos seus produtos/serviços bem consolidados exigindo por parte dos primeiros um esforço de criação dos seus canais de distribuição;
- **limitação governamental** - a abertura dos negócios podem ser impedidas pelas restrições governamentais advindas de exigências de: licença para funcionamentos; limites de acesso a matérias-primas, principalmente quando estas são obtidas por da exploração dos recursos naturais; imposição de padrões de qualidade e eficiência que possibilitem segurança aos consumidores; delimitação de controles de proteção ambiental por parte das indústrias que trabalham com materiais que agridem o meio ambiente.

2.5.2 Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos

Os produtos substitutos são aqueles elaborados para desempenhar a mesma função do produto de origem, que pode ter suas vendas comprometidas caso não apresente nenhum diferencial que possa justificar a continuidade da sua procura por partes dos clientes.

Segundo Porter (1986,p.21), os produtos substitutos apresentam uma ameaça porque podem reduzir os lucros de um determinado setor, principalmente quando surgem com inovações tecnológicas do tipo “[...]bolsas de couro serem substituídas pelas feitas de material sintético[...].”

A redução de lucros é proveniente, segundo Porter (1986,p.20), da limitação dos preços que podem ser cobrados pelo produto original para evitar a sua substituição, que também poderá ser evitada por meio de uma atualização da qualidade ou da agregação de outro diferencial que aos olhos do cliente justifique a cobrança de um preço superior.

2.5.3 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores é exercido pelo do aumento deliberado de preços ou pela redução da qualidade dos produtos/serviços ofertados, que causa ameaça à rentabilidade do negócio pela impossibilidade do repasse desse aumento de custos de aquisição para os preços praticados junto aos clientes (PORTER,1986,p.43).

Sob este aspecto, Porter (1998,p.17) menciona que o poder de um fornecedor pode advir de vários fatores, como:

- grupo pequeno e concentrado de fornecedores que vendem para compradores fragmentados;
- o produto/serviço ofertado pelo fornecedor não tem substitutos para concorrer;
- o comprador não é importante em relação à pouca quantidade que adquire do fornecedor;
- é responsável pelo fornecimento da principal matéria-prima do processo produtivo do comprador, garantindo o sucesso do seu produto/serviço ;
- oferece produtos/serviços diferenciados que apresentam alto custo de mudança se o comprador optar por outros tipos ofertados por um fornecedor diferente; e
- houver restrições à capacidade do comprador em conseguir melhores condições de produtos/serviços que pretendem adquirir;

2.5.4 Poder de Negociação dos Clientes

O poder de negociação dos clientes é exercido pela sua capacidade de compra junto ao fornecedor, que pressiona o setor a fornecer o produto/serviço e a trabalhar com maior qualidade, praticando preços mais baixos (PORTER, 1986,p.40-41).

De acordo com Porter (1986,p.41), um grupo de comprador é poderoso quando:

- de forma isolada ou concentrada, adquire quantidades de produtos/serviços que representam uma fatia significativa do faturamento do fornecedor;
- o produto/serviço que adquire tem um valor bastante considerado na sua estrutura de gastos, forçando uma procura por preços mais acessíveis e maior seletividade de compras;
- possui opções de fornecedores por não necessitar de produtos diferenciados;
- não enfrenta custos altos de mudança se optar por produtos/serviços de outros fornecedores;
- o insumo ofertado pelo fornecedor tem pouca expressividade para a qualidade dos produtos/serviços dos compradores; e
- têm capacidade de fabricar os próprios insumos produtivos.

2.5.5 Rivalidade entre os Competidores

A rivalidade entre os competidores se intensifica quando se sentem ameaçados ou procuram melhorar sua posição. Representa a disputa por um lugar favorável dentro do setor de exploração por meio de ações como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos/serviços, melhoria de garantias ou serviços de atendimento ao consumidor (PORTER, 1998,p.21).

Porter (1986,p.35), enfatiza que os fatores estruturais condicionantes das ações de intensificação da rivalidade entre os concorrentes são fruto da interação de fatores diversos, como:

- a existência de grande quantidade de concorrentes, bem equilibrados em termos de porte e recursos, incentiva a realização de movimentos estratégicos em razão dos competidores acreditarem que as ações não serão notadas de imediato;
- o crescimento lento, característico de um determinado setor, precipita lutas constantes pela expansão dos negócios;

- a existência de uma pesada estrutura de custos fixos ou de altos custos de estocagem faz com que os concorrentes sejam forçados a modificar os preços para assegurar as vendas das unidades produzidas;
- a ausência de diferenciação e de custos de mudanças, muito freqüentes nos produtos de primeira necessidade, faz com que os preços baixos sejam um forte condicionador de opção de compra, o que força a queda dos preços no setor;
- o aumento da capacidade instalada em decorrência de problemas de economias de escala, quebrando o equilíbrio entre oferta e demanda do setor;
- concorrentes divergentes dentro do setor que optam por correr riscos mais elevados; e
- existência de elevadas barreiras de saída dos negócios, em decorrência, principalmente, dos altos investimentos realizados para o ingresso na atividade de exploração.

3 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE TURISMO

Neste capítulo, é realizada uma revisão bibliográfica sobre os conceitos e contribuições acadêmicas que norteiam os estudos recentes sobre arranjos produtivos locais, utilizando como suporte o enfoque da Rede de Pesquisas em Sistema Produtivos Locais (APLs) e o trabalho de Barbosa e Zamboni (2000,ps.01 - 47) sobre a “ Formação de um Cluster em Torno do Turismo de Natureza Sustentável em Bonito – MS” .

Os temas contemplados foram distribuídos nos seguintes pontos: abordagem histórica - conceitual de aglomerações de empresas e arranjos produtivos locais, estágios de evolução dos APLs, principais conceitos que fundamentam o turismo e a composição de um APL de turismo.

3.1 Abordagem Histórico-Conceitual de Aglomerações de Empresas e Arranjos Produtivos Locais

Nos últimos tempos, a dinâmica da globalização proporciona o desenvolvimento de inúmeros estudos que enfocam a eficiência das aglomerações produtivas organizadas em um determinado espaço geográfico.

De acordo com Cassiolato e Lastres (2002,p.61), durante anos a teoria econômica tradicional deu pouca importância à localização produtiva e priorizou a contextualização das empresas em termos individuais ou de setores, dando a impressão de que as atividades das empresas podem ser gerenciadas apenas com a visão do contexto interno organizacional, ou seja, independentemente do seu posicionamento no espaço geográfico.

Marshall (1982,p.272) citado por Machado (2003,p.3) utilizando a expressão “indústria localizada” para se referir a concentração geográfica de atividades econômicas,

observa que tal fenômeno é tão antigo quanto a existência do comércio. Fazendo uma abordagem evolutiva do assunto, o autor menciona que,

De início as necessidades humanas eram supridas por recursos locais. A medida que as necessidades se diversificaram e os sistemas de transportes se tornaram mais eficazes, os produtores puderam suprir as necessidades dos consumidores. Artigos como vestuário, especiarias e adornos pessoais passaram a ser produzidos em poucos lugares e difundidas por toda a Europa, nas feiras, ou mesmo nas próprias casas dos compradores.

Em 1890, o economista inglês Alfred Marshall abordou em um dos capítulos do seu livro *Principles of Economics*, questões importantes a respeito das localizações industriais especializadas, enfatizando que esse fenômeno “[...] não apenas era responsável pelo elevado grau de eficiência das atividades produtivas, mas era fundamental para a própria evolução da humanidade.” (CASSIOLATO ; LASTRES, 2002,p.61).

De acordo com Albagli e Brito (2003,p.13), nesta mesma época, Marshall introduziu o conceito de **distrito industrial**, que representava uma forma aglomerativa bem comum à Inglaterra no final do século XIX, onde pequenas empresas concentradas na fabricação de produtos específicos, em atividades econômicas como têxtil, gráfica e cutelaria, aglomeravam-se em geral na periferia dos centros produtores, ganhando eficiência e competitividade.

Na análise original de Marshall, esses **distritos industriais ingleses** apresentavam: elevada especialização produtiva com divisão de trabalho bem definida; disponibilidade de mão-de-obra qualificada, fornecedores locais de insumos e bens de suporte; sistemas de comércio e de troca de informações técnicas e comerciais entre agentes econômicos (ALBAGLI ; BRITO, 2003,p.13).

Neste sentido, Porter (1999,p. 218) menciona que os aglomerados há anos fazem parte das discussões econômicas, mas só com a evolução da competitividade e da complexidade das economias modernas é que o assunto passou a ser tratado com maior profundidade e amplitude.

O termo *cluster*, de origem anglo-americana, que significa agrupamento de objetos similares, foi utilizado também para representar as aglomerações territoriais de agentes econômicos que desenvolvem atividades similares. No decorrer do seu desenvolvimento

conceitual, recebeu várias interpretações acadêmicas, entre as quais pode-se mencionar as de pesquisadores como Michael Porter e Hubert Schmitz (ALBAGLI ; BRITO, 2003,p.10).

Michael Porter (1999,p.209-303), da *Havard Business School*, aplicando a denominação de *cluster* na área dos negócios, deu ênfase às inúmeras vantagens competitivas que poderiam surgir com a concentração geográfica, e apontou o aspecto da rivalidade entre as empresas como o principal fator de estimulação para o desenvolvimento do *cluster*. Para tanto, reuniu uma série de atributos que, juntos, representam a sua visão sobre esse fenômeno da aglomeração produtiva, como :

- agrupamento de empresas inter-relacionadas e outras organizações correlatas, organizadas em uma determinada área geográfica;
- a abrangência geográfica varia de uma cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos; e
- incluem empresas comerciais e fabris de produtos ou serviços finais; fornecedores de máquinas, equipamentos e demais insumos especializados; organizações financeiras, fabricantes de produtos complementares; instituições de ensino, pesquisa e suporte técnico, órgãos governamentais, associações comerciais e outras entidades que apóiem os demais participantes;

Hubert Schmitz, líder de um grupo de pesquisadores do *Institute of Development Studies* da Universidade de Sussex, definiu *cluster* como uma concentração geográfica e setorial de empresas, apresentando o conceito de eficiência coletiva, proveniente do trabalho conjunto e especializado das organizações, para descrever os ganhos competitivos provenientes dessa forma de aglomeração produtiva (ALBAGLI ; BRITO, 2003,p.10).

As aglomerações produtivas podem assumir diversas denominações, cada qual com bases conceituais adaptadas aos aspectos sociais, culturais e econômicos presentes na localidade de sua concentração. Também podem ocorrer em muitos setores produtivos, fazendo parte de economias em desenvolvimento ou nas mais avançadas, onde geralmente se encontram mais consolidados.

Neste sentido da diversidade, Porter (1999,p. 216) menciona que as concentrações produtivas variam quanto ao tamanho, amplitude e o estágio de desenvolvimento. Algumas formas consistem em empresas de pequeno e médio porte, outras envolvem grandes, pequenas

e médias empresas. As aglomerações mais avançadas apresentam bases fornecedoras de serviços e de componentes de produtos mais especializadas, bem como de suporte aos setores correlatos e de instituições de apoio mais abrangentes.

A forma de *cluster* apresentada por Michael Porter (1999,p.245) é mais visível nas economias avançadas onde sua base conceitual é aplicada em profundidade e amplitude. Em relação às aglomerações nos países em desenvolvimento, o autor considera que a sua formação é inibida por uma série de fatores como: “[...] baixo nível de educação e de qualificação do pessoal local, pelas deficiências tecnológicas, pela falta de acesso ao capital e pelo subdesenvolvimento das instituições.”

No Brasil, a discussão sobre a importância da concentração geográfica de atividades econômicas para a promoção do desenvolvimento sustentável de várias regiões nacionais, que apresentam condições em potencial, foi impulsionada nos anos de 1980 a 1990, pelo reconhecimento do sucesso social e econômico dos vários agrupamentos de empresas no mundo, principalmente os localizados na Itália.

De acordo com Machado (2003,p.1), a Terceira Itália, localizada na região central desse país, apresenta vários exemplos bem-sucedidos de concentração geográfica de pequenas empresas voltadas para a produção de bens de competitividade internacional, com ênfase na cooperação e inovação produtiva, apresentando intensa cooperação vertical (cliente /fornecedor) e relativa cooperação horizontal (entre concorrentes).

Santos, Diniz e Barbosa (2004,p.157) mencionam que uma característica importante dos distritos italianos é a prática e a disseminação de formas cooperativas. A cooperação representa um dos principais aspectos que diferenciam esse tipo de aglomeração produtiva dos outros citados anteriormente.

Os **distritos industriais italianos** são importantes exemplos para o Brasil, por apresentarem características adaptáveis à situação nacional, pois são agrupamentos com predominância de pequenas e médias empresas especializadas nas diversas fases do processo produtivo, apresentando também atividades econômicas com pequenas barreiras de entrada, o que favorece a abertura de novos negócios em países em desenvolvimento.

Cário, Denk e Gonçalves (2001,p. 34) listam diversos requisitos que fundamentam os bem-sucedidos distritos industriais italianos, caracterizados como tipos de aglomerações produtivas ideais para países em desenvolvimento:

- proximidade geográfica e setorial em torno da cadeia produtiva principal, que favorece a disseminação de novas idéias e técnicas, bem como estimula a colaboração que aceleram o desenvolvimento produtivo;
- existência de grande número de pequenas e médias empresas com gestão econômica e social eficaz;
- predominância de encadeamentos “para frente” e “para trás”, que ocorrem por meio dos elos entre fornecedores de insumos produtivos, empresas que fabricam o produto acabado, organizações distribuidoras e comercializadoras e consumidores finais;
- considerável especialização em nível local, em decorrência da presença marcante de uma indústria que liga um conjunto de vários setores relacionados com o produto local;
- relevante participação na produção nacional e destaque em certos segmentos internacionais;
- alto nível de divisão do trabalho entre empresas que decorrem das políticas de desconcentração, descentralização e fracionamento de atividades produtivas e comerciais causadas pela desintegração vertical;
- identidade sociocultural dos agentes sociais que disseminam a confiança nas relações entre empresas, bem como a prática cooperativa;
- ativo governo municipal e regional, fornecendo apoio logístico e fortalecendo a capacidade de inovação local;
- sistema de transmissão de informação eficiente, que permite rápida divulgação dos canais de mercado, tecnologias alternativas, novas técnicas de vendas etc;
- sistema produtivo flexível, com fácil adaptabilidade às transformações mercadológicas mediante ações conjuntas de empresas que geram um adequado nível de competitividade interna;
- trabalhadores qualificados e especializados;
- institutos e centros de pesquisas voltados ao desenvolvimento tecnológico de produtos e processos, assessorias gerenciais e técnicas que orientam a seleção de matérias-primas, operacionalização de máquinas e equipamentos, bem como novas formas de *design*; e

- ações que levam as empresas a cooperarem entre si, sem perderem a noção da competitividade por meio da troca de informações e novas idéias sobre técnicas inovadoras e lançamentos de produtos para obterem individualmente os resultados, que são responsáveis pela continuidade dos negócios.

Tendo como espelho os aspectos positivos, presentes nos fundamentos que consolidam as aglomerações produtivas italianas, Amorim (1998,p.21) apresenta o conceito de **cluster de pequenas e médias empresas** “[...] que tem sido apresentado na literatura como mecanismo de promoção do desenvolvimento local”, por superar a forma de trabalho isolado destas organizações a fim de incentivar ações coletivas que possam proporcionar vantagens e benefícios conseguidos apenas por grandes empresas em decorrência do seu alto volume de escala produtiva.

Amorim (1998,p.24) define essa forma de aglomeração produtiva como um conjunto numeroso de empresas, em geral pequenas e médias, concentradas em uma área geográfica definida e operando em regime de intensa cooperação além de executarem um estágio do processo de produção, respeitando a autonomia administrativa de cada organização. E, como exemplo, cita um *cluster* de calçados, “[...] onde algumas empresas beneficiam o couro, outras as palmilhas, os moldes, as formas, os saltos; algumas se especializam em calçados femininos, outras em infantil etc.”

No Brasil existe uma abordagem conceitual dos fenômenos das aglomerações produtivas, a qual é apresentada pela dicção arranjos produtivos locais (APLs), desenvolvida pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist), fazendo-se as devidas adaptações das variáveis determinantes do fenômeno internacional às especificidades nacionais. Sediada na Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ, a rede de pesquisas, formalizada desde 1997, conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisas nacionais e internacionais.

Na perspectiva de Lemos (2004,p.8), a abordagem da aglomeração de empresas da RedeSist é mais próxima das características brasileiras e pode variar desde os tipos mais complexos e articulados de aglomeração, conhecidos como sistemas produtivos e inovativos

Locais, aos mais simplificados, que estão em pleno processo embrionário de organização, chamados de arranjos produtivos locais.

De acordo com Lemos (2004,p.8), os sistemas produtivos e inovativos locais representam,

[...] aglomerados de agentes econômicos, políticos e sócias – produtores, fornecedores, clientes, instituições de ensino, organizações criadoras de conhecimento, associações, sindicatos, agências de promoção, apoio, financiamento, governos, entre outros -localizados em um mesmo território, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem.

Seguindo a definição sugerida pela RedeSist, citada por Lastres e Cassiolato (2003,p.21), os arranjos produtivos locais, representado pela abreviatura APLs, são:

[...] aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolve a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Por apresentar uma aglomeração de empresas que atuam nas diversas fases componentes do processo de produção de uma atividade econômica específica, o arranjo produtivo local pode abranger ou fazer parte de uma cadeia de produção.

De acordo com Miranda (2002,p.201), a cadeia de produção representa um conjunto de atividades realizadas para produzir e entregar um produto ou serviço aos seus consumidores finais, incluindo atividades que vão desde a extração da matéria-prima até a venda do produto acabado.

Diante do exposto, pode-se constatar certa semelhança entre um APL e uma cadeia produtiva. O que difere essas duas formas de aglomeração produtiva, entretanto é o fato de a primeira envolver diversos atores locais (poder público, empresas, outras instituições de educação e organizações de serviços de apoio) e que trabalham com vínculos de participação e cooperação, mesmo que não sejam tão consolidados.

3.2 Estágios de Evolução de um Arranjo Produtivo Local

Os arranjos produtivos nascem em determinados espaços geográficos a partir da existência de um fator ou vários fatores que favorecem a localização e podem se desenvolver até atingir um estágio de evolução avançado que proporcione o nascimento de novos aglomerados.

Michael Porter (1999,p.251) menciona que vários fatores podem contribuir para o nascimento de aglomerados, mas os considerados mais importantes pelo autor, são: conveniência da localização física, infra-estrutura apropriada, recursos naturais disponíveis, qualificações especializadas e iniciativas empreendedoras.

Embasado nas características nacionais de concentração geográfica de empresas e usando a terminologia *cluster*, empregada por Michael Porter, Zaccarelli (2004,p.197) apresenta um critério classificatório de aglomerações produtivas que contempla duas tipologias, o **modelo de cluster completo** e o **modelo cluster simples**, que podem direcionar a análise do estágio de evolução dessa forma de agrupamento.

O **cluster completo**, que atingiu sua forma avançada e seu poder competitivo máximo, apresenta os seguintes requisitos: alta concentração geográfica, existência de vários tipos de empresas e instituições de apoio, alta especialização produtiva, total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos, grande cooperação entre empresas, intensa disputa, uniformidade de nível tecnológico e cultura da sociedade adaptada às atividades do agrupamento. No **cluster simples**, que está em seu estágio de evolução inicial, esses requisitos não são verificados em sua plenitude, constituindo-se em pontos críticos que precisam ser melhorados para que a aglomeração produtiva possa se tornar completa (ZACCARELLI, 2004,p.200)

Requisitos	Situação Presente	Aspecto Crítico
1- Alta concentração geográfica		
2- Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do <i>cluster</i>		
3- Empresas altamente especializadas (cada empresa realiza um número reduzido de tarefas)		
4- Presença de muitas empresas de cada tipo		
5- Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos		

6- Grande cooperação entre as empresas		
7- Intensa disputa: substituição seletiva permanente		
8- Uniformidade de nível tecnológico		
9- Cultura da sociedade adaptada às atividades do <i>cluster</i>		

Quadro 06 – Modelo de diagnóstico do estágio de evolução do *cluster*.

Fonte: Zaccarelli (2004,p.210).

Para analisar o estágio de evolução do *cluster*, Zaccarelli (2004,p.210) sugere um modelo do diagnóstico situacional, evidenciado no quadro 06, que no seu entendimento representa os requisitos qualitativos condicionantes dessa forma de concentração de empresas.

Quando o *cluster* se encontra no seu estágio inicial, muitos dos nove pontos de avaliação terão a coluna do aspecto crítico assinalada, representando um ponto que naquele momento restringe a evolução do *cluster*. Zaccarelli (2004,p.210) acrescenta que a tendência de um *cluster* simples é ir se aperfeiçoando até tornar-se completo, no entanto o autor ressalta ser lenta e espontânea e sua maturidade é medida melhor em décadas, pois um ano é um período muito curto para se notar as modificações evolutivas de um *cluster*.

Usando a denominação *APL/Cluster*, por conotarem as duas nomenclaturas semelhante conceituação de aglomeração produtiva, Santos, Diniz e Barbosa (2004,p.159), embasados no trabalho de Mytelka e Farinelli (2000,p.4), apresentam três tipologias que podem caracterizar os estágios evolutivos do *APL/cluster*, sendo: informais as que caracterizam um estágio inicial da aglomeração; organizados - os que representam fortes indícios de um arranjo em pleno desenvolvimento; e inovadores - aqueles que caracterizam o estágio avançado do arranjo, tomando como base as aglomerações italianas. Os aspectos subjetivos que caracterizam os três tipos estão presentes no quadro 07 e foram definidos a partir das variáveis que fundamentam essa forma de aglomeração produtiva.

Aspectos	Tipos de APLs/Cluster		
	Informais (estágio inicial)	Organizados (estágio mediano)	Inovadores (estágio avançado)
Existência de liderança	Baixo	baixo e médio	Alto
Porte das empresas	micro e pequena	micro, pequena e médias	micro, pequena, média e grandes
Capacidade inovadora	Pequena	Alguma	Contínua
Confiança interna	Pequena	Alta	Alta
Nível de tecnologia	Pequeno	Médio	Médio

<i>Linkages</i>	Algum	Algum	Difundido
Cooperação	Pequena	Alguma e alta	Média
Competição	Alta	Alta	Média e alta
Novos produtos	Poucos ou nenhum	Alguns	Continuamente
Exportação	Pouca ou nenhuma	média e alta	Alta

Quadro 07 – Aspectos Característicos dos tipos/estágios de APLs/*Cluster*.

Fonte: Santos, Diniz ; Barbosa (2004,p.159) embasados no trabalho de Mytelka ; Farinelli (2000,p.4).

Vale salientar que não é tão simples o trabalho da classificação empírica dos tipos de arranjos produtivos locais, pois, de acordo com Santos, Diniz e Barbosa (2004,p.160), muitos critérios têm natureza de avaliação muito subjetiva e não podem ser mensuráveis objetivamente. Outro ponto importante destacado pelos autores é o de que esta taxonomia foi estruturada tendo como base a concepção funcional específica dos distritos industriais italianos, ou seja, uma forma de aglomeração de empresas bem avançada. Por isto essa tipologia, bem como muitos critérios de classificação podem não ser válidos para outras concentrações que desenvolvam atividades bem diferentes das que são exploradas nos distritos italianos.

No que diz respeito ao desenvolvimento do APL, é importante salientar que os vários atores econômicos, sociais, financeiros e políticos exercem um papel decisivo e dinâmico nesse processo mediante a realização de ações que promovam o surgimento de empresas, o fortalecimento dos vínculos de cooperação e aprendizagem, entre outros que serão citados mais adiante. Caso contrário, as empresas poderão entrar em declínio, fato que contribuirá fortemente para a decadência do arranjo.

De acordo com a definição sugerida pela RedeSist, os arranjos produtivos locais representam uma aglomeração de atores econômicos, políticos e sociais que desenvolvem um conjunto de atividades produtivas específicas dentro de um espaço geográfico, apresentando vínculos mesmo que incipientes (LAESTRES ; CASSIOLATO, 2003,p.21).

O enfoque em arranjos produtivos locais constitui nova forma de se pensar o desenvolvimento do Brasil a partir de políticas públicas que não se restrinjam apenas a uma abordagem setorial econômica ou às empresas de forma isolada, independentemente do contexto territorial em que está inserida.

Laestres e Cassiolato (2003,p.22) acreditam que, no Brasil, o número de arranjos produtivos locais é tão grande quanto a capacidade nacional permita, já que o argumento da RedeSist é o de que, onde houver uma concentração de produção de qualquer bem ou serviço, haverá sempre um arranjo em torno desta, que pode se apresentar desde a forma mais simples de APL até a mais complexa e articulada.

Tendo como base os modelos de análise de evolução das aglomerações de empresas enfocadas por Zaccarelli (2004,p.210) e por Santos, Diniz e Barbosa (2004,p.159) com esteio no trabalho de Mytelka e Farinelli (2000,p.4), apresenta-se uma proposta de análise de estágio de evolução de APLs para direcionar a realização de ações no sentido de incentivar o desenvolvimento dessa forma de aglomeração produtiva.

A proposta de análise evolutiva do APL, evidenciada no quadro 08, está estruturada em três colunas, sendo a primeira composta por dez pontos de análise baseados em variáveis que condicionam essa forma de aglomeração produtiva e as duas últimas centradas em dois estágios de evolução: o inicial, que retrata uma forma de APL simplificado, e o avançado, onde o APL atingiu em sua plenitude um formato completo.

Ordem	Pontos de Avaliação	Aspecto Presente	Aspecto Crítico
1	Aglomeração de diversos tipos de empresas		
2	Concentração de outros atores econômicos, sociais e políticos locais		
3	Território definido		
4	Especialização produtiva nas várias fases que compõem a cadeia fabril;		
5	Facilitação da aprendizagem		
6	Cultura cooperativa		
7	Prática de inovação		
8	Prática da governança		
9	Mão-de-obra qualificada		
10	Governo municipal, estadual ou federal ativo		

Quadro 08– Proposta de Análise Evolutiva de APLs.

Fonte: Elaborado com base nos trabalhos de Zaccarelli (2004,p.210) e de Santos, Diniz e Barbosa (2004,p.159) embasados no trabalho de Mytelka e Farinelli (2000,p.4).

Quando o APL se encontra num estágio avançado, todos os pontos de análise do quadro 08 serão assinalados com aspectos presentes no momento em questão. Quando APL está na fase inicial, muitas das variáveis condicionantes dessa forma de aglomeração

evidenciadas no referido quadro serão assinaladas com aspectos críticos que deverão evoluir no decorrer do tempo a partir de ações fomentadas pelos próprios atores locais e por políticas públicas que tenham como objetivo desenvolver essa forma de concentração de empresas.

É importante salientar que, para se proceder a tal análise, deve-se conhecer em profundidade a dinâmica do arranjo, a variedade dos atores locais, dentre outras particularidades, evidenciadas no quadro 06, que só poderão ser detectadas na observação ambiental cotidiana.

A compreensão da dinâmica dos arranjos produtivos locais, bem como das suas potencialidades e principais limitações, devem focalizar as especificidades locais do desenvolvimento das diferentes atividades, como também a sua importância e o papel que desempenham na composição das cadeias produtivas e setores econômicos em que estão inseridos.

Para facilitar o preenchimento do quadro 06, são apresentadas as caracterizações de cada ponto de análise considerado, que tem como base o referencial teórico de Albagli e Brito (2003), compreendendo:

- **aglomeração de empresas** - existência de um número significativo de empresas com autonomia gerencial e especializadas nas várias fases distintas e complementares que compõem o processo produtivo da atividade econômica principal do APL;
- **concentração de outros atores econômicos, sociais e políticos locais** - existência de diferentes atores que dão suporte à realização da atividade principal. Como exemplo, são citadas as organizações de financiamento e crédito, de ensino e pesquisa, centros tecnológicos, associações empresariais, prestadores de serviços de consultoria empresarial e outros, órgãos e instituições públicas ;
- **território definido** - espaço geográfico apropriado por um grupo de indivíduos, com o objetivo de desenvolver condições que garantam a sua sobrevivência e a satisfação de seus desejos financeiros, patrimoniais e sociais. É definido e delimitado a partir das relações de poder, sejam elas jurídicas, políticas ou econômicas;
- **especialização produtiva na cadeia fabril** - predominância de uma atividade econômica principal que as organizações fabris e as de suporte concentradas em um território exploram, desenvolvidas a partir de um conhecimento tácito ou explícito. O primeiro refere-se ao tipo de conhecimento que reside nas crenças, valores e

habilidades não disponíveis nos livros, sendo muitas vezes adquirido de forma interativa e de geração para geração. O segundo tipo de conhecimento é aquele formalizado e estruturado, repassado pelos agentes responsáveis pela disseminação do conhecimento, como universidades, centros tecnológicos, órgãos públicos e privados de treinamento e capacitação etc;

- **facilitação da aprendizagem** - aquisição de vários tipos de conhecimentos, competências e habilidades provenientes de fontes internas ou externas à empresa. A primeira ocorre a partir da experiência própria nos processos de produção e comercialização, bem como na busca contínua de novas soluções técnicas nas unidades de pesquisa e desenvolvimento ou em instâncias menos formais. A segunda ocorre a partir da interação com fornecedores, concorrentes, clientes e outros atores locais;
- **cultura cooperativa** - são iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto, envolvendo relações de confiança mútua, entre empresas, entre as empresas e suas associações, entre empresas e instituições técnicas e financeiras, entre empresas e poder público, bem como outras possíveis combinações entre os atores presentes na concentração produtiva, com o objetivo de obter economias de escala, melhorar os índices de produtividade e qualidade, bem como dinamizar a inovação;
- **práticas de inovação** - impulsionam as transformações econômicas e sociais do APL e podem acontecer de forma radical ou incremental. A inovação radical ocorre a partir da elaboração de um novo produto/serviço, bem como pelo desenvolvimento de processos ou formas de organizações produtivas completamente novas. A inovação incremental está relacionada à melhoria de um produto/serviço e processos sem alteração do formato inicial. Em ambos os casos, existe o objetivo de proporcionar eficiência técnica, qualidade e produtividade maiores.
- **prática da governança** - refere-se às ações de liderança, coordenação, intervenção e negociação relativas aos processos decisórios locais. Pode ser desenvolvida de duas formas: hierárquicas e por meio de redes. No primeiro caso, as ações são exercidas por único agente local, que apresenta capacidade de envolver todos os atores e incentivar ações conjuntas para a tomada de decisões que beneficiem a evolução do APL;
- **mão-de-obra qualificada** - presença de trabalhadores qualificados, especializados e com aptidão para operacionalizar as máquinas e equipamentos, bem como dar sugestões sobre o processo produtivo; e

- **Governo municipal, estadual ou federal ativo** - criando políticas públicas que contribuam para o fortalecimento da capacidade produtiva e inovadora local.

A elaboração da análise do estágio de evolução de APLs, em períodos regulares e definidos, contribui para direcionar a realização de ações acertadas que possam realmente otimizar o desenvolvimento dos vários arranjos produtivos locais no Brasil.

3.3 Principais Conceitos que Fundamentam o Turismo

Nos últimos tempos, o setor turístico se destaca no Brasil e no resto do mundo, sendo, segundo Ferreira (2004,p.80), considerado uma das atividades econômicas mais importantes, superando a indústria bélica em volume de capital transacional e com expectativa de nos próximos anos superar os valores movimentados pela indústria petrolífera que é a primeira do Mundo.

De acordo com Cunha (1997,p.80), o turismo influencia de forma significativa a vida humana, pois, como fenômeno econômico e social, reflete os avanços e as conquistas realizadas pelo homem no decorrer dos anos, e, como ato voluntário, determina e caracteriza o modo de vida das pessoas nos diversos lugares.

Fazendo breve levantamento dos acontecimentos que impulsionaram o turismo no mundo, Ferreira (2004,p. 81) enfatiza que a atividade,

[...] tem seu crescimento relacionado aos avanços tecnológicos que envolvem o setor de transporte, que faz com que as distâncias geográficas fossem superadas com maior facilidade, e o setor de comunicação, que faz com que informações relacionadas às questões culturais e ambientais sejam capazes de gerar demandas, ou seja, motivar correntes de viajantes interessados em conhecer ambientes naturais e culturais conservados.

De acordo com Ignarra (1999,p.23), o turismo sempre se relacionou com a realização de viagens, mas é importante ressaltar que nem todas as viagens podem ser consideradas como turismo, pois, como exemplifica o autor, “[...] uma pessoa que reside em um município e se desloca para outro diariamente para exercer sua profissão não estará fazendo turismo.” Já as que viajam por questões profissionais para realizar o fechamento de algum tipo de negócio ou para participar de congressos ou cursos de aperfeiçoamento fazem o que se pode classificar de turismo de negócios.

Neste sentido, Barreto (2001,p.44), citado por Monteiro (2004,p.22), menciona que, para facilitar o entendimento do fenômeno turístico, deve-se atentar para o fato de que a viagem representa o simples deslocamento de pessoas e o turismo vai além, sugerindo a existência de uma infra-estrutura adequada, políticas de desenvolvimento e legislação específica.

Todo o conhecimento humano é acumulado e transformado de acordo com o desenvolvimento científico e tecnológico ocorrente ao longo do tempo. Sob esse enfoque, conceitos antes estabelecidos são discutidos e renovados para se adequarem aos novos paradigmas que condicionam as atividades econômicas, sociais e financeiras do mundo.

Neste aspecto de evolução conceitual dos conteúdos, a definição de turismo foi discutida no decorrer do tempo e apresentada sob pontos de vistas distintos, justificados pela própria complexidade e especificidade que condicionam esse tipo de atividade.

Segundo Ignarra (1999,p.23), o primeiro conceito de turismo foi elaborado no início do século XX pelo economista Herman von Schullard, que entendeu o turismo como “[...]a soma das operações, especialmente as de natureza econômica, diretamente relacionadas com a entrada, a permanência e o deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região.”

Cunha (1997,p.8), apresentando o que chama do primeiro conceito mais específico da atividade turística, elaborado em 1942 por Hunziker e Krapf, enfatiza que neste período o turismo foi considerado como

[...] conjunto das relações e fenômenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não fossem utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária.

Para facilitar o desenvolvimento de estudos estatísticos sobre a atividade turística a Organização Mundial do Turismo – OMT apresenta um conceito-padrão que deve ser utilizado pelos seus países – membros, onde o fenômeno representa as viagens realizadas pelos indivíduos para fora do local de residência habitual por um período maior do que 24

horas e inferior a 180 dias, desde que motivados por pretextos não econômicos (OLIVEIRA, 2002,p.35).

Neste mesmo sentido de padronização dos conceitos, a Organização Mundial do Turismo – OMT, citada por Ignarra (1999,p.25), também procurou definir os consumidores do produto turístico, apresentando duas categorias de classificação a partir do conceito de visitante, onde este pode ser enquadrado como turista e excursionista.

A palavra **visitante**, segundo Ignarra (1999,p.25), representa a pessoa que se desloca do seu lugar de residência para outro local nacional ou internacional, por períodos determinados e movido por diferentes razões, desde que as não econômicas de forma habitual.

O **turista** é aquele visitante que permanece no local escolhido para a viagem por mais de 24 horas e no máximo de seis meses no decorrer de um ano, sem ter como propósito a imigração. E os motivos do traslado desse viajante podem relacionar-se a prazer, férias, desporto, negócios, visitas a parentes e amigos, missão, reunião, conferência, saúde, estudo e religião (IGNARRA,1999,p.25).

Ignarra (1999,p.25) menciona que a nomenclatura de **excursionista** representa também um visitante que permanece menos de 24 horas no local preferido para a visitação. Cunha (1997,p.07) adverte, entretanto, para a noção de que se tornou comum utilizar tal designação para os participantes de cruzeiros marítimos ou fluviais que visitam uma localidade, mas que pernoitam nas embarcações.

Dentro da mesma perspectiva classificatória dos consumidores dos produtos turísticos Ignarra (1999,p.28) apresenta o **veranista** para aqueles viajantes que se deslocam periodicamente para outras localidades para curtir temporadas, ocupando normalmente estruturas não hoteleiras, como residências secundárias, alugadas ou próprias, e casas de parentes ou amigos.

O produto gerado pela atividade turística apresenta uma série de especificidades entre as quais Ignarra (1999,p.41) destaca a sua intangibilidade e o fato de sua produção e venda ocorrer de forma simultânea. Outra consideração importante é a de que o consumidor normalmente está longe do que vai adquirir e só poderá efetivamente experimentá-lo depois

do momento da compra, daí ser fundamental a existência do *marketing* que promova a imagem do destino turístico.

Ignarra (1999,30) ainda acrescenta que o conceito de produto turístico também extrapola a idéia de produto da economia, pois reúne um conjunto de serviços complementares entre si que se desenvolvem em torno de um atrativo. Ele representa “[...] o somatório do atrativo turístico + o somatório dos serviços turísticos (ou facilidades como usam alguns autores) + a infra-estrutura básica + o conjunto de serviços urbanos de apoio ao turismo.”

Existem algumas classificações aplicadas ao turismo que facilitam o entendimento de algumas especificidades, características desse ramo do conhecimento humano. O presente trabalho procura abordar as que definem o tipo de turismo e a amplitude das viagens .

De acordo com Ignarra (1999,p.26), a amplitude das viagens pode ser descrita em quatro perspectivas:

- **Local** - quando a viagem tem como propósito a visita aos municípios vizinhos;
- **regional** - quando envolve o traslado em localidades distantes a cerca de 200 ou 300 Km de distância da residência do viajante;
- **doméstico** - quando a viagem é realizada dentro do país de residência habitual do indivíduo; e
- **internacional** - quando a viagem ocorre fora do país de residência habitual do indivíduo.

Os tipos de turismo, segundo Cunha (1997,p.23), “[...] resultam das motivações e das intenções dos viajantes, podendo selecionar-se uma enorme variedade, dada a grande diversidade dos motivos que levam as pessoas a viajar [...]”. O autor destaca sete tipos, agrupados de acordo com o interesse dos viajantes:

- **turismo de lazer** - é realizado por pessoas que tencionam ver coisas novas, desfrutar de belas paisagens e das diversas distrações que os centros turísticos oferecem ;
- **turismo de repouso** - tem como objetivo a obtenção de benefícios para a saúde por meio da recuperação física ou mental dos desgastes provocados por desequilíbrios psicofisiológicos ou pela rotina da vida moderna, ou até mesmo pela intensidade do trabalho;

- **turismo cultural** - as viagens motivadas pelo desejo de conhecer as particularidades, os hábitos, manifestações artísticas ou religiosas de outros povos;
- **turismo desportivo** - realizado por pessoas que intentam assistir a jogos ou a campeonatos diversos e também por aqueles que querem praticar atividades esportivas;
- **turismo de negócios** - em constante expansão, em virtude da internacionalização das economias, é realizado por profissionais que pretendem participar de reuniões de negócios ou científicas ou por aqueles que desejam divulgar produtos e serviços em feiras ou exposições;
- **turismo político** - envolvem os deslocamentos voltados para a participação em acontecimentos ou reuniões políticas; e
- **turismo ético e de caráter social** - inclui as viagens realizadas para visitar amigos, parentes e organizações, com o objetivo de participar da vida cotidiana das populações locais, sendo realizadas por pessoas que pretendem aumentar seus conhecimentos ou por aqueles que querem visitar seus descendentes que moram no seu país de origem.

De acordo com os vários conceitos apresentados, verifica-se que a atividade turística reúne uma série de especificidades as quais exigem o desenvolvimento de classificações para possibilitar a elaboração de levantamentos estatísticos para facilitar o estudo dessa atividade que a cada ano se destaca na economia mundial.

3.4 Composição de um Arranjo Produtivo Local de Turismo

Para Pretrocchi (2001,p.37), é normal o enfoque de aglomeração produtiva na atividade turística, pois constituem uma diversidade de serviços especializados no atendimento das necessidades dos viajantes, ofertados por várias empresas que normalmente se instalam em uma determinada área geográfica localizada no entorno de atrativos naturais, urbanos e culturais.

Utilizando a abordagem de concentração geográfica de empresas da RediSist, faz-se uma descrição dos componentes de um arranjo produtivo local de turismo com base na pesquisa elaborada por Barbosa e Zamboni (2000,ps.01 - 47) sobre a “Formação de um *Cluster* em Torno do Turismo de Natureza Sustentável em Bonito – MS” e também no

trabalho de Gouveia e Duarte (2001,ps 01–38), que enfoca “ O *Cluster* de turismo em Portugal”.

A descrição dos componentes de um APL de turismo é feita a partir da representação gráfica composta por uma área sombreada, que representa o território delimitado, abrigando em seu centro os atrativos turísticos que, por sua vez, concentram em seu entorno os vários atores locais necessários para a promoção da atividade turística no contexto (FIGURA 07).

O **território** representa o destino turístico que configura naturalmente uma zona de turismo, independentemente das fronteiras oficiais que limitam os municípios, os estados ou até mesmo os países. Este deve possuir características geomorfológicas da região, recursos turísticos existentes no local, posição relativa aos mercados emissores, dinâmica e localização dos fluxos turísticos dominantes, bem como empreendimentos turísticos (PETROCCHI, 2001, p.287).

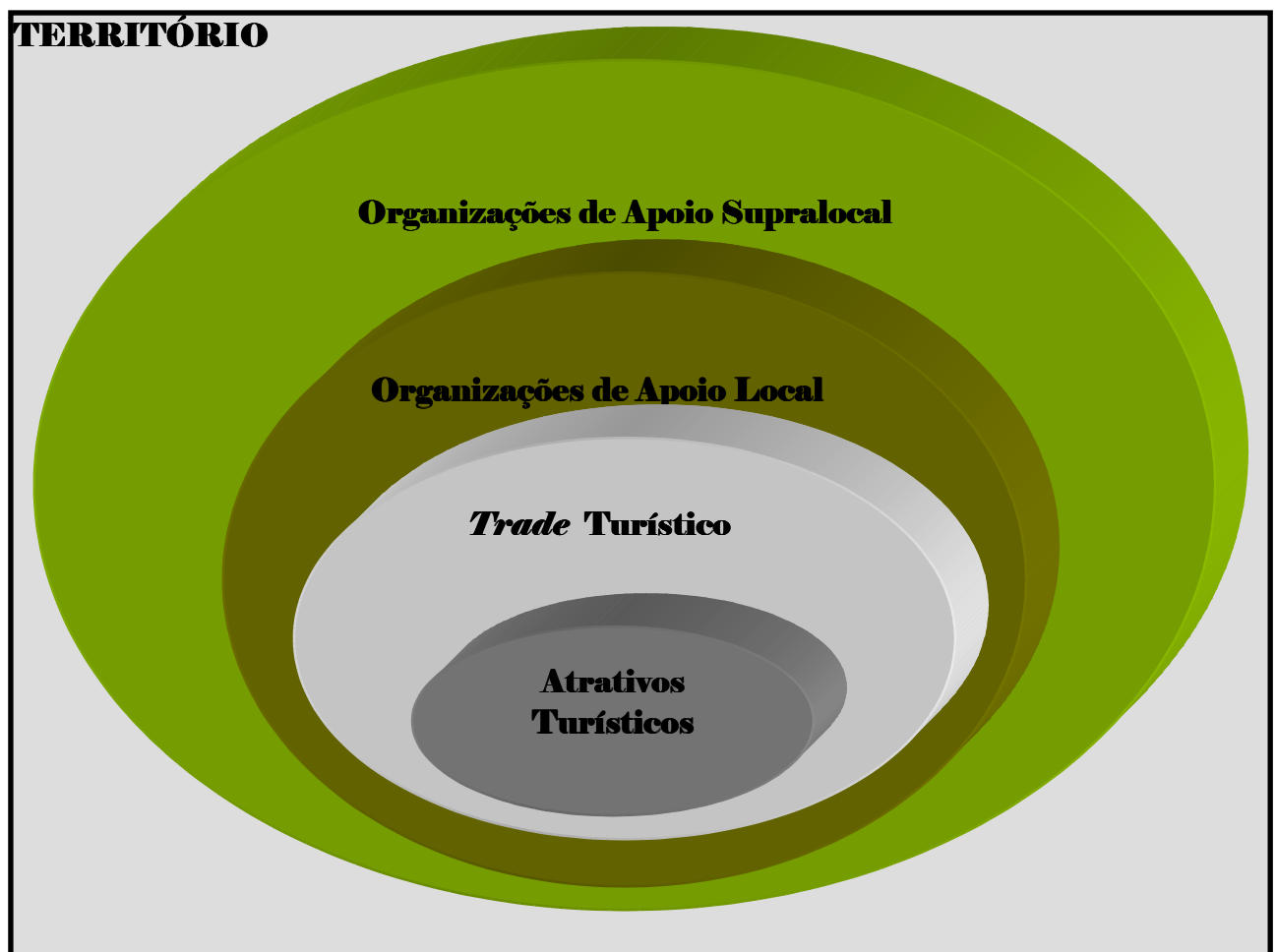


Figura 07 - Representação de um APL de turismo.
 Fonte: Adaptado de Barbosa ; Zamboni (2000,p. 14).

Os **atrativos turísticos** são os recursos presentes em um território que, geralmente, em razão do seu caráter diferencial, motivam as viagens das pessoas. Ignarra (1999,p.49), utilizando a hierarquização desenvolvida pela Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR, apresenta a categoria de atrativos naturais e a categoria de atrativos culturais. No quadro 09, são apresentados os tipos de atrativos que podem estar presentes em cada categoria, fazendo a devida referência às suas espécies de variações.

Categorias	Tipos	Espécie de variações
Naturais	Montanhas	Picos, serras, serrotes, montes, morros, colinas etc
	Planaltos e planícies	Chapadas, tabuleiros, patamares, pedras tabulares, vales e rochedos.
	Costas ou litoral	Praias, restingas, mangues, baías, enseadas, sacos, cabos, pontas, falésias, barreiras, dunas etc.
	Terras insulares	Ilhas, arquipélagos, recifes e atóis.
	Hidrografia	Rios, lagos, lagoas, praias fluviais, lacustres e quedas d'água.
	Pântanos	-----
	Fontes hidrominerais e ou termais	-----
	Parques e reservas de flora e fauna	-----
	Grutas, cavernas e furnas.	-----
	Áreas de caça e pesca	-----
Culturais	Monumentos	Ruínas, pinturas e arquiteturas : civil, religiosa, funerária, industrial e militar.
	Sítios	Sítios históricos e científicos
	Instituições e estabelecimentos de pesquisa e lazer	Museus, bibliotecas, arquivos, institutos históricos e geográficos.
	Manifestações, usos e tradições populares	Festas, comemorações e atividades dos tipos religiosas ou folclóricas ou cívicas; feiras e mercados.
	Realizações técnicas e científicas contemporâneas	Exploração de minérios, agrícola, pastoril e industrial; Assentamento urbano e paisagístico; usinas , barragens eclusas;zoológicos. Aquários e viveiros; jardins, botânicos e hortas; planetários etc
	Acontecimentos programados	Congressos e convenções; feiras e exposições, realizações desportivas; realizações artísticas e culturais; realizações sociais e assistenciais; realizações gastronômicas de produtos etc

Quadro 09 – Categorias, tipos e variações dos atrativos turísticos.

Fonte: Adaptado de Ignarra (1999,p.49-51).

O *trade* turístico, foco do estudo do presente trabalho, representa o conjunto de empresas organizadas no APL que oferecem os diversos serviços turísticos e de apoio que possibilitam o viajante a usufruir os atrativos. No presente trabalho, este componente do arranjo produtivo local de turismo é apresentado em cinco segmentos, sendo eles: meios de hospedagem, alimentação e bebidas, transportes e passeios turísticos, comércio e serviços turísticos e comércio e serviço de suporte. No quadro 10, estão discriminadas as principais atividades desenvolvidas em cada segmentos do *trade* turístico, bem como a variação dos empreendimentos que podem compor cada um deles.

Segmentos	Atividades Desenvolvidas	Variações dos Empreendimentos
Meios de hospedagem	Oferecer um local para uso temporário em unidades habitacionais específicas com serviços básicos de acomodação do hóspede.	Hotéis, motéis, <i>flats</i> , pousadas, pensões, hospedarias, albergues da juventude, colônia de férias e imóveis de aluguel.
Alimentação e bebidas	Fornecimento de comidas e bebidas prontas para consumo, oferecendo uma gastronomia variada mas com a predominância da culinária local ou regional.	Restaurantes, lanchonetes, sorvetes, docerias, cafés, bares, <i>buffets</i> , padarias etc.
Receptivos e passeios turísticos	Realizar o traslado do turista até o destino turístico, bem como o seu retorno ao local desejado e promover passeios para a apreciação dos atrativos.	Agências emissoras e receptoras; empresas que realizam o transporte e passeios aéreos, terrestres, ferroviários, náuticos; empresas que realizam <i>treking</i> ou cavalgadas; serviços de guias ou informantes turísticos.
Comércio e serviços turísticos	São estabelecimentos comerciais especializados na venda de produtos e na prestação de serviços aos turistas.	Lojas de artesanatos e produtos típicos; clubes; danceterias, parques aquáticos; centros de convenções e feiras; áreas de exposições e eventos culturais; postos de informações; locadoras de veículos, barcos e equipamentos esportivos etc.
Comércio e serviços de suporte	São os estabelecimentos comerciais ou prestadores de serviços que dão suporte aos outros segmentos e ao próprio turista.	Agências bancárias; casas de câmbio; farmácias; clínicas e hospitais; serviços de informática e internet; postos telefônicos; agências de correios, postos de combustíveis; oficinas mecânicas e borracharias; minimercados e supermercados; salva-vidas e segurança turística; empresas de consultorias e de capacitação de recursos humanos etc.

Quadro 10 – Composição do *trade* de um APL de turismo.

Fonte: Adaptado de Ignarra (1999, p.54-55).

As **organizações de apoio local** representam os vários atores sociais presentes no território, que podem dar apoio direto e de forma contínua à atividade turística por meio de ações que promovam o bem-estar geral do destino turístico. Como exemplo, pode-se mencionar a prefeitura do município, associações de classe, conselhos comunitários etc. (BARBOSA ; ZAMBONI, 2000,p. 14).

As **organizações de apoio supralocal** são aquelas que, apesar de não estarem sediadas no território, atuam no seu contexto, realizando e promovendo atividades voltadas para a preservação ambiental, segurança local, capacitação empresarial e qualificação de trabalhadores, bem como estudos e pesquisas na área do turismo. Como exemplo, tem-se: órgãos dos governos estadual e federal, instituições de ensino e pesquisa, organizações não governamentais (ONGS) e organizações do sistema “S” (SENAI, SEBRAE, SENAC, SENAR, SESI e SESC) .

A cadeia produtiva do turismo abrange os vários tipos de organizações que compõem o arranjo produtivo local e juntas desenvolvem atividades de idealização, produção e comercialização do produto turístico ao seu consumidor final, ou seja, o visitante.

Descrevendo a composição de um arranjo produtivo de turismo, verifica-se que a sua principal característica é a concentração de vários atores locais, em um mesmo espaço geográfico, que, de forma coletiva, desenvolvem ações convergentes à exploração especializada do potencial turístico do lugar.

4 METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA

A pesquisa científica fruto, do potencial criativo do ser humano, é um processo sistemático de busca do conhecimento que, usando metodologia própria, resolve problemas e esclarece dúvidas a respeito de uma realidade empírica.

O emprego dos métodos e das técnicas específicas de cada tipo de pesquisa é importante para viabilizar o processo de pesquisa, proporcionando a orientação necessária para a obtenção, análise e interpretação dos dados obtidos no decorrer do trabalho.

Neste item, procura-se apresentar os parâmetros que orientam o desenvolvimento deste estudo, contemplando o tipo da pesquisa, população e amostra , bem como a coleta de dados com a finalidade de verificar, por meio de investigação científica, quais as estratégias competitivas utilizadas pelos vários segmentos de um *trade* turístico do arranjo produtivo de Jericoacoara.

4.1 Tipo da Pesquisa

O tipo de pesquisa é um conceito complexo, pois geralmente não é estabelecido de maneira única, em virtude da confluência de muitas classificações, feitas por diferentes autores que apresentam perspectivas variadas, cujo emprego simultâneo pode prejudicar a execução do trabalho científico.

Diante do exposto e considerando as particularidades da pesquisa social, seguem-se os aspectos classificatórios e conceituais enfocados em Raupp e Beuren (2004,p. 79-93), em

relação ao delineamento da pesquisa, a qual segundo Gil (1994,p. 70), constitui etapa em de definição, pelo pesquisador, dos métodos particulares que comporão o plano geral da investigação.

De acordo com Raupp e Beuren (2004, p.79-93), os tipos de pesquisas podem ser agrupados em três perspectivas:

- **quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser - exploratória**, quando há pouco conhecimento desenvolvido sobre a temática a ser abordada; **descritiva**, por descrever as características da população ou fenômeno em estudo, bem como por estabelecer relações entre as variáveis; **explicativa**, quando indica os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.
- **quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser direcionada para - estudo de caso**, que busca reunir informações detalhadas com vistas a apreender a totalidade da situação de caso único; **levantamento**, quando os dados são coletados nas respostas verbais sobre questões predeterminadas feitas à maioria representativa da população em estudo; **bibliográfica**, pela necessidade de se conhecer e analisar os referenciais teóricos sobre determinado assunto ou tema; **participante**, na situação em que existe a interação participativa do pesquisador com o contexto de investigação, contribuindo para aplicação prática da temática em foco; **experimental**, na tentativa deliberada e controlada de produzir efeitos variados por meios diferentes de manipulação de variáveis.
- **Quanto à abordagem do problema, a pesquisa compreende - abordagem qualitativa**, adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social por meio de uma análise aprofundada da questão-problema que se itenta investigar; **abordagem quantitativa**, com o emprego de instrumentos estatísticos tanto na coleta quanto no tratamento dos dados que irão embasar o processo de análise do problema.

A partir dessa classificação, pode-se, portanto, definir as tipologias que nortearão a busca científica que o presente trabalho se propõe.

Em relação aos objetivos, essa pesquisa classifica-se como do tipo exploratório-descritivo. Exploratório porque procura conhecer e analisar as estratégias competitivas, que é um assunto pouco abordado nas pesquisas relacionadas com arranjos produtivos locais. É

descritivo porque descreve aspectos de determinada população em análise, no caso, as estratégias competitivas utilizadas no *trade* turístico do APL de Jericoacoara.

No que diz respeito aos procedimentos, o trabalho ajusta-se às concepções do tipo bibliográfico e de estudo de caso, pois é feita uma revisão da teoria sobre os componentes presentes na temática focalizada, como: turismo, estratégias competitivas e arranjos produtivos locais. O estudo de caso justifica-se pela concentração e o conseqüente aprofundamento do estudo em caso único, que é o APL de Jericoacoara, buscando verificar *in loco* as estratégias competitivas existentes no real cotidiano do *trade* turístico da localidade objeto da pesquisa.

A pesquisa também contempla aspectos da abordagem qualitativa - quantitativa. Qualitativa, haja vista a natureza da questão-problema e também pelo fato de os objetivos do trabalho procurarem compreender de forma detalhada os significados e as situações apresentadas pelos entrevistados (RICHARDSON, 1999,p.90). A metodologia quantitativa é utilizada pelo fato de a determinação da amostra seguir a técnica probabilística, já que a população- alvo, ou seja, o *trade* turístico de Jericoacoara, se divide em vários segmentos que necessitam do emprego da estratificação para assegurar a representação mais adequada das estratégias competitivas utilizadas em cada subgrupo de negócios.

4.2 População e Amostra

De acordo com Colauto e Beuren (2004,p. 118), em pesquisa, a palavra população representa a totalidade dos elementos de conjunto (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem paridade nas características definidas para o estudo que se propõe realizar. Neste trabalho, a população - alvo será as empresas contextualizadas no arranjo produtivo local de Jericoacoara , componentes do *trade* turístico da aglomeração, cadastrados na Prefeitura Municipal de Jijoca de Jericoacoara.

Conforme expressam Colauto e Beuren (2004,p.117), no entanto, em virtude da existência de possíveis fatores que impedem a obtenção das informações de toda a população que se quer estudar, a metodologia científica apresenta técnicas de amostragem para que o estudo de apenas uma parte dos elementos que compõem o todo a representem de forma significativa. Essa representatividade é obtida pela determinação da população/amostra ou

amostra, que, segundo Vergara (2000,p.50), é a parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade estabelecido pelo pesquisador.

Como o principal objetivo da pesquisa consiste em identificar as estratégias competitivas utilizadas no *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara, por sua vez, consistente numa aglomeração de empresas diversificadas que em conjunto produzem o produto turístico, se faz necessário trabalhar com a técnica de amostragem estratificada.

A amostra estratificada consiste na divisão da população em estratos (subgrupos ou segmentos) de composição similar para em seguida proceder-se à seleção da amostra de cada subgrupo (STEVENSON, 1981,p. 168). O fundamento para delimitar as camadas desta pesquisa partiu da descrição dos componentes do *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara, subdividido em: meios de hospedagem, serviços de alimentação e bebidas, receptivos e passeios turísticos e comércio e serviços turísticos e comércio e serviços de suporte.

Segundo Gil (1994,p.95) a amostra estratificada pode ser proporcional ou não. No primeiro caso, é selecionada a amostra aleatória de cada subgrupo proporcional à sua extensão. No segundo caso, a determinação do tamanho da amostra não está relacionada à proporcionalidade da extensão desses estratos em relação à população-alvo.

O agrupamento das empresas em cada um dos cinco estratos (meios de hospedagens, bebidas e alimentação, receptivos e passeios turísticos, comércios e serviços turísticos e comércios e serviços de suporte), foi realizado levando-se em consideração a similaridade do Código Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) de cada uma das empresas cadastradas na Prefeitura Municipal de Jijoca de Jericoacoara, conforme o que está especificado na tabela 01.

Para se determinar o tamanho da amostra, foram analisados os seguintes fatores enfocados por Gil (1994, p. 98): extensão do universo, nível de confiança, erro máximo permitido e percentagem com que o fenômeno se verifica.

A extensão do universo que corresponde ao número de elementos da população não excede a 100.000, o que contempla a classificação de uma população finita. Quanto ao nível

de confiança, trabalha-se com 95%, considerando-se dois desvios-padrão e a margem de erro é de 6,39% para mais ou para menos.

Em relação à percentagem com que o fenômeno se verifica, utiliza-se o valor máximo da estimativa igual a 50, já que o principal objetivo do trabalho não permite o estabelecimento prévio de outro número mais condizente com a realidade (GIL,1994,p.101).

Tabela 01 - Agrupamento por atividades das empresas pertencentes ao *trade* turístico do APL :

Estratos (grupos)	Atividade		Total
	CNAE	Descrição	
Meios de hospedagem	55115	Hotel com Restaurante	43
	55123	Hotel sem Restaurante	46
	55116	Outros Meios de Hospedagem	01
Alimentação e Bebidas	15814	Padaria	01
	51365	Comércio Atacadista de Bebidas	01
	52124	Comércio Varejista de Alimentos	06
	52140	Comércio de Produtos Alimentícios	07
	52220	Comércio Varejista de Bombons	01
	52248	Comércio Varejista de Bebidas	04
	55212	Bar e Restaurante	23
	55215	Restaurante, Choperia e Afins	01
	55220	Lanchonete e Similares	24
	55239	Cantina	01
	55247	Fornecimento de Comida Preparada	01
Receptivos e passeios turísticos	63215	Atividades Auxiliares de Transporte Terrestre	01
	63304	Agência de Viagens	06
Comércio e serviço turístico	18120	Confecção de Artigos de Vestuário	02
	20290	Fabricação de Objetos de Madeira e Palha	01
	52329	Comércio Varejista de Vestuário	19
	52418	Produtos Farmacêuticos	01
	5249303	Comércio Varejista de Artigos de <i>Souveniers</i>	02
	5249305	Comércio Varejista de Artigos Esportivos	02
	74918	Atividades Fotográficas	02
	92398	Danceterias e similares	01
	93025	Cabeleireiro	01
Comércio e serviços de suporte	93041	Manutenção Físico Corporal	01
	93092	Serviços Pessoais	03
	18139	Confecção de Roupas Profissionais	02
	26190	Fabricação de Artigos de Vidro	01
	50300	Peças e acessórios para Veículos	01
	51535	Material de Construção	01

52116	Hipermercados	02
52132	Mini Mercados, Mercarias etc	05
52310	Comércio de tecidos e Aviamentos	01
64122	Atividades de malotes e Entregas	01
64203	Telecomunicações	01
72508	Manutenção de Artigos de Informática	01
72907	Atividades de Informática	02
74707	Imunização e Higienização em Imóveis	02
74993	Serviços Diversos	03
80918	Educação Profissional	01
93017	Lavanderias e Tinturarias	01

Totais	228
---------------	------------

Fonte: Cadastro da Prefeitura Municipal de Jijoca de Jericoacoara de outubro/2005.

Com base nessas informações, dos 228 estabelecimentos componentes do *trade* turístico do APL de Jericoacoara, foram selecionados 116, mediante a fórmula para a população finita definida por Stevenson (1981,p. 213), demonstrada abaixo:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

n = tamanho da amostra;

z = desvio padrão normal;

p = percentagem com a qual o fenômeno se verifica;

q = percentagem com a qual o fenômeno não se verifica (complementar);

N = tamanho da população;

e^2 = desvio máximo do estimador médio em relação ao verdadeiro parâmetro (erro máximo permitido).

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 228}{(6,39\%)^2 (228 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 116$$

De acordo com esse cálculo, foi definida a amostragem estratificada proporcional, pois, segundo Barbetta (1999,p.47), com esse procedimento existe a garantia de que cada elemento componente do *trade* turístico tem a mesma probabilidade de pertencer a amostra.

Tabela 02 - Cálculo do tamanho da amostra a ser pesquisada

Estratos	Quantidade	Proporção	Tamanho da Amostra
Meios de hospedagens	90	0,39	45
Alimentação e bebidas	71	0,31	36
Receptivos e passeios	7	0,03	4

turísticos			
Comércios e serviços turísticos	35	0,15	18
Comércios e serviços de suporte	25	0,11	14
Total	228	1,00	116

Fonte: Elaborada pela própria autora a partir dos dados coletados na Prefeitura Municipal de Jijoca de Jericoacoara, em outubro de 2005.

Os números que fundamentaram o cálculo do tamanho da amostra proporcional em cada estrato, evidenciados na tabela 02, tiveram como base o cadastro da Prefeitura Municipal de Jijoca de Jericoacoara, gerado em outubro de 2005, onde foi obtida a informação de que o *trade* turístico do supracitado APL é composto por 228 empresas, sendo 90 meios de hospedagens, 71 estabelecimentos de bebidas e alimentação, 7 receptivos e passeios turísticos, 35 comércios e serviços turísticos e 25 comércios e serviços de suporte.

4.3 Coleta e Análise dos Dados

Os dados utilizados nesta pesquisa são de fontes primária e secundária. Os indicadores secundários foram obtidos mediante pesquisa bibliográfica em livros, revistas, dados disponíveis na Internet e relatórios de pesquisas na área.

Os indicativos primários foram recolhidos a partir da pesquisa de campo, realizada com aplicação de um questionário semi-estruturado, ou seja, um roteiro previamente estabelecido composto por perguntas abertas e fechadas a serem aplicadas aos membros da gerência e/ou proprietários dos empreendimentos turísticos de Jericoacoara com indagações que produzem informações coerentes em relação aos objetivos traçados.

Com o objetivo de fortalecer a abordagem da evolução do turismo em Jericoacoara, também foi aplicada uma entrevista com o representante do Poder público municipal e pessoas que conhecem bem o local e participam do seu cotidiano, como os nativos mais antigos, o representante do IBAMA e técnicos do SEBRAE que atuam na região.

A presente pesquisa também utilizou o método observacional para descrever a composição do arranjo produtivo local, que inclui a definição do território, dos atrativos, do *trade*, dos órgãos de apoio local e supralocal.

A análise dos dados será feita no Excel, com base nas tabelas de interpretação, estruturadas a partir dos quesitos componentes do questionário (APÊNDICE B), agrupados nos seguintes blocos de análise: especificação do negócio, identificação do gestor da empresa, visão estratégica do negócio e tipos de estratégias utilizadas.

A especificação do negócio, que representa o primeiro bloco de análise do questionário, foi definida para apresentar informações pertinentes ao tipo do negócio e especificação das atividades principal e secundária. Também foram considerados neste bloco: ano de fundação, motivo da abertura do empreendimento em Jericoacoara e faixa de faturamento, para fortalecer o desenvolvimento da análise.

O segundo bloco apresenta tópicos que sondam a escolaridade e experiência do gestor ou proprietário da empresa, que podem fornecer subsídios informacionais para possibilitar uma análise conjunta com outros blocos existentes no questionário.

A visão estratégica do negócio, terceiro bloco de exame, contempla cinco subtópicos abordados por Porter (1986,23), que condicionam a competitividade das empresas no seu contexto de inserção, sendo estruturados na perspectivas dos clientes, concorrentes, fornecedores, produtos e serviços substitutos.

Para se analisar e identificar as estratégias competitivas utilizadas no *trade* turístico do APL de Jericoacoara, desenvolveu-se o quarto bloco de análise, que aborda três grupos estratégicos formados por movimentos e comportamentos que os caracterizam, conforme exposição constante no item 4.5, que trata dos tipos de movimentos estratégicos em estudo.

Pelo exame da visão estratégica do negócio e das estratégias competitivas utilizadas no *trade* turístico, é possível também identificar as ações que contribuem para o fortalecimento e conseqüente desenvolvimento do arranjo produtivo local de Jericoacoara, bem como aqueles pontos que comprometem as variáveis que condicionam essa forma de aglomeração de empresas.

4.4 Delimitação do Estudo

De acordo com Zaccarelli (2004,p. 198),em um arranjo produtivo local, a análise do jogo competitivo pode ocorrer em três perspectivas:

- uma empresa fora do arranjo produtivo local *versus* um arranjo produtivo local;
- uma empresa do arranjo produtivo local *versus* outra empresa do mesmo arranjo; e
- um arranjo produtivo local *versus* outro arranjo produtivo local com a mesma especialidade produtiva.

De acordo com Porter (1999,p.126), há dois níveis de estratégias - as competitivas e as corporativas. As primeiras são trabalhadas por unidade de negócios da organização e que, numa concepção de arranjo produtivo local representa o jogo competitivo de uma empresa do APL *versus* outra empresa do mesmo APL. As segundas dizem respeito às estratégias trabalhadas para a organização como um todo e que no mesmo contexto de aglomeração de empresas, estariam relacionadas com ação estratégica conduzida para a aglomeração como um todo.

O foco central do presente estudo é identificar as estratégias competitivas utilizadas pelos vários segmentos do *trade* turístico do arranjo produtivo local. Portanto, o trabalho tem como escopo as estratégias competitivas contextualizadas na segunda perspectiva de análise do jogo competitivo definido por Zaccarelli (2004,p.198) , ou seja, o jogo competitivo entre as empresas do arranjo produtivo local *versus* outra empresa do mesmo arranjo.

A realização deste trabalho tem como premissa o entendimento de que a utilização de estratégias competitivas não é prerrogativa apenas das grandes organizações, mas que toda empresa, independentemente do seu porte, pode possuir estratégias trabalhadas formal ou intuitivamente.

Diante do exposto, este experimento está voltado para o processo intuitivo de formação de estratégias, cujo significado é condizente com o que Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.18) chamam de emergente, ou seja, ações realizadas sem um planejamento formal prévio e originadas pela necessidade de reagir a eventos oportunos e inesperados.

A realização da pesquisa de campo que embasa este trabalho é delimitada ao conhecimento dos tipos de atividades econômicas presentes na aglomeração produtiva, à visão estratégica dos negócios, principalmente na identificação das estratégias competitivas

utilizadas entre as empresas pertencentes aos vários tipos de segmentos das atividades que compõem o *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara.

5 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, são apresentados os resultados da investigação empírica a partir da caracterização do arranjo produtivo de local de Jericoacoara e da apresentação dos dados obtidos na aplicação do questionário, que tinha como principal objetivo identificar as estratégias competitivas utilizadas pelo *trade* turístico do local.

5.1 Caracterização do Arranjo Produtivo Local de Jericoacoara

Este item foi desenvolvido através do método observacional e das entrevistas realizadas junto aos atores locais que convivem a muito tempo na vila dos moradores para descrever a evolução do turismo e a composição do arranjo produtivo local de turismo no contexto ambiental de Jericoacoara.

5.1.1 Evolução do Turismo em Jericoacoara

Jericoacoara, praia exótica localizada no Estado do Ceará, mais precisamente no município que leva o nome de Jijoca de Jericoacoara, recebe atualmente milhares de turistas domésticos e internacionais atraídos principalmente pelo charme do lugar que não tem iluminação pública, nem pavimentação nas suas ruas e becos que continuam de areia, mantendo a tradição da singela vila de pescadores.

Na década de 1960, antes do turismo ser a principal atividade econômica, a pesca de subsistência predominava na vila dos pescadores, que forneciam peixe para as comunidades vizinhas por meio da venda ou do escambo realizado com pequenos agricultores. O

abastecimento de medicamentos e suprimentos em geral vinham na maioria de Camocim em pequenos barcos que periodicamente faziam essa viagem.

Com base nas entrevistas realizadas junto ao Poder público municipal de Jijoca de Jericoacoara, nativos mais antigos, representante do IBAMA e técnicos do SEBRAE, no decorrer do tempo, muitos acontecimentos marcaram a evolução do turismo na localidade. Para melhor entendimento, apresenta-se uma exposição estruturada em quatro fases distintas, cada uma contemplando aspectos importantes que contribuíram para a formação do seu atual contexto econômico, social e ambiental.

Como **primeira fase**, apresenta-se a década de 1970, quando Jericoacoara vivenciava a fase da descoberta onde inicialmente era visitada apenas por mochileiros e excursionistas que chegavam ao local a pé ou no lombo dos burros, já que não havia outro meio de transporte na época. Esses visitantes buscavam na simplicidade da vida dos pescadores a convivência com a paz, o belo e o primitivo.

Nesse período, Jericoacoara não tinha nenhuma infra-estrutura de apoio ao turista e era isso que a tornava diferente do convencional. As pessoas que se aventuravam em conhecer o local ficavam hospedadas nas casas dos pescadores, permitindo maior interação com os visitantes e os nativos, além de melhor distribuição da renda, que ficava com os próprios moradores da vila.

Segundo Fonteles (2004,p.134), até o final dos anos de 1970 os movimentos que predominavam na praia eram os das canoas, que voltavam da pesca, dos agricultores das comunidades vizinhas, das boleiras e tapioqueiras que aproveitavam o momento para oferecer os seus produtos as pessoas que iam comprar peixe e dos garotos da comunidade, que jogavam de bila ou pelada.

Na **segunda fase**, que teve seu início por volta de 1980, a Vila passou por um processo de estruturação, já que o fluxo constante dos turistas aportava várias oportunidades de negócio. Neste período, surgiram as primeiras casas de comércio e serviços de apoio ao turismo, tais como meios de hospedagens, transportes e alimentação. Estes empreendimentos tinham uma coisa em comum - a maioria deles era fruto de investimentos feitos por pessoas de fora do lugar, pois os nativos não tinham capital nem conhecimento suficiente para tanto.

Nesta época, houve uma valorização dos imóveis locais que rapidamente mudavam de dono passando dos nativos (donos originais) para os empreendedores provenientes de outros locais, o que provocou um distanciamento dos nativos do centro da Vila para o seu entorno.

É nesta fase, segundo Fonteles (2004,p.22), que Jericoacoara,

[...] se insere na rota turística internacional a partir do início da década de 1980, quando o jornal americano *The Washington Post* classificou a praia como uma das dez mais bonitas do planeta. A partir daí, a população nativa que vinha migrando para as cidades vizinhas, principalmente Camocim e Acaraú, voltaram a morar no seu lugar de origem, atraídas pela possibilidade de montar um restaurante, uma posada ou um outro empreendimento que fortalecesse a infra-estrutura para o negócio turístico [...]

Nesta mesma época, houve grande crescimento de turistas domésticos, principalmente oriundos do sudeste e sul do Brasil, bem como dos primeiros turistas internacionais, ao mesmo tempo em que diminuía bastante o fluxo de mochileiros. A vila com o seu estilo de vida original já não existia mais.

Também é importante mencionar que, nesse período, mais precisamente em 29 de outubro de 1984, o Decreto Federal n.º 90.379 criou a unidade de conservação referente à área de proteção ambiental (APA), com uma extensão de 5.430 hectares, 23 quilômetros de praia e tendo como objetivo proteger e preservar: os ecossistemas de praias, mangues e restingas; as dunas; formações geológicas de grande potencial paisagístico e científico; espécies vegetais e animais, principalmente quelônios marinhos; aves de rapina e praideiras.

Na **terceira fase**, a partir da década de 1990, constata-se o desenvolvimento das empresas voltadas para o turismo a partir do surgimento dos meios de hospedagens e de alimentação mais sofisticados e voltados para o turismo internacional. Neste período, inicia-se um fluxo mais intenso de turistas brasileiros, na maioria famílias provenientes, principalmente, do Sudeste e Sul, bem como de várias nacionalidades, ambos com o objetivo de visitar uma praia que tem um estilo de vida peculiar por ser um microcosmo cosmopolita onde o bucólico e o contemporâneo convivem de maneira harmônica.

Nesta fase em que o turismo começa a evoluir com força total, surgem alguns problemas como o da especulação. Consoante Fonteles (2004,p.162), com essa ocorrência,

A terra passou a ser vista como um bem de mercado. Alguns moradores resistem à venda da sua casa e do seu terreno. Outros são “tentados” pelo valor que lhes é oferecido e acabam cedendo. Muitos dos que venderam seus bens instalaram-se em

áreas de risco como, por exemplo, próximo às dunas, área conhecida hoje como “Nova Jeri”, com condições de vida um tanto precárias.

Atualmente, na sua **quarta fase**, Jericoacoara conta com uma vida noturna agitada, fazendo com que a “animação turística” seja mais um atrativo para o lugar. Nesta fase, também encontra-se uma rede hoteleira diversificada, atendendo a diversos tipos de clientes, além de uma gastronomia sofisticada que serve um cardápio variado. Nesta fase, o turista tem ao seu dispor várias opções de lazer, que vão desde passeios (carro, cavalos ou a pé) diurnos até a prática de esportes náuticos radicais (*kite e wind surf*).

A inserção de Jericoacoara nas publicações de esportes náuticos e em guias de turismo voltados para praticantes de *kitesurf* e *windsurf* criou um fluxo adicional de turistas esportivos que, nos meses de setembro a dezembro, buscam a praia para a prática dos referidos esportes. Nestes períodos, a região recebe ventos constantes e ondas pequenas que a tornam um dos locais ideais para estes esportes náuticos. Este fato permitiu que períodos antes considerados de baixa temporada passassem a ser considerados de alta temporada, freqüentada por turistas europeus.

Jericoacoara, um remoto lugarejo no interior do Ceará, reúne alguns aspectos peculiares que a distinguem de outros destinos turísticos praianos presentes no Estado, como:

- a dificuldade de acesso, de certa forma, seleciona os turistas, tornando o local mais exclusivo e impedindo de algum modo o acesso de qualquer pessoa;
- o fato de ser uma APA – área de proteção ambiental, ladeada por um parque nacional, transforma o local em foco preservacionista atualmente atraindo muitos turistas que apreciam locais protegidos, onde a sustentabilidade do turismo fica mais visível;
- o fato de ter infra-estrutura turística (hotéis, restaurantes, passeios, animação turística, lojas, etc) facilita o atendimento dos turistas que buscam opções de lazer, hospedagem e animação turística;
- existência de dois grandes ícones que criam uma personalidade única para o lugar, como a pedra furada (FIGURA 08) e a duna do por- do- sol, que serve de mirante para o nascer e o pôr- do- sol, já que Jeri é um dos poucos lugares onde o sol nasce e se põe no mar;
- contém grande riqueza de paisagens compondo a região, com dunas, serrotes, fozes de rios, manguezais, lagoas, igarapés, praias, entre outras;

- por não possuir iluminação pública, nem calçamento, este fato torna o local com aparência primitiva, embora contenha um ar sofisticado pelos empreendimentos instalados; e
- por abrigar uma população receptiva ao turismo, esta peculiaridade também ajuda na criação de uma imagem hospitaleira do lugar.



Figura 08 – Pedra Furada de Jericoacoara.
Fonte: Da própria autora.

Com o desenvolvimento do turismo, constata-se que algumas atividades econômicas foram alavancadas para atenderem o fluxo turístico do local, como é o caso dos transportes e passeios turísticos que realizam até travessias em balsas que dão acesso a outras belas praias e lagoas localizadas em Camocim, como Guriú, Tatajuba e Torta.

Os setores que mais se expandiram, porém foram os meios de hospedagens e alimentação e bebidas, oferecendo serviços/produtos que vão desde o estilo mais popular ao internacional, atendendo assim turistas de vários padrões econômicos.

O setor de comércio e serviço turístico, bem como o de apoio, também evoluíram e atualmente oferecem acesso à internet, mensagens, produção e venda de artesanato não só do local mais de muitos lugares do Brasil.

Também é importante evidenciar o fato de que já acontece de alguns turistas internacionais virem ao Brasil para visitarem exclusivamente Jericoacoara, pois, nos últimos cinco anos, após o surgimento do “Clube dos Ventos” - que funciona com uma escola desportiva - vários negócios surgiram para apoiar os esportes náuticos: as guarderias, os cursos de *windsurf* e *kitesurf*, bem como o comércio de roupas e acessórios para esta prática.

É importante salientar, entretanto, que o turismo não beneficiou todos os setores. Por exemplo, a pesca artesanal quase já não existe mais, pois os pescadores e seus descendentes migraram dessa para outras oportunidades emergentes. Os filhos ou netos dos velhos pescadores que antes dominavam o lugarejo agora já não se interessaram por este ofício, querem ingressar no turismo de alguma forma ou querem estudar para terem maiores chances de trabalho. Caso não haja uma intervenção objetivando a sustentabilidade da atividade pesqueira no APL, em poucos anos será testemunhado o seu completo desaparecimento em Jericoacoara.

5.1.2 Descrição do APL de Jericoacoara

A descrição do arranjo produtivo local de Jericoacoara é feita a partir da representação gráfica que toma a forma abordada por Barbosa e Zamboni (2000,p.14), cuja composição é apresentada na forma de quatro anéis, inseridos em um território do tipo litorâneo, cada um representando os vários tipos de atores que estão presentes ou atuam de forma direta ou indireta nessa forma de aglomeração produtiva (FIGURA 09).



Figura 09 - Representação Gráfica do APL de Jericoacoara.

Fonte: Adaptado de Barbosa ; Zamboni (2001,p. 14).

O **território** do APL de Jericoacoara está situado no litoral oeste do Estado do Ceará, possuindo uma extensão de 5.480 hectares localizados entre os rios Acaraú e Coreaú, mais precisamente entre as coordenadas 2°47' a 2°51' de latitude sul e 40°24' a 40°36' de longitude oeste (FONTELES, 2004, p.126).

De acordo com Fonteles (2004,p.127), Jericoacoara apresenta um contraste paisagístico, misturando elementos do sertão e do litoral, pois possui 23 quilômetros de praias de ondas pequenas encravadas entre serrotes de formas exóticas, dunas virgens, bem como uma vegetação composta por manguezais, coqueiros, cajueiros, mangueiras, cerrados e caatingas que embelezam o lugarejo. Daí poder-se afirmar que os **atrativos turísticos** presentes nesse APL pertencentes à categoria dos naturais com predominância das variações pertencentes a tipologia das costas ou litorais, entretanto, também apresentam algumas variações relacionadas aos tipos de hidrografia e de planaltos e planícies. No quadro 11, são apresentados os tipos de atrativos naturais presentes no APL de Jericoacoara , fazendo referência às espécies de variações encontradas no local.

Tipos	Espécie de variações
Montanhas	Serrote rochoso com altitude máxima de 98 metros, contendo dois picos, ficando a face norte voltada para o mar com inclinação íngreme.
Planaltos e planícies	Planícies de areias (dunas móveis), Pedra Furada da Praia da Malhada , Pedra Solteira e Pedra do Frade.
Costas ou litoral	Praia da Vila de Jericoacoara, Praia da Malhada, Praia do Preá, Praia do Manguê Seco, Praia do Guriú, Praia de Tatajuba, Praia da Ilha do Amor, restingas, mangues, baías, enseadas, sacos, cabos pontas, falésias, barreiras, dunas etc.
Hidrografia	Lagoa Azul, Lagoa do Paraíso, Lagoa do Manguê Seco, Laguinho da Torta, Lagoas Intradunares ou Capongas, Foz do Rio Guriú, Igarapés dos Manguezais.
Parques e reservas de flora e fauna	Parque Nacional de Jericoacoara e Área de Proteção Ambiental de Jericoacoara (Vila de Jericoacoara).

Quadro 11 – Tipos e variações dos atrativos naturais presentes no APL de Jericoacoara.

Fonte: Adaptado de Ignarra (1999,ps.49-51) e Fonteles (2004,ps. 127-129).

Em Jericoacoara, há diversos tipos de serviços turísticos e de apoio que possibilitam os clientes-turistas a usufruírem os seus atrativos naturais. A partir do cadastro da Prefeitura Municipal de Jijoca de Jericoacoara obtido em outubro de 2005, verificou-se que o **trade turístico** do APL é composto por 228 empresas que realizam atividades voltadas para suprir a demanda do fluxo turístico local (TABELA 13).

Tabela 03 – Composição do *trade* do APL de Jericoacoara

Segmentos	Tipos dos Estabelecimentos	Total
Meios de hospedagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hotéis de pequeno e médio porte ▪ Pousadas ▪ Albergue 	90
Alimentação e Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bares e Restaurantes ▪ Lanchonetes e Similares ▪ Choperias e Afins ▪ Comércios de Produtos Alimentícios Industrializados ▪ Comércio Varejista de Bebidas ▪ Comércio Varejista de Alimentos ▪ Cantinas 	71
Receptivos e passeios turísticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agências de Viagens ▪ Atividades Auxiliares de Transporte Terrestre 	07
Comércios e serviço turístico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades Fotográficas ▪ Comércio Varejista de Vestuário ▪ Confecção de Artigos de Vestuário ▪ Fabricação de Artigos de Madeira e Palha ▪ Cabeleireiro ▪ Produtos Farmacêuticos ▪ Manutenção Físico e Corporal 	35
Comércios e serviços de suporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lavanderias e Tinturarias ▪ Educação Profissional ▪ Confecção de Roupas Profissionais ▪ Hipermercados, Mini Mercados e Mercearia ▪ Artigos e Atividades de Informática ▪ Armarinhos ▪ Peças e Acessórios para Veículos ▪ Telecomunicações ▪ Atividades de Malotes e Entrega ▪ Comércio Varejista de Material de Construção 	25
Totais		228

Fonte: Cadastro da Prefeitura Municipal de Jijoca de Jericoacoara de outubro/2005.

Essas atividades, que apresentavam similaridades, foram agrupadas em cinco segmentos, sendo eles: meios de hospedagem, alimentação e bebidas, transportes e passeios

turísticos, comércio e serviços turísticos e comércio e serviço de suporte. Na tabela 03, estão evidenciados todos os segmentos considerados, seguidos dos tipos estabelecimentos presentes no APL.

Em Jericoacoara, as **organizações de apoio local** são representadas por vários atores sociais que apóiam a atividade turística do lugar por intermédio de ações que garantem o bem-estar dos moradores da vila e, conseqüentemente, dos seus visitantes. Como exemplo tem-se: as associações e conselhos, poderes públicos municipal, estadual e federal mediante seus órgãos representativos, bem como organizações pertencentes ao sistema “S”.

No APL há diversas formas associativas defensores dos interesses das classes profissionais ou da comunidade que representam, tais como: o Conselho Comunitário, a Associação dos Bugreiros, Associação dos Artesãos, Associação dos Praticantes de *Windsurf*, Associação dos Praticantes de *Kitesurf* e Associação dos Comerciantes.

A Prefeitura Municipal de Jijoca de Jericoacoara como Poder público local, atua em Jericoacoara de várias formas, como, por exemplo: realizando a coleta de lixo, mantendo um posto de polícia e de saúde, bem como uma equipe do Programa de Saúde da Família que atua no local, cadastrando as empresas do APL para liberação do alvará de funcionamento, além de manter a Escola de Ensino Fundamental I e II Nossa Senhora da Consolação, localizada na Vila dos pescadores, como também realiza outras ações sociais próprias da esfera pública, mediante parcerias com os Governos federal e estadual.

O Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, que mantém uma estrutura administrativa localizada à beira-mar é responsável pela guarda do parque nacional e da área de proteção ambiental (APA). A entidade participa ativamente das discussões dos problemas da comunidade, realizando reuniões e palestras com os habitantes do local, como também promove ações de Educação Ambiental e atualmente está se organizando para limitar o acesso à APA por meio da definição da capacidade de carga e da implantação de portais de entrada no território.

Como **organizações de apoio supralocal** que atuam no APL de Jericoacoara, pode-se mencionar o poder público estadual mediante ações desenvolvidas pelas suas secretarias e as organizações do sistema “S”, como:

- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – SEBRAE e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC que capacitam empreendedores e colaboradores;
- a Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, que oferta em Jijoca de Jericoacoara, sede do Município, cursos de nível superior voltados para o gerenciamento de micro e pequenos negócios e para o turismo que, por estarem mais próximos de Jericoacoara, especializam recursos humanos que podem atuar no *trade* turístico do APL;
- a Secretaria de Turismo do Estado do Ceará – SETUR realiza seminários, cursos, palestras, planejamento para as pessoas interessadas, como também promove comercialmente o destino turístico; e
- a Superintendência Estadual do Meio Ambiente - SEMACE desenvolve ações conservacionistas do meio ambiente.

Em relação ao estágio de evolução do APL de Jericoacoara, verificou-se que está na fase inicial, pois, conforme demonstrado no quadro 12, muitas das variáveis condicionantes dessa forma de aglomeração apresentam-se assinaladas como aspectos críticos que devem evoluir no decorrer do tempo a partir de ações conjuntas realizadas pelos vários atores locais com objetivo de fortalecer o APL.

Ordem	Pontos de Avaliação	Aspecto Vigente	Aspecto Crítico
1	Aglomeração de vários tipos de empresas	X	
2	Concentração de outros atores econômicos, sociais e políticos locais	X	
3	Território definido	X	
4	Especialização produtiva nas várias fases que compõem a cadeia fabril;	X	
5	Facilitação da aprendizagem		X
6	Cultura cooperativa		X
7	Prática de inovação		X
8	Prática da governança		X
9	Mão-de-obra qualificada		X
10	Governos municipal, estadual ou federal ativos		X

Quadro 12 – Análise da Evolução do APL de Jericoacoara.

Fonte: Elaborado com base nos trabalhos de Zaccarelli (2004,p.210) e de Santos, Diniz ; Barbosa (2004,p.159) embasados no trabalho de Mytelka ; Farinelli (2000,p.4).

Analisando os fatores expostos no quadro 12, procede-se, nos parágrafos abaixo, ao comentário de cada um, relacionado-os ao contexto do APL de Jericoacoara, a partir das

informações obtidas com as entrevistas realizadas com empresários, Poder público local, representação do IBAMA, técnico do SEBRAE e nativos mais antigos do local.

Como descrito anteriormente, em Jericoacoara existe uma **aglomeração** de 228 empresas que prestam diversos tipos de serviços turísticos, como também estão presentes **outros atores econômicos, sociais e políticos locais** que constituem as organizações de apoio local e supralocal.

O **território** do APL de Jericoacoara já ocupa um espaço geográfico que se sobrepõe às delimitações oficiais por ter o poder de promover o turismo nas localidades vizinhas, principalmente por meio dos passeios a cavalo ou em veículos apropriados (carros 4x4 ou bugres) que organizam um roteiro de visitas voltado para o turista consumir os serviços de hospedagem, alimentação e bebidas dos negócios das belas praias e lagoas localizadas em Guriú, Tatajuba e Torta.

Em Jericoacoara, existe uma **especialização produtiva** e as empresas concentradas em seu território exploram a atividade turística desenvolvida a partir de um conhecimento tácito ou explícito. O primeiro foi adquirido dos ensinamentos repassados de geração para geração, sendo realizados pelos próprios nativos, quando recebiam em suas residências, há mais de dez anos, as primeiras pessoas que vinham se aventurar a conhecer o local. O segundo tipo é disseminado através pelos cursos de capacitação e aperfeiçoamento promovidos pelo(a): SEBRAE, SENAC, IBAMA, SETUR, SEMACE etc.

Conforme o que foi estabelecido no quadro 11, os aspectos críticos do APL de Jericoacoara consistem nos seguintes pontos:

- a **facilitação da aprendizagem** só ocorrerá com a prática da troca de experiência, habilidades e competências entres os vários atores do APL, no sentido de ensinar soluções técnicas que possibilitam a **inovação** do produto turístico, a serem conseguidas a partir do desenvolvimento de processos ou formas de organizações produtivas completamente novas ou pela melhoria destes, sem alteração do formato inicial;
- a **cultura cooperativa** será desenvolvida a partir da existência de relações de confiança mútua, entre o *trade* turístico e as organizações de apoio local e supralocal,

no sentido de otimizar os índices de produtividade e qualidade da atividade turística, bem como dinamizar a inovação dos seus produtos/serviços;

- para que seja implementada a **governança** no APL de Jericoacoara, será necessária a composição de uma equipe de pessoas que possam coordenar o processo decisório do local e envolver todos os atores, bem como incentivar ações conjuntas, possibilitando a tomada de decisões que beneficiem a evolução da aglomeração produtiva turística;
- as ações que viabilizam a **formação de mão-de-obra qualificada e especializada**, com capacidade para atuar nas empresas do *trade* turístico de Jericoacoara, já começaram a ser praticadas por parcerias realizadas entre a Universidade Estadual Vale do Acaraú, IBAMA, SEBRAE, Prefeitura de Jijoca de Jericoacoara e Governo do Estado. Há porém uma necessidade maior de promover cursos profissionalizantes voltados para atender às necessidades do local; e
- a criação de políticas públicas que contribuam para o fortalecimento da capacidade produtiva e inovadora local deve ser mais trabalhada pelos **Governos municipal, estadual ou federal**, no sentido de promover o desenvolvimento do local por meio de ações que amparem os moradores da Vila e os seus visitantes.

5.2 Análise dos Resultados da Pesquisa

O principal objetivo deste estudo é identificar as estratégias competitivas utilizadas nos segmentos do *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara. Nesta seção, apresentam-se os resultados da aplicação da pesquisa, analisados em quatro blocos: especificação dos negócios, identificação do gestor da empresa, visão estratégica do negócio e análise das estratégias utilizadas.

Para honrar devidamente o compromisso assumido entre a pesquisadora, orientador, a coordenação do Mestrado e empresas respondentes dos questionários que lhes foram aplicados na pesquisa de campo, os dados obtidos terão tratamento estatístico para preservar a identidade dos estabelecimentos selecionados.

A pesquisa de campo foi realizada na primeira quinzena do mês de dezembro de 2005, sendo visitadas as 116 empresas pertencentes ao *trade* turístico do APL de Jericoacoara e selecionadas mediante o cálculo da amostra estratificada.

5.2.1 Especificação do *trade* turístico

A estruturação dos tipos de negócios teve como base a investigação teórica realizada no capítulo 3, que fundamenta a descrição de um arranjo produtivo de local de turismo. A partir desse estudo, o *trade* turístico do APL de Jericoacoara foi agrupado em cinco segmentos a saber: meios de hospedagem, estabelecimentos de alimentação e bebidas, receptivos e passeios turísticos, comércio e serviços turísticos e comércio e serviços de suporte.

Tabela 04 – Frequências da composição do *trade* turístico

Composição do <i>trade</i> turístico	fi	(%)
Meios de hospedagem	45	38,80
Alimentação e bebidas	32	27,59
Receptivos e passeios turístico	04	3,45
Comércio e serviços de turístico	23	19,83
Comércio e serviços de suporte	12	10,83
Total	116	100,00

Fonte: Dados da pesquisa realizada em dezembro de 2005.

De acordo com o cálculo da amostra do tipo estratificada, definido no item 4.2, das 116 empresas a serem pesquisadas, 45 deveriam ser meios de hospedagem, 36 de alimentação e bebidas, 4 de receptivos e passeios turísticos, 18 de comércio e serviço turístico e 14 de comércio e serviço de suporte. Diante da existência de algumas dificuldades de aplicação dos questionários, entretanto, em alguns segmentos do *trade*, houve a compensação da aplicação do número de questionários em outros, conforme está evidenciado na tabela 03, onde consta o cálculo das frequências absolutas simples (fi) e das frequências relativas simples (%) para evidenciar o quantitativo desses empreendimentos distribuídos pelos vários componentes do *trade* turístico do APL de Jericoacoara.

A pesquisa revelou que 96,6% das empresas se dedicam a desenvolver sua atividade principal, ou seja, aquela que motivou a abertura do negócio por estar diretamente relacionada com o objeto de exploração do estabelecimento. No quadro 13, são apresentadas as informações, evidenciadas na pesquisa, pertinentes às atividades principais realizadas pelos cinco segmentos que compõem o *trade* turístico do APL de Jericoacoara.

A existência de atividades secundárias, aquelas que constituem atividades acessórias, foram observadas em apenas 3,4% das empresas pesquisadas, sendo constatadas nas seguintes situações:

- no segmento de comércio e serviço turístico, em uma loja de roupas esportivas que realiza a venda de material fotográfico e em uma loja que faz massagens corporais; e
- no segmento de alimentação e bebidas, onde um restaurante também oferece o ensino do esporte *kite suf*.

Componentes do <i>trade</i> turístico	Atividade Principal
Meios de hospedagem	Hospedar turistas.
Alimentação e bebidas	Preparar e fornecer comida e bebida pronta para consumo.
Receptivos e passeios turístico	Organizar e executar a recepção e transporte dos turistas, bem como promover e acompanhar passeios aos atrativos turísticos do local.
Comércio e serviços de turístico	Produção e venda especializada de artigos para turista.
Comércio e serviços de suporte	Produção e venda de bens/serviços que dão suporte aos meios de hospedagem, alimentação e bebidas, bem como aos receptivos e passeios turístico.

Quadro 13 - Atividades principais de cada componente do *trade* turístico do APL de Jericoacoara.

Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005.

Utilizando o conjunto de medidas de tendência central, evidenciadas na tabela 05, calculadas para se analisar o ano de fundação das empresas, constatou-se que 50% dos estabelecimentos consultados tiveram seu início após o ano de 2001, tendo os anos de 2003 a 2005 concentrado o maior número de abertura de novos negócios. Nota-se também que as empresas pertencentes ao *trade* turístico de Jericoacoara são relativamente novas, já que o estabelecimento que está há mais tempo no local foi fundado em 1985, apresentando apenas 20 anos de existência.

Na tabela 05, no que diz respeito ao item que consulta a quantidade de pessoal ocupado, constatou-se que a média de empregados por estabelecimento é de cinco pessoas,

sendo que 50% das empresas apresentam um número de funcionários inferior a quatro, existindo com maior frequência duas pessoas ocupadas por estabelecimento.

Tabela 05 – Cálculo de medidas de tendência central dos itens: ano de fundação e pessoal ocupado

Ano de Fundação	Pessoal Ocupado		
Mediana	2001	Média	5,6
Moda	2005	Mediana	3,5
Mínimo	1985	Moda	2,0
Máximo	2005	Mínimo	1,0
		Máximo	60

Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005.

O número máximo de 60 pessoas ocupadas foi encontrado na Associação dos Bugueiros de Jericoacoara, organização pertencente ao segmento de receptivos e passeios turísticos que realiza muitos passeios com turistas que preferem os “bugres” às “land rovers”, que são ofertadas nos outros tipos de organizações que também realizam essa atividade turística, para conhecer os atrativos naturais de Jericoacoara e do seu entorno. A existência de um número mínimo de funcionários foi detectado em apenas 7,8% dos estabelecimentos, que empregam apenas uma pessoa e pertencem aos segmentos de comércios e serviços turísticos e comércio e serviço de suporte (TABELA 05).

A respostas obtidas em relação ao item que indagava sobre o motivo da abertura no negócio em Jericoacoara permitiu que fosse feita a seguinte análise:

- 15,5% das respostas estavam relacionadas com o fato de que abrir um negócio em Jericoacoara permite unir o útil ao agradável, ou seja, ganhar dinheiro e melhorar a qualidade de vida; e
- 84,5% das pessoas viram muitas oportunidades de negócios em Jericoacoara principalmente em razão do fluxo crescente de turistas demandar muitos serviços que a localidade precisava ofertar;

5.2.2 Qualificação dos Gestores das Empresas

Nas empresas de pequeno porte, quase sempre, o proprietário assume o papel gerencial, sem muitas vezes possuir qualquer experiência profissional ou conhecimento na área da gestão empresarial . Sob este enfoque, procurou-se obter informações sobre o nível de escolaridade e a experiência dos gestores do *trade* turístico de Jericoacoara.

Ao se proceder à análise, constatou-se, conforme demonstração na tabela 06, a existência de grande concentração de pessoas, cerca de 50%, com apenas o segundo grau completo. Já que as que não concluíram o nível superior podem ser enquadradas neste grupo. Também foi verificado, com as respostas obtidas na pesquisa, que 63,8% não possuíam experiência anterior como empresário e, entre os que possuíam, aproximadamente 69% não estavam no mesmo tipo de negócio em que atuavam no presente momento.

Tabela 06 - Qualificação do gestor do *trade* turístico do APL de Jericoacoara

Nível de Escolaridade	fi	(%)
1º grau incompleto	22	19,00
1º grau completo	7	6,00
2º grau incompleto	3	2,60
2º grau completo	44	37,90
superior incompleto	14	12,10
superior completo	23	19,80
Pós-graduação	3	2,60
Total	116	100,00
Experiência como Empresário	fi	(%)
Sim	42	36,20
Não	74	63,80
Total	116	100,00
Tipo do Negócio	fi	(%)
No mesmo	13	30,95
Outro	29	69,05
Total	42	100,00

Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005.

5.2.3 Visão Estratégica do Negócio

De acordo com o entendimento de que o estabelecimento das estratégias depende da análise da competitividade do ambiente em que a empresa está inserida, procurou-se estudá-la utilizando o Modelo Porter (1989,p.03), que engloba cinco perspectivas diferentes: clientes, concorrentes, fornecedores, existência de substitutos e barreiras para entrantes.

5.2.3.1 Clientes

Na realização da pesquisa, ao ser solicitado que os gestores das empresas estabelecessem uma relação percentual que evidenciasse o local de procedência dos seus clientes, constatou-se pelo valor médio das respostas que o fluxo de turistas estrangeiros é muito significativo e que, em muitas organizações, eles foram citados como representando 50% da clientela. Isto decorre do fato de Jericoacoara ser um destino turístico conhecido internacionalmente por possuir atrativos naturais diferentes dos encontrados no Exterior (TABELA 07).

Tabela 07 - Procedência dos clientes do *trade* turístico de Jericoacoara

Locais de Procedência	Medidas de Análise		
	Média (%)	Mediana (%)	Moda(%)
Do próprio Estado do Ceará	17,35	5	0
De Outros Estados da Região Nordeste	5,79	5	5
Da Região Sul	15,43	10	10
Da Região Norte	3,40	3	5
Da Região Sudeste	12,91	10	10
Do Exterior	45,79	50	50

Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005

Analisando este fato sob a óptica do Modelo Porte de Competitividade, pode-se constatar que o turista estrangeiro é um cliente poderoso, pois de forma isolada ou em conjunto consome muitos produtos e serviços turísticos do APL, que representam uma fatia significativa do faturamento das empresas pertencentes ao *trade* turístico de Jericoacoara.

Tabela 08 - Tipos de turismo mais procurados em Jericoacoara

Tipo de Turismo	fi	(%)
Lazer	80	68,97
Aventura	25	21,55
Ecológico	23	19,83
Negócios	1	0,86
Cultural	2	1,72
Sexual	3	2,59
Outros	27	23,28
Total	116	138,79
Períodos mais procurados pelos turistas	fi	(%)
Dezembro	56	48,28
Janeiro	70	60,34
Fevereiro	12	10,34
Junho	35	30,17
Outros	36	31,03
Total	116	180,17

Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005

Ao serem perguntados sobre o tipo de turismo e os períodos em que os seus clientes mais procuravam Jericoacoara, muitos gestores assinalaram mais de um quesito, sendo citados com maior frequência, conforme dados constantes na tabela 08, o turismo de lazer e o mês de janeiro, respectivamente.

Também, é importante salientar, os que assinalaram “outros”, na tabela 08, tanto na parte relativa aos tipos de clientes quanto nos meses mais procurados, citaram em sua totalidade o turismo esportivo e os meses de outubro, novembro e dezembro para a realização da prática do *kite surf* que atrai turistas do mundo inteiro e movimenta quase todo o segundo semestre do ano.

5.2.3.2 Concorrentes

Como, segundo Porter (1986,p.43), os movimentos competitivos das empresas também são influenciados pela intensidade da rivalidade entre concorrentes, foram formuladas algumas perguntas que tinham a pretensão de analisar a visão que os gestores tinham dos seus concorrentes, contextualizados no *trade* do APL de Jericoacoara. Para tanto, os questionamentos procuraram saber se os gestores tinham consciência da existência de muitas empresas explorando a sua mesma atividade e se estes observavam preços, custos e a qualidade dos produtos dos seus concorrentes.

Com as respostas obtidas, ficou constatado, em todos os segmentos do *trade* turístico que aproximadamente 84% (TABELA 09) tinham consciência de que há muitas empresas explorando o seu mesmo tipo de atividade, salvo nas atividades de cabeleireiros, serviços de informática, prática do esporte *kite surf*, serviços de lavagem de roupas e venda de material de construção.

De acordo com Porter (1986,p.35), o fato de os gestores serem conscientes da existência de muitos concorrentes no APL, reduz a intensidade da rivalidade e possibilita a intensificação dos movimentos estratégicos, por acreditarem que suas ações não serão notadas de imediato.

Continuando a análise da tabela 09, verifica-se que 71,6 % dos gestores não observam a prática de preços e custos dos concorrentes e, dos 28,40% que observam, 94% acreditam que trabalham de forma semelhante aos seus competidores.

A pesquisa também evidenciou que os gestores não têm muita preocupação em observar a qualidade dos produtos ou serviços dos seus concorrentes, pois o total de 74% não realiza tal procedimento. E os 25,90% que prestam atenção na qualidade dos seus competidores 60% acreditam que são superiores neste quesito.

Estes dois fatos fato podem ocorrer, como enfatiza Porter (1986,p.34), em razão de os movimentos competitivos de uma empresa não terem efeitos marcantes nos demais concorrentes.

Tabela 09- Análise da rivalidade entre os concorrentes

Existência de Empresas Explorando sua mesma Atividade	fi	(%)
Sim	97	83,62
Não	19	16,38
Total	116	100,00
Observação da prática de preços e custos dos seus concorrentes	fi	(%)
Sim	33	28,40
Não	83	71,60
Total	116	100,00
Sua prática de preços em relação aos seus concorrentes	fi	(%)
Superior	1	3,00
Semelhante	31	94,00
Inferior	1	3,00
Total	33	100,00
Observação da qualidade dos produtos e serviços dos concorrentes	fi	(%)
Sim	30	25,90
Não	86	74,10
Total	116	100,00
A qualidade dos seus produtos e serviços em relação seus concorrentes	fi	(%)
Superior	18	60,00
Semelhante	12	40,00
Inferior	0	0,00
Total	30	100,00

Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005.

5.2.3.3 Fornecedores

Ao se analisar a localização dos principais fornecedores do *trade* turístico do APL de Jericoacoara, constatou-se que mais de 50% das empresas procuram a Capital do Estado para adquirirem seus produtos e que apenas 17% realizam suas compras no próprio local. Vale salientar que neste item alguns gestores assinalaram mais de uma opção daí o total de 124 respostas e um percentual de 106,90% (TABELA 10).

Tabela 10 - Análise da relação fornecedor/empresa

Localização dos principais fornecedores	fi	(%)
Jericoacoara	20	17,24
Jijoca	18	15,52
Cruz	0	0,00
Acaraú	1	0,86
Fortaleza	68	58,62
Outros Estados	11	9,48
Outros a especificar	6	5,17
Total	124	106,90
Quem possui o poder de negociação	fi	(%)
Seu fornecedor	27	26,21
Sua empresa	76	73,79
Total	103	100,00
No caso de ser o fornecedor	fi	(%)
Poucos fornecedores ofertando o produto/serviço	16	59,30
Por ter as melhores condições de pagamento (preço e prazo)	7	25,90
Outros	4	14,80
Total	27	100,00
No caso de ser sua empresa	fi	(%)
Por ter poder de barganha individual	68	89,50
Por participar de aliança de compras entre empresas	2	2,60
Outros	6	7,90
Total	76	100,00

Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005.

No que diz respeito a quem tem poder na relação fornecedor/empresa, mais de 70% afirmaram que sua empresa se destacava por ter poder de barganha individual e outros acreditavam que a localização em um destino turístico internacional também contribuía para este aspecto situacional.

Procedendo-se ao exame sob a visão do Modelo Porter de Competitividade (1986,p.43), constata-se que os fornecedores não exercem poder de negociação sobre as empresas participantes do *trade* turístico do APL de Jericoacoara.

É importante esclarecer que surgiram alguns casos em que os gestores preferiram não assinalar as opções relativas a este questionamento por afirmarem que ambos, fornecedores e empresa, possuíam igual poder de negociação em virtude laços de amizade consolidados pela fidelidade de compras.

Sob o enfoque conceitual de APL, este fator pode contribuir para a evolução da aglomeração, possibilitando o aprendizado externo, ou seja, a aquisição de conhecimentos, habilidades e competências, o que pode ser adquirido de uma fonte externa à empresa, que, no caso em análise, poderiam ser seriam as experiências dos fornecedores, importantes componentes da cadeia produtiva da atividade turística.

5.2.3.4 *Produtos Substitutos*

A pesquisa revelou que 74% dos gestores acreditam que não há produtos ou serviços substitutos para os ofertados por sua empresa. A questão foi bem explicada no momento da aplicação do questionário, mas, assim mesmo, houve a persistência, com a justificativa de que apresentavam diferenciais em relação às demais empresas do seu segmento de atuação.

Sabendo-se, entretanto, da diversidade de empresas que compõem do *trade* turístico do APL de Jericoacoara, pode-se afirmar que muitas atividades possuem substitutos, como exemplo: os pratos *la carte* mais sofisticados ofertados pelos restaurantes podem ser substituídos pelos sanduíches e pratos feitos ofertados pelas lanchonetes. Sabe-se também que os serviços ofertados pelas pousadas do APL podem ser substituídos pela hospedagem do albergue a preços mais baratos.

Esta falta de consciência por parte dos gestores de que existem produtos ou serviços que podem substituir os ofertados por sua empresa é justificado, quando Porter (1986,p.40) acetua que a tarefa de identificação dos substitutos é algumas vezes muito sutil e que pode levar o analista a negócios muito afastados daquele que a sua empresa realiza.

5.2.3.5 *Novos Entrantes*

Em relação à existência de barreiras de entradas para abertura de novos negócios no APL, como se pode constatar analisando a tabela 11, houve um empate técnico nas opiniões sobre esse aspecto. Dos 52,6% que responderam “sim”, quase 69% acreditam que o maior impedimento para abertura de empresas em Jericoacoara decorre da necessidade de altos investimentos e aproximadamente 28% citaram as fiscalizações do IBAMA e da SEMACE como outra barreira de entrada. Vale ressaltar que algumas pessoas assinalaram mais de uma opções, daí o total de 70 respostas e o somatório da frequência relativa simples ultrapassar os 100%.

Tabela 11 - Análise das barreiras de entradas

Opinião sobre a existência de barreiras de entradas	fi	(%)
Sim	61	52,60
Não	55	47,40
Total	116	100,00
Tipos de barreiras de entradas	fi	(%)
Existência de muitas empresas explorando a atividade ao mesmo tempo	6	9,84
Preços muitos competitivos devido a existência de muitos concorrentes	2	3,28
Existência de empresas com nome bem conhecido e que desenvolveram um sentimento de segurança e lealdade nos clientes	1	1,64
As empresas existentes já possuem canais de distribuição bem Consolidados	0	0,00
Existência de altos investimentos financeiros para entrar no mercado	42	68,85
Poucas opções de imóveis disponíveis para sediar o negócio	2	3,28
Outros	17	27,87
Total	70	114,75

Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005.

Em termos de análise da competitividade, sob o enfoque de Porte (1986,p.25), o aspecto de não existirem barreiras de entradas para novas empresas no APL faz com que os componentes do *trade* turístico possam constantemente ser surpreendidos por novos entrantes que trazem a intenção de ganhar parcela do mercado, tendo como risco a redução da rentabilidade.

Com 47,4% dos gestores respondendo que inexistem barreiras de entradas para novos negócios, isto descerra horizontes para a abertura de novos negócios em Jericoacoara, possibilitando o desenvolvimento da concentração de empresas e, conseqüentemente, a evolução do APL.

O fato de as ações do IBAMA serem consideradas como barreiras de entrada pode demonstrar a fragilidade dos laços de promoção da aprendizagem interna, bem como de desenvolvimento de uma cultura de cooperativa, pois os gestores que citaram tal aspecto estão desavisados do importante papel que esta instituição pode desempenhar no sentido de promover o bem-estar geral dos moradores da Vila e dos seus visitantes.

5.2.4 Análise das Estratégias Utilizadas

Pela aplicação dos questionários com os responsáveis pelas empresas do *trade* do APL selecionadas para a pesquisa, constatou-se que as estratégias surgem de forma não planejada e com base no aprendizado dos gestores, bem como a partir do reconhecimento de obtenção de uma vantagem competitiva ante os seus competidores.

Essa metodologia é justificada nas formas prescritivas que embasam as novas concepções do pensamento estratégico, principalmente no que diz respeito à formação da estratégia com base nos preceitos da Escola do Aprendizado, que reconhece a capacidade das organizações de aprenderem mediante a realização de ações que podem convergir para um padrão que venha a se tornar uma estratégia que agregue valor para a empresa.

Pela frequência simples absoluta das respostas evidenciadas nas tabelas 12, 13 e 14, verificou-se que as empresas do *trade* do APL utilizam vários tipos de estratégias, visto que todos os gestores indicaram como adotadas, em cada grupo de movimento estratégico elaborado para se realizar análise (ITEM 4.5.), as várias opções que os caracterizavam.

Este procedimento é ratificado no que foi exposto relativamente à formação das estratégias surgir na mente dos gestores como uma idéia ou um pensamento, bem antes da formatação de qualquer plano, com o objetivo principal de otimizar o potencial de reação eficaz da empresa às forças ambientais que condicionam o mercado. Neste mesmo enfoque, Mintzberg (1998,p.426) menciona que “[...] estratégias eficazes podem surgir nos locais mais estranhos e se desenvolverem através dos meios mais inesperados.”

A tabela 12 relaciona a frequência das respostas obtidas em relação às Estratégias de Realização de Negócio no Tempo, que podem ser do tipo exploradora ou do tipo analista. De acordo com o que está mostrado na referida tabela, pode-se verificar, em todos os segmentos,

maior frequência de respostas nos movimentos estratégicos que caracterizam o tipo de estratégia exploradora, ou seja, ações realizadas pelas empresas que tencionam ser as primeiras a produzir e vender um novo tipo de produto ou serviço que apresente condições de retorno favorável para elas.

O tipo de estratégia exploradora concentra mais de 60% das respostas obtidas na pesquisa em quase todos os segmentos do *trade* turístico, tendo maior frequência relativa a que busca continuamente oferecer novos produtos/serviços para atrair novos clientes, seguida da que busca continuamente renovar os produtos/serviços para atrair novos clientes. O fato de ser o primeiro a lançar algo, mesmo que apresente perspectivas de lucratividade difícil não faz muito o pensamento estratégico dos gestores dessas empresas, visto que concentrou apenas 7,9% das respostas.

Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.79) ressaltam que o pioneirismo na fabricação de um produto/serviço possibilita a minimização dos custos de produção em decorrência da experiência que acumula no processo fabril e permite a obtenção da vantagem de custo em relação aos demais concorrentes.

Em muitos casos, as opções características da estratégia analista foram assinaladas o que evidencia também a existência de uma atitude reflexiva por parte dos gestores do *trade* turístico no sentido de observar o que deu certo nas outras empresas para posteriormente oferecer aos seus clientes.

Este procedimento sucessor, segundo Hunger e Wheelen (2002,p.116), possibilita a imitação dos concorrentes precursores, que mantém os custos de desenvolvimento mais baixos e reduz o risco dos investimentos com os novos produtos/serviços.

Para o enfoque de arranjo produtivo local, esses movimentos estratégicos analistas vistos na perspectiva da facilitação da aprendizagem, que constitui um dos pontos de análise da evolução do APL e representa os vários tipos de conhecimentos, competências e habilidades adquiridos pelo processo de produção individual e conjunto das empresas concentradas geograficamente, contribui para o APL de Jericoacoara superar esse aspecto que até o momento foi observado como crítico para a sua evolução.

Tabela 12 – Análises dos movimentos característicos das Estratégias de Realização de Negócios no Tempo

Movimentos Estratégicos		Meios de Hospedagem		Alimentação e Bebidas		Receptivos e Passeios Turísticos		Comércio e Serviços de Turísticos		Comércio e Serviços de Suporte	
Tipos	Descrição	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
		Analista	Prefere manter a linha produtos / serviços estável, dedicando-se de forma continuada à melhoria da eficiência das operações vigentes;	17	18,5	8	12,9	3	33,3	2	6,1
	Procura manter uma linha estável (limitada) de produtos / serviços, observando de perto as novas idéias dos seus concorrentes e adotando apenas as que aparentemente apresentaram bons resultados;	12	13	7	11,2	0	0	10	30,3	10	17,2
Exploradora	Busca continuamente oferecer novos produtos / serviços para atrair atrair novos clientes;	31	33,7	21	33,9	4	44,4	8	24,2	17	29,3
	Busca continuamente renovar os produtos / serviços existentes Para atrair novos Clientes;	26	28,3	20	32,3	2	22,3	10	30,3	18	31
	Deseja ser sempre o primeiro a lançar novos produtos / serviços mesmo que tenha indicações de obtenção difícil de lucratividade;	5	5,4	6	9,7	0	0	3	9,1	6	10,3
	Não adota nenhum dos itens acima.	1	1,1	0	0	0	0	0	0	1	1,7

Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005.

Em relação aos **movimentos característicos das estratégias de posicionamento no mercado**, evidenciados na tabela 13, 75% das alternativas assinaladas estão vinculadas às do tipo ofensiva, principalmente no que diz respeito a empresa possuir uma linha ampla de produtos/serviços cujos preços variam de baixos a altos objetivando atender um maior número de clientes possível. Essa prática, de acordo com Hunger e Wheelen (2002,p.116), é realizada por quem pretende “[...] cercar a posição que o concorrente mantém com seus produtos/serviços [...]”, o que pode comprometer o desenvolvimento da cultura de cooperação do APL.

Nos meios de hospedagem e nos serviços de alimentação e bebidas, o movimento que consiste em trabalhar no sentido de igualar-se sempre ao seu concorrente em preços, promoção e canais de distribuição foi a segunda opção mais assinalada, caracterizando ainda mais a preferência por estratégias do tipo ofensivas.

Hunger e Wheelen (2002,p.116) mencionam a tentativa de emparelhamento com o concorrente pode “[...]custar caro e despertar ataques de um gigante adormecido [...]”. Os autores ainda ressaltam que para a esse movimento estratégico ser bem-sucedido, a empresa deve possuir recursos superiores aos seus competidores, como também ser perseverante nas suas ações.

As atitudes defensivas também são consideradas pelos gestores, o que pode caracterizar em algumas empresas uma alternância de procedimentos ofensivos e defensivos em determinados momentos em que um é considerado mais interessante do que o outro, principalmente quando há o sentimento de que o ataque não compensa o desgaste.

Dos movimentos defensivos, o que diz respeito a reação da empresa no sentido de oferecer novos produtos e serviços a partir do sentimento de perda de clientes, foi o que teve mais destaque. Essa atitude é característica das empresas que agem apenas no sentido de se defender do concorrente evitando redução de participação do mercado.

A criação de barreiras de entradas para outras empresas, foi uma postura estratégica pouco assinalada e na maior parte dos componentes do arranjo produtivo local não foi considerado como um movimento estratégico adotado. Essa postura, por parte dos gestores

das empresas que já existem em Jericoacoara, facilita a instalação de novas empresas e conseqüentemente promovam o desenvolvimento do destino turístico.

Em relação às **estratégias de diferenciação**, verificou-se que em todos os segmentos os gestores acreditam que se diferenciam de alguma forma, o que pode ser constatado por não ter sido assinalado de forma alguma o item em que a empresa não se diferenciava do seu concorrente (TABELA 14).

Mediante a frequência absoluta das respostas evidenciadas na tabela 14, constatou-se que existe uma preferência pelo movimento estratégico de criação de uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado. É importante ressaltar que a busca por uma qualidade superior que a ofertada pelos competidores também foi reconhecida pelas empresas pesquisadas.

Das estratégias de diferenciação o menos assinalado foi o comportamento que visa a atender um grupo específico de cliente, chegando a não ser marcado nos segmentos de bebida e alimentação, receptivos e passeios turísticos e no comércio e serviços de suporte.

Analisando os valores constantes a tabela 14, observou-se que, no segmento de receptivos e passeios turísticos pesquisados, não há a preocupação com diferenciação por preço e aquela que remodela periodicamente os produtos/serviços que já oferece. Caso uma das empresas que atua nessa atividade perceba a existência dessa lacuna, pode adotá-la e obter uma vantagem competitiva perante os demais concorrentes e conseguir um retorno acima da média.

Pôde-se constatar, entretanto, que os outros movimentos característicos da diferenciação também foram assinalados simultaneamente. Este procedimento é válido e ratificado por Michael Porter (1989,p.12), ao mencionar que “[...] pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores.”

Tabela 13 – Análises dos movimentos característicos das Estratégias de Posicionamento no Mercado

Tipos	Movimentos Estratégicos Descrição	Meios de Hospedagem		Alimentação e Bebidas		Receptivos e Passeios Turísticos		Comércio e Serviços de Turísticos		Comércio e Serviços de Suporte	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
		Defensiva	Não procura novas oportunidades de negócios fora do que domina;	6	7	6	12,5	0	0	2	10,53
	Evita fornecedores que atendem seus concorrentes;	2	2,3	1	2,1	0	0	0	0	4	13,79
	Oferece novos produtos / serviços a partir do momento em que sente a ameaça de perda de clientes para os concorrentes;	8	3,3	5	10,4	2	33,3	3	15,79	4	13,79
	Cria barreiras de entrada de novos concorrentes;	2	2,3	0	0	0	0	0	0	2	6,9
Ofensiva	Possui várias linhas de produtos / serviços cujos preços variam de baixos a altos objetivando atender clientes de várias faixas de poder aquisitivo;	32	37,2	21	13,8	3	50	9	47,37	14	48,28
	Trabalha no sentido de igualar-se sempre aos seus concorrentes em termos de preços, promoção e canais de distribuição;	15	17,4	7	14,6	1	16,7	1	5,26	3	10,34
	Lança, de forma discreta, novos produtos / serviços que deixem desnecessários os produtos / serviços dos concorrentes;	7	8,1	3	6,3	0	0	1	5,26	2	6,9
	Procura trabalhar o segmento de mercado em que o concorrente é fraco ou ignora;	12	14	4	8,2	0	0	1	5,26	0	0
	Não adota nenhum dos itens acima.	2	2,4	1	2,1	0	0	2	10,53	0	0

Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005.

Tabela 14 – Análises dos movimentos característicos das Estratégias de Diferenciação

Movimentos Estratégicos		Meios de Hospedagem		Alimentação e Bebidas		Receptivos e Passeios Turísticos		Comércio e Serviços Turísticos		Comércio e Serviços de Suporte	
Tipos	Descrição	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
		Preço	Oferece um preço abaixo do praticado pelos concorrentes;	11	10,68	7	11,11	0	0	3	11,11
Imagem	Cria uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado;	28	27,18	24	38,1	4	30,8	7	25,93	13	27,66
Qualidade	Desenvolve produtos / serviços de qualidade superior aos dos concorrentes;	16	15,53	7	11,11	2	15,4	4	14,81	12	25,53
Personalização	Oferta produtos / serviços personalizado a cada tipo de cliente;	13	12,62	8	12,7	4	30,8	4	14,81	6	12,77
Suporte	Agrega algo a mais nos produtos / serviços que oferece;	16	15,53	7	11,11	3	23,1	3	11,11	3	6,38
Design	Remodela periodicamente os produtos / serviços que já oferece;	16	15,53	10	15,87	0	0	5	18,52	10	21,28
Enfoque	Atende um grupo específico de cliente;	3	2,913	0	0	0	0	1	3,70	0	0
	Não se diferencia de seu concorrente em nenhum dos itens acima.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Pesquisa realizada em dezembro de 2005

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo principal identificar as estratégias competitivas utilizadas nos segmentos do *trade* turístico do arranjo produtivo local de Jericoacoara, composto pelos meios de hospedagem, alimentação e bebidas, receptivos e passeios turísticos, comércios e serviços turísticos e comércios e serviços de suporte.

Esta parte do trabalho destina-se a reunir as conclusões e recomendações sobre os aspectos que caracterizaram o estudo de caso, abordando a situação do turismo e estágio de evolução do APL, bem como os aspectos que condicionam a competitividade do local, segundo o Modelo Porter de análise. Para responder à problematização que deu origem à formação do principal objetivo do trabalho, também são apresentadas as conclusões sobre os tipos estratégicos presentes no *trade* turístico de Jericoacoara. Todos eles são analisados sob o enfoque dos grupos estratégicos constituídos para tal finalidade, apresentando tipos estratégicos diversificados, que se ajustam a uma série de movimentos constantemente empregados por vários tipos de empresa.

No que diz respeito ao estudo de caso do APL de Jericoacoara, foi constatado que o este está na fase inicial de evolução, por quanto apresenta vários aspectos críticos que precisam ser trabalhados, como: facilitação da aprendizagem e da inovação produtiva, desenvolvimento da cultura cooperativa, implementação da governança, formação de uma mão – de – obra mais qualificada, bem como um trabalho mais intenso dos Governos federal, estadual e municipal.

A facilitação da aprendizagem e da inovação só será possível a partir da troca de experiências internas e externas de habilidades e competências entre as empresas do *trade* e seus órgãos de apoio local e supralocal, no sentido de promover soluções que fortaleçam o produto turístico.

O desenvolvimento da cultura cooperativa só ocorrerá a partir da existência do sentimento, principalmente por parte dos integrantes do *trade*, da necessidade das relações de confiança mútua no sentido de otimizar a produtividade e a qualidade da oferta turística.

Estes fatores podem ser prejudicados pela predominância do tipo de movimento estratégico ofensivo, constatado na pesquisa, em que os gestores realizam a prática de possuir uma linha ampla de produtos/serviços, cujos preços variam de baixos a altos, objetivando atender a um maior número de clientes possível e cercar a posição que o concorrente mantém com seus produtos/serviços, limitando o crescimento do seu parceiro de APL.

Sob o enfoque conceitual de APL, o fato de alguns gestores mencionarem que possuíam, em relação aos seus fornecedores, igual poder de negociação em decorrência de laços de amizade consolidados pela fidelidade de compras, pode contribuir para o desenvolvimento da aglomeração, possibilitando o aprendizado externo, adquirido também a partir das experiências dos fornecedores.

A implementação da governança em Jericoacoara só ocorrerá quando os atores locais se mobilizarem no sentido de compor uma equipe de pessoas idôneas, que representem os vários integrantes do APL e que tenham a habilidade de coordenar o processo decisório da aglomeração, bem como incentivar ações conjuntas que possibilitem a tomada de decisões favoráveis ao fortalecimento do destino turístico.

Apesar de existirem entidades de reconhecida reputação já atuantes no APL, formando e capacitando mão-de-obra qualificada e especializada para atuar no *trade* turístico de Jericoacoara, muitas parcerias ainda devem ser realizadas para apressar a promoção de cursos profissionalizantes voltados para atender realmente às demandas do local.

A partir da revisão bibliográfica sobre competitividade, foi constatado que, para se desenvolver algum tipo de estratégia, a empresa deve observar os aspectos ambientais que condicionam o seu setor de atuação. Neste aspecto, pela adoção do “Modelo Porter de Competitividade”, foram constatados fatos importantes descritos nos parágrafos subsequentes.

Os gestores reconhecem que o turista estrangeiro é um cliente poderoso pois em muitas empresas foi apontado como consumidor que demanda muitos produtos e serviços turísticos do APL e com certeza “engorda” o faturamento das empresas pertencentes ao *trade* turístico de Jericoacoara.

A pesquisa revelou que os gestores são conscientes da existência de muitos concorrentes no APL. Este fato pode reduzir a intensidade da rivalidade, pois possibilita a intensificação dos movimentos estratégicos por parte dos gestores, por acreditarem que suas ações não serão notadas de imediato.

Os gestores das empresas acreditam que têm poder de barganha individual, restando constatado que os fornecedores não exercem poder de negociação sobre as empresas participantes do *trade* turístico do APL de Jericoacoara.

Com a realização da pesquisa, verificou-se que os gestores acreditam não existir produtos ou serviços que substituam os que são ofertados por sua empresa. Sabendo-se da diversidade de empresas que compõem o *trade* turístico do APL de Jericoacoara, entretanto pode-se asseverar que muitas atividades possuem substitutos. Esta falta de consciência pode acontecer em razão de o trabalho de identificação dos substitutos apresentar algumas sutilezas que podem levar o analista aos tipos de negócios muito afastados dos praticados pela sua empresa e que, no primeiro momento, nem pareciam preencher tal requisito.

Apesar de grande parte dos gestores verem o alto investimento como a principal barreira de entrada para a abertura de novos negócios em Jericoacoara, parcela significativa dos entrevistados respondeu que inexistem barreiras de entradas para novos negócios. Este fato evidencia que os componentes do *trade* turístico podem constantemente ser surpreendidos por novos entrantes, que trazem a intenção de ganhar parcela do mercado com a adoção de menores preços de vendas, podendo ocasionar a redução da rentabilidade para os concorrentes.

No tocante ao comportamento estratégico dos cinco segmentos componentes do *trade* turístico estudados (meios de hospedagem, alimentos e bebidas, receptivos e passeios turísticos, comércios e serviços turístico e comércios e serviços de suporte), observou-se que, nas Estratégias de Realização de Negócio no Tempo, o tipo exploradora é predominante, nas Estratégias de Posicionamento no Mercado, as do tipo ofensivas se destacaram e nas Estratégias de Diferenciação, a que apresentou maior frequência absoluta de respostas foi por criar uma imagem consolidada no negócio.

As exceções existentes ao que foi considerado no parágrafo anterior são verificadas principalmente no segmento de receptivos e passeios turísticos, que não assinalaram a prática defensiva no que diz respeito a não procurarem novas oportunidades de negócios fora do que dominam, pelo fato de não evitarem os fornecedores que atendem aos seus concorrentes e também por não criarem barreiras de entrada para novos concorrentes. Em relação às ofensivas, esse segmento não lança, de forma discreta, novos produtos/serviços que deixam desnecessários os produtos/serviços do concorrente e também não procura trabalhar a parte do mercado em que o concorrente é fraco.

Conclui-se que estas atitudes dos gestores pertencentes a esse segmento de receptivos e passeios turísticos tornam a rivalidade entre os concorrentes mais branda, o que indica a possibilidade do desenvolvimento da cultura de cooperação ser iniciada por esta atividade.

Analisando a própria evolução do turismo em Jericoacoara, acredita-se que a predominância de comportamentos estratégicos exploradores ocorre pelo fato de os empresários e gestores serem conscientes das peculiaridades que o local apresenta e que o distinguem dos outros destinos praianos do Ceará, impulsionando constantes ações de lançamentos de produtos e serviços novos para atrair novos turistas e também fazer com que os que já visitaram o local retornem mais vezes.

O fato de os segmentos de receptivos e passeios turísticos pesquisados também não se preocuparem com diferenciação por preço, bem como aquela que remodela periodicamente os produtos/serviços que já oferecem, abre espaço para as empresas que perceberem a existência dessa lacuna obterem uma vantagem competitiva diante dos demais concorrentes e conseguirem um retorno acima da média, explorando esses movimentos estratégicos que não estão sendo trabalhados no momento.

As opções por vários tipos de comportamentos estratégicos de diferenciação também podem ser justificadas pelo grande número de concorrentes que existem no local, ofertando produtos e serviços similares. A busca constante de se diferenciar do competidor beneficia, por fim, o turista, que pode optar pelo diferencial que considere mais importante para satisfazer as suas necessidades de cliente.

Com pequenas exceções, observou-se que as organizações do *trade* turístico de Jericoacoara utilizam quase todos os movimentos que caracterizam os três grupos de estratégias, estruturados com a finalidade de possibilitar a identificação proposta no objetivo principal. Esta variedade de movimentos estratégicos caracteriza um processo intuitivo e criativo de formação da estratégia nas empresas pesquisadas, cujo significado é condizente com o que Mintizberg, Ahlstrand e Lampel (2000,p.98) apresentam na Escola Empreendedora, ou seja, a representação mental da estratégia, criada pelo gestor que assume a figura do líder, através da sua intuição, do seu julgamento, da sua sabedoria e da sua experiência.

A atitude de reação às forças externas faz com que os gestores aprendam e criem estratégias novas e interessantes, entretanto, vale ressaltar que o excesso de tentativas pode ocasionar a desintegração de estratégias nas empresas.

Por acreditar que não existe um comportamento-padrão estratégico ideal que garanta o sucesso empresarial, recomenda-se que o *trade* turístico do APL faça uso daquele que acredita ser o mais conveniente para aproveitar as oportunidade do momento e assim obter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, que permita a obtenção de retornos satisfatórios

Como foi visto na Escola do Aprendizado , os gestores não podem estar constantemente mudando seus movimentos estratégicos, mas também não podem fixá-lo de tal modo que seja não permitida a sua mudança nos momentos necessários. Daí a sugestão de que os gestores das empresas de Jericoacoara combinem a forma deliberada de se conceber estratégia com a forma emergente ou não estruturada de formulação desta. Esta combinação pode contribuir para o surgimento de estratégias que sejam realmente coerentes e perfeitamente viáveis para a empresa.

Um processo estruturado de formação das estratégias que contemple a análise das oportunidades e ameaças ambientais externas e as forças e os pontos que precisam ser melhorados nas organizações é bastante válido. Sabe-se que os micro e pequenos negócios possuem muitas limitações gerenciais, entretanto, quando estão organizados em um arranjo produtivo local poderiam ser pensados no plano global, ensejando estratégias que poderiam beneficiar todos os atores locais se fossem desenvolvidos pela governança do APL.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, Sarita; BRITO, Jorge. **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE – Glossários de arranjos produtivos locais**. Rio de Janeiro: RedeSist, 2003.

ALMEIDA, Martinho Isnard de; ASAI, Lia Naomi. Influência da globalização nas pequenas empresas. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (Coords). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas. 2002.

AMORIM, Mônica Alves. **Clusters com estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste – ETENE, 1998.

AMOROSO, Ricardo. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (Coords). **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas. 2002.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas. 1991.

BARBETTA. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

BARBOSA, Maria Alice Cunha; ZAMBONI, Roberto Aricó. **Formação de um cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito – MS**. Brasília, dezembro de 2000.

BRASIL, Ministério do Turismo do. **Boletim de desempenho econômico do turismo**, outubro/2005/ano II, n 8, disponível em: <http://www.embratur.gov.br>.

CAPORALI, Renato; VOLKER, Paulo; BOTAFOGO, Luciana. Arranjos produtivos locais: pontos para construção metodológica. **Revista do SEBRAE Nacional**, n. 11, nov/dez de 2003.

CARIO, Silvio Antonio F.; DENK, Adelino; GONÇALVES, José Correia. Dinâmica competitiva em clustres industriais: uma avaliação das condições competitivas do cluster moveleiro da região de São Bento do Sul – SC. **Revista Univille**.v.6, n 1, jul/2001.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. O Enfoque em sistemas produtivos e inovações locais.In: FISCHER, Tânia (Org) **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador,BA: Casa da Qualidade,2002.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In:BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e pratica**.São Paulo: Atlas,2004.

CUNHA, Licínio. **Economia e política do turismo**. Portugal : McGraw-Hill, 1997.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**.São Paulo: Futura, 1998.

DESLANDES. Suely Ferreira.A construção do projeto de pesquisa. IN: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**.21^a. ed. Petrópolis: Vozes,2002.

FERREIRA. Luiz Fernando. Capacitação para o ecoturismo e envolvimento das comunidades anfitriãs. In: LAGE, Beatriz Helena Gelas (Org). **Turismo, hotelaria e Lazer**. São Paulo: Atlas,2004.

FONTELES. José Osmar. **Turismo e impactos socioambientais**.São Paulo: Aleph.2004.

FREIRE. Solange Maria Santos. **Estratégias de marketing como ferramenta para a melhoria da gestão estratégica dos pequenos hotéis de Fortaleza**.2005.138 fs. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza,2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**.4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOHR, Cláudia Fabiana. **Estratégias competitivas**: um estudo no setor hoteleiro do município de Itapema/SC.2000. 92 fs. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

GOUVEIA, Merícia; DUARTE, Terezinha. **O cluster turismo em Portugal**.Setembro, 2001.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L.. **Gestão estratégica**: princípios e prática. 2 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores,2002.

IGNARRA. Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**.São Paulo: Pioneira,1999.

LAESTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José Eduardo. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Parcerias estratégicas**. n 1, setembro/2003.

LEMONS, Cristina. Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento econômico. **Revista arranjos produtivos locais soluções coletivas para acesso aos serviços financeiros**,SEBRAE, 2004.

MACHADO, Solange Aparecida.**Dinâmica dos arranjos produtivos locais**: um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira.2003,145 fs.Tese (Doutorado em Engenharia de Produção),Escola Politécnica.da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MCINTYRE George, Desenvolvimento de turismo sustentável: manual para organizadores locais. **Publicação de turismo ambiente**, Organização Mundial do Turismo - OMT,1993.

MIRANDA, Luiz Carlos. Gerenciamento de cadeia de valor. In: SCHMIDT, Paulo. (Org.) **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre:Bookman, 2002.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia.In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E..(Orgs.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus.1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND; Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO. Maria do Perpétuo Socorro Rangel. **As segundas residências e o turismo sustentável: impactos sócio-econômicos e ambientais em Paracuru-CE**. 2004. 164fs. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos), Universidade Estadual do Ceará-UECE, Fortaleza, 2004.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. Introdução. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas. 2001.

PETROCCHI. Mario. **Gestão de pólos turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.

PORTER, Michael E., **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro; Campus, 1999.

_____, Michael. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E..(Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

_____, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____, Michael E.. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 26. ed, Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3 ed. ver. E amp., São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow em empresas familiares de edificações na construção civil: um estudo multicaso. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (Coords). **Estratégia:** perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas. 2002.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica** 31. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

SANTOS, Gustavo Antônio Galvão dos; DINIZ, Eduardo José; BARBOSA, Eduardo Kaplan. Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locacionais. **Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v 11, n.22, dez/2004.

SILVA, José Dionísio Gomes da; MIRANDA, Luiz Carlos. Estudo do controle de custos do segmento hoteleiro com enfoque em estratégias competitivas do setor. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (Coords). **Estratégia:** perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas. 2002.

STEVENSON, William J. **.Estatística aplicada à administração.** Tradução Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TELES, João Agostinho. **Estudos turísticos da SETUR** (Secretaria do Turismo do Estado do Ceará) n. 17, dezembro/2005, disponível em: <http://www.turismo.ce.gov.br>.

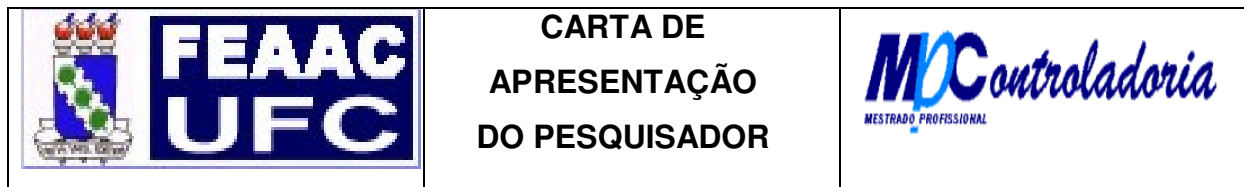
TZU, Sun. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B.. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Fortaleza, 18 de novembro de 2005

Ao
Proprietário ou gestor responsável pela empresa

Prezado(a) Senhor (a),

Sou professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA e atualmente estou concluindo o Curso de mestrado profissional em Controladoria na Universidade Federal do Ceará - UFC.

Uma das etapas do curso consiste na elaboração da dissertação que, no meu caso, versará sobre o seguinte assunto: “Estratégias Competitivas em Arranjos Produtivos Locais de Turismo: Um Estudo de Caso em Jericoacora”. Trata-se de um estudo que requer pesquisa de campo para ser desenvolvido e para tanto foi elaborada a presente entrevista que objetiva coletar dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa.

Tendo em vista o exposto acima, solicito a sua contribuição no sentido de responder as questões desta entrevista, que dará sustentação ao trabalho de pesquisa. Comprometo-me a dar tratamento estatístico coletivo as informações obtidas, não havendo, portanto, referências nominais. Após a conclusão da pesquisa, poderemos disponibilizar para o arranjo produtivo local um resumo com as conclusões obtidas.

Certos de contar com a atenção de Vossa Senhoria, antecipamos nossos sinceros agradecimentos e colocamo-nos á sua inteira disposição para eventuais esclarecimentos sobre a pesquisa e o assunto, através do fone (88) 9927-0089 ou pelo e-mail helenamaraol@yahoo.com.br.



Atenciosamente,

Helena Mara Oliveira Lima
Mestranda e Professora da UVA-CE

Dra.Sandra Maria Santos
Professora e Coordenadora do Mestrado

Dr. William Celso Silvestre
Orientador e Professor da USP e UFC

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AO TRADE DO APL

	<p>QUESTIONÁRIO</p> <p>Número: _____</p>	
---	---	---

1º BLOCO: ESPECIFICAÇÃO DO NEGÓCIO:

1.1. Nome da Empresa (cadastro): _____

1.2. Tipo do Negócio:

1.2.1. () Meios de Hospedagem
1.2.2. () Alimentação e Bebidas
1.2.3. () Receptivos e Passeios Turísticos
1.2.4. () Comércio e Serviços de Suporte
1.2.5. () Comércio e Serviços Turísticos

1.3. Especificação da atividade principal:

1.4. Especificação da atividade secundária:

1.5. Ano de Fundação do Negócio: _____

1.6. Quantidade do pessoal ocupado no ano de 2005: _____

1.7. Qual o motivo da abertura da empresa em Jericoacoara?

1.8. Faixa de Faturamento **MÉDIO ANUAL** em R\$:

1.8.1. () Até 20.000 1.8.2. () De 20.001 a 60.000 1.8.3. () De 60.001 a 100.000
 1.8.4. () De 100.001 a 300.000 1.8.5. () De 300.001 a 500.000 1.8.6. () Acima de 500.001

2º BLOCO: IDENTIFICAÇÃO DO GESTOR OU PROPRIETÁRIO DA EMPRESA:

2.1. Nível de Escolaridade do Gestor da Empresa:

2.1.1. () 1.º grau incompleto	2.1.5. () Superior incompleto
2.1.2. () 1.º grau completo	2.1.6. () Superior completo
2.1.3. () 2.º grau incompleto	2.1.7. () Pós-graduação
2.1.4. () 2.º grau completo	

2.2. Possuía alguma experiência anterior como empresário? 2.2.1. () Sim 2.2.2. () Não

2.3. Em caso afirmativo em que ramo de negócio?

2.3.1. () No mesmo 2.3.2. ()

Outro: _____

3º BLOCO: VISÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO:

3.1. Clientes:

3.1.1. De onde vem seus clientes (Obs: fechar em 100%):

3.1.1.1 (___%) Do próprio Estado do Ceará	3.1.1.4 (___%) Da Região Norte
3.1.1.2 (___%) De Outros Estados da Região Nordeste	3.1.1.5 (___%) Da Região Sudeste
3.1.1.3 (___%) Da Região Sul	3.1.1.6 (___%) Do Exterior

3.1.2. Geralmente seus clientes buscam que tipo de turismo?

3.1.2.1 () Lazer	3.1.2.4 () Negócios
3.1.2.2 () Aventura	3.1.2.5 () Cultural
3.1.2.3 () Ecológico	3.1.2.6 () Sexual
3.1.2.7 () Outros	

3.1.3. Qual o período do ano mais procurado ?

3.1.3.1	<input type="checkbox"/> Dezembro	3.1.3.3	<input type="checkbox"/> Fevereiro
3.1.3.2	<input type="checkbox"/> Janeiro	3.1.3.4	<input type="checkbox"/> Julho
3.1.3.5	<input type="checkbox"/> Outros:		

3.2. Concorrentes:

3.2.1. Existem muitas empresas explorando a sua atividade?

3.2.1.1. Sim 3.2.1.2. Não

3.2.2. Você observa a prática de preços e custos dos seus concorrentes?

3.2.2.1. Sim 3.2.2.2. Não

3.2.3. Em caso afirmativo, como você classificaria a prática da sua empresa de preços e custos em relação á dos seus concorrentes?

3.2.3.1. Superior 3.2.3.2. Semelhante 3.2.3.3. Inferior

3.2.4. Você observa a qualidade dos produtos / serviços ofertados por seus concorrentes?

3.2.4.1. Sim 3.2.4.2. Não3.2.5. Em caso afirmativo, como você classificaria o padrão de qualidade existente em sua empresa em relação á dos seus concorrentes? 3.2.5.1. Superior 3.2.5.2. Semelhante 3.2.5.3. Inferior**3.3. Fornecedores:**

3.3.1. Onde estão localizados seus principais fornecedores?

3.3.1.1. Jericoacoara 3.3.1.2. Jijoca 3.3.1.3. Cruz 3.3.1.4. Acaraú 3.3.1.5. Fortaleza 3.3.1.6. Outros Estados 3.3.1.7. Outros a Especificar _____

3.3.2. Na sua opinião, quem possui o poder de negociação na relação fornecedor / sua empresa?

3.3.2.1. Seu Fornecedor 3.3.2.2. Sua empresa

3.3.3. No caso de ser seu fornecedor, o que ocasiona esse poder de negociação?

3.3.3.1. Poucos fornecedores ofertando o produto / serviço3.3.3.2. Por ter as melhores condições de pagamento (preço e prazo)3.3.3.3. Outros. _____

3.3.4. No caso de ser sua empresa, o que ocasiona esse poder de negociação?

3.3.4.1. Por ter poder de barganha individual3.3.4.2. Por participar de aliança de compras entre empresas de Jericoacoara3.3.4.3. Outros. _____**3.4. Produtos e Serviços Substitutos:**

3.4.1. Na sua opinião existem produtos/serviços em Jericoacoara que podem substituir o(s) seu(s)?

3.4.1.1. Sim 3.4.1.2. Não

3.4.2. Em caso afirmativo, qual? _____

3.5. Novos Entrantes:

3.5.1. Na sua área de atuação, existem barreiras que dificultam a entrada de novos concorrentes em Jericoacoara?

3.5.1.1. Sim 3.5.1.2. Não

3.5.2. Em caso afirmativo, qual é a principal barreira?

3.5.2.1. Existência de muitas empresas explorando a atividade a bastante tempo;3.5.2.2. Preços muito competitivo devido a existência de muitas empresas concorrentes;3.5.2.3. Existência de empresas com nome bem conhecido e que já desenvolveram um sentimento de segurança e lealdade para que compra seus produtos/serviços;3.5.2.4. As empresas existentes já possuem canais de distribuição de produtos/serviços consolidados;3.5.2.5. Exigência de altos investimentos financeiros para entrar no mercado;3.5.2.6. Poucas opções de imóveis disponíveis para sediar o novo negócio;3.5.2.7. Outros _____**4º BLOCO: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS: Marcar estratégias adotadas pelo empresário:****4.1 Estratégias de Realização de Negócios no Tempo:**4.1.1. Prefere manter a linha produtos / serviços estável dedicando-se de forma continuada a melhoria da eficiência das operações vigentes;4.1.2. Busca continuamente oferecer novos produtos / serviços para atrair novos Clientes;4.1.3. Busca continuamente renovar os produtos / serviços existentes para atrair novos Clientes;

- 4.1.4. () Procura manter uma linha estável (limitada) de produtos / serviços, observando de perto as novas idéias dos seus concorrentes e adotando apenas as que aparentemente apresentaram bons resultados;
- 4.1.5. () Deseja ser sempre o primeiro a lançar novos produtos / serviços mesmo que tenha indicações de difícil obtenção de lucratividade;
- 4.1.6. () Não adota nenhum dos itens acima.

4.2 Estratégias de Posicionamento no Mercado:

- 4.2.1. () Não procura novas oportunidades de negócios fora do que domina;
- 4.2.2. () Possui várias linhas de produtos / serviços cujos preços variam de baixos a altos objetivando atender clientes de várias faixas de poder aquisitivo;
- 4.2.3. () Evita fornecedores que atendem seus concorrentes;
- 4.2.4. () Trabalha no sentido de igualar-se sempre ao seu concorrente em termos de preços, promoção e canais de distribuição;
- 4.2.5. () Oferece novos produtos / serviços a partir do momento em que sente a ameaça de perda de clientes para os concorrentes;
- 4.2.6. () Lançar, de forma discreta, novos produtos / serviços que deixem desnecessários os produtos / serviços dos concorrentes;
- 4.2.7. () Cria barreiras de entrada de novos concorrentes;
- 4.2.8. () Procura trabalhar o segmento de mercado em que o concorrente é fraco ou ignora;
- 4.2.9. () Não adota nenhum dos itens acima.

4.3 Estratégica de Diferenciação:

- 4.3.1. () Oferece um preço abaixo do praticado pelos concorrentes;
- 4.3.2. () Cria uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado;
- 4.3.3. () Desenvolve produtos / serviços de qualidade superior aos dos concorrentes;
- 4.3.4. () Oferece produtos / serviços personalizado a cada tipo de cliente;
- 4.3.5. () Agrega algo a mais nos produtos / serviços que oferece;
- 4.3.6. () Remodela periodicamente os produtos / serviços que já oferece;
- 4.3.7. () Atende um grupo específico de cliente;
- 4.3.8. () Não se diferencia de seu concorrente em nenhum dos itens acima.

▪ DADOS DE CHECAGEM:

1) Pesquisador: _____

2) Respondente: _____ Cargo: _____

3) Fone do respondente: (_____) _____ Cel: (_____) _____

**APÊNDICE C – ENTREVISTA APLICADA COM O PODER PÚBLICO
MUNICIPAL, NATIVOS , REPRESENTANTE DO IBAMA E TÉCNICOS DO
SEBRAE.**

 The logo for FEAAC UFC features a stylized green and white map of the state of Ceará on the left, with the acronym 'FEAAC' above 'UFC' in white text on a blue background to the right.	ROTEIRO DA ENTREVISTA	 The logo for MOC Controladoria features the letters 'MOC' in a large, blue, stylized font, with 'Controladoria' in a smaller blue font to its right. Below this, the text 'MESTRADO PROFISSIONAL' is written in a smaller, blue, sans-serif font.
---	--------------------------------------	---

- 1) Faça um breve relato sobre a evolução do turismo em Jericoacoara, citando fatos importantes que contribuíram para o desenvolvimento dessa atividade na região.

- 2) Na sua opinião o que faz Jericoacoara ser escolhida pelos turistas entre a existência de tantos destinos turísticos semelhantes existentes no Brasil e em outras partes do mundo?

- 3) Descreva os tipos de turistas que visitam Jericoacoara e qual a principal motivação dessa viagem?

- 4) Descreva os negócios de Jericoacoara e de acordo com o seu entendimento, destaque as atividades que estão evoluindo e as que estão em decadência explicando os respectivos motivos .

- 5) De acordo com a sua visão de futuro, com você imagina o destino turístico de Jericoacoara daqui a dez anos?