

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**FATORES CONDICIONANTES NA FORMAÇÃO DE AGLOMERADOS NO
TURISMO: UM ESTUDO DA PERSPECTIVA DOS EMPRESÁRIOS EM REGIÃO
DO LITORAL DO NORDESTE DO BRASIL**

por

GIOVANI RODRIGUES JUNIOR

BACHAREL EM ECONOMIA, UFRN, 1984

TESE SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE

MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARÇO, 2004

© 2004 GIOVANI RODRIGUES JUNIOR
TODOS DIREITOS RESERVADOS.

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir, comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos termos da Lei.

Assinatura do Autor: _____

APROVADO POR:

Profa. Maria do Socorro Gondim Teixeira, Dr. – Orientadora, Presidente

Prof. Rubens Eugênio Barreto Ramos, Dr., Membro Examinador.

Prof. Francisco Correia de Oliveira, Dr., Membro Examinador Externo

Rodrigues, Giovani Junior

Fatores condicionantes na formação de aglomerados no turismo: um estudo da perspectiva dos empresários em região do litoral do Nordeste do Brasil/ Giovani Rodrigues Junior – Natal, 2004

Orientador: Maria do Socorro Gondim Teixeira

Co-orientador: Rubens Eugênio Barretos Ramos

Xv, 000 p. 29,7 cm. Tese (Mestrado)- Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Tecnologia, Programa de Engenharia de Produção.

1. Turismo. 2. Vantagens Competitivas. 3. Aglomerados Turísticos 4. Estratégia.

I. UFRN/PEP II. Título (série)

RN/UF/BCZM

CDU XXXX.XXX

CURRICULUM VITAE RESUMIDO

Nome: Giovani Rodrigues Junior

Filiação: Giovani Rodrigues da Silva e Adalva Dias Rodrigues

Local e Data de Nascimento: Fortaleza/CE, 25 de Setembro de 1963

FORMAÇÃO

- Bacharelado em Ciências Econômicas – UFRN – 1981-1985 – Natal/RN
- Pós-Graduação em Administração – UFRN – 1987-1989 – Natal/RN
- X Curso ASBACE de Administração Bancária – ASBACE – 1990 – Recife/PE

ATUAÇÃO PROFISSIONAL

- Técnico em Desenvolvimento Econômico e Chefe do Departamento Financeiro do Banco do Estado do Rio Grande do Norte/BANDERN – 1982-1995 – Natal/RN
- Professor do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Potiguar/UnP – 1991 – ____ Natal/RN
- Diretor Adjunto do Curso de Ciências Econômicas da UnP – 1998-2001 – Natal/RN
- Diretor do Curso de Ciências Econômicas da UnP – 2001-2003 – Natal/RN
- Sócio Proprietário do Restaurante Paçoca de Pilão – 1990- ____ Parnamirim/RN
- Coordenador de Turismo da Prefeitura Municipal de Parnamirim – 2001-2003 – Parnamirim/RN
- Secretário Regional do Litoral de Parnamirim – 2003- ____ Parnamirim/RN

Dedico este trabalho ao meu pai, **Giovani Rodrigues da Silva**, Prof. da UFRN, pelo exemplo de vida e estímulo à vida acadêmica (in memória) e a minha mãe **Adalva Dias Rodrigues**, pelo seu exemplo de bravura e resistência.

AGRADECIMENTOS

À **Deus**, o criador, que é a minha maior fonte de energia.

À minha amada e querida esposa **Elizabeth Henriques da Costa Rodrigues (Bebeta)**, que nos momentos mais difíceis soube compreender minhas ausências.

Aos meus amados e valorosos filhos **Maria Carolina da Costa Rodrigues** e **Gabriel da Costa Rodrigues**, por acreditar que um dia irão perdoar a pouca dedicação que pude dar durante este período.

A **Universidade Pública Brasileira**, em particular a **Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN**, que dedica seus recursos com o objetivo de construir uma Nação melhor através do ensino, pesquisa e extensão.

Ao chanceler da Universidade Potiguar - UnP, Prof. **Paulo de Paula**, por ter me acolhido no seu corpo docente.

Ao **Programa de Engenharia de Produção – PEP** da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, por ter permitido a realização deste sonho.

À **Profa. Dra. Maria do Socorro Gondim Teixeira**, pelo apoio na realização deste trabalho.

Ao **Prof. Dr. Rubens Eugênio Barreto Ramos**, Coordenador do Programa de Engenharia de Produção, que não mede esforços para engrandecer o programa e que se tornou co-orientador desta pesquisa, dedicando tempo e paciência.

A professora e amiga **Keila Brandão Cavalcanti**, pela recomendação ao mestrado.

Ao amigo e prof. **Mário Jessiel** que dedicou parte do seu tempo para revisar e sugerir melhorias neste trabalho.

Aos colegas da **Associação dos Empresários do Litoral de Parnamirim - AELP** que contribuíram com esta tese.

Ao Prefeito da cidade de Parnamirim, **Agnelo Alves**, por ter compreendido a importância do curso.

À colega **Idaíza Cavalcanti Fernandes**, pela flexibilização dos meus horários frente à Coordenação de Turismo.

À colega **Isabel Nobre Pinheiro**, pelo suporte na elaboração e tratamento estatístico da pesquisa.

Ao amigo **Max Simon Gabbay**, pelo apoio, incentivo e colaboração em todas as etapas do curso.

Aos **colegas da turma PEP-2001** que agregaram seus conhecimentos para o crescimento do grupo.

Aos demais **Professores** do Programa de Engenharia de Produção, pelos ensinamentos transmitidos ao longo do curso.

Às **Secretárias** do Programa de Engenharia de Produção, pela atenção e colaboração dispensada durante o curso.

Ao amigo, diretor do Curso de Economia da UnP e prof. **Orildo Sávio**, pelo apoio e paciência durante a consecução deste trabalho.

A todos, meus agradecimentos de coração.

Resumo da Tese apresentada à UFRN/PEP como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências em Engenharia de Produção.

FATORES CONDICIONANTES NA FORMAÇÃO DE AGLOMERADOS NO TURISMO: UM ESTUDO DA PERSPECTIVA DOS EMPRESÁRIOS EM REGIÃO DO LITORAL DO NORDESTE DO BRASIL

GIOVANI RODRIGUES JUNIOR

Março/2004

Orientador : Maria do Socorro Gondin Teixeira

Curso: Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção

RESUMO: O turismo tem sido apresentando como uma alternativa de produção para determinadas regiões do País. Neste cenário, percebe-se que é necessário observar como cada localidade está situada para enfrentar o mundo globalizado e altamente competitivo. Este trabalho trata de uma pesquisa de campo junto aos empresários do litoral da Cidade de Parnamirim/RN. O principal objetivo da pesquisa foi analisar os fatores condicionantes na formação de aglomerados no turismo, na percepção dos empresários associados à Associação dos Empresários do Litoral de Parnamirim – AELP, tendo como base as vantagens competitivas apresentadas no modelo de Porter, referente às condições dos fatores de produção; às condições da demanda; aos setores correlatos e de apoio; e à estratégia da empresa, estrutura e rivalidade. No tratamento estatístico, foram realizadas análise descritiva e análise cruzada. A pesquisa sugere a existência, segundo os líderes empresariais, de fatores determinantes geradores de vantagens competitivas, que integradas, podem reunir atributos que permitem a formação de um aglomerado turístico competitivo numa região do litoral do Nordeste do Brasil. A pesquisa também evidenciou uma forte dependência do empresariado das ações governamentais. As palavras-chave deste trabalho são: turismo, aglomerado turístico, vantagens competitivas e estratégia.

Abstract of Master Thesis presented to UFRN/PEP as fulfillment of requirements to the degree of Master of Science in Production Engineering

CONDITIONING FACTORES IN THE FORMATION OF CLUSTERS ON TOURISM: ACCORDING TO THE PERCEPTION OF THE ENTREPRENEURS IN REGION OF THE NORTHEAST COAST OF BRAZIL

March/2004

Thesis Supervisor : Rubens Eugênio Barreto Ramos

Program: Master of Science in Production Engineering

ABSTRACT: The tourism has been presented as an alternative of production for determined regions of the Country. In this scene, one perceives that it is necessary to observe where each locality is situated in order to face an highly competitive and globalized world. The data used on this work was collected on a field research with the entrepreneurs of the coast of the City of Parnamirim/RN. The main objective of this research was to analyze the conditioning factors in the formation of clusters on tourism, according to the perception of the entrepreneurs of the Association of the Entrepreneurs of the Coast of Parnamirim – AELP, based on the competitive advantages showed on Porter's model, referring to the conditions of the production factors, the demand, the associated and support sector, the strategy and structure of the company. On the statistical treatment, descriptive analysis and crossed analysis were carried through. According to the data, the research suggests the existence of some determinative factors that can generate competitive advantages, that when integrated, can congregate attributes that allow the formation of a competitive tourist accumulation in a region of the northeast coast of Brazil. The research also evidenced that the entrepreneurs have a strong dependence of the governmental actions. The key-words of this work are: tourism, cluster, competitive advantages and strategy.

SUMÁRIO

Capítulo 1 – Introdução	01
1.1 Contextualização do tema da pesquisa.....	02
1.2 O turismo no Brasil e no Nordeste.....	04
1.3 Objetivos da pesquisa.....	08
1.4 Justificativa pela escolha do tema e sua delimitação.....	08
1.5 Organização da tese.....	10
Capítulo 2 Formação de Aglomerados Turísticos	11
2.1 Vantagem comparativa e a vantagem competitiva.....	11
2.2 As vantagens competitivas.....	12
2.3 Aglomerados de empresas turísticas (clusters turísticos).....	15
2.4 Tipos genéricos de clusters.....	20
Capítulo 3 Metodologia da Pesquisa de Campo	22
3.1 Classificação metodológica da pesquisa.....	22
3.2 Justificativa para escolha do litoral de Parnamirim.....	22
3.3 População.....	25
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	25
3.5 Coleta de dados.....	29
3.6 Técnicas de análises.....	30
Capítulo 4 Resultados da pesquisa de campo	31
4.1 Validação da pesquisa.....	31
4.2 Perfil do Pesquisados.....	32
4.3 Análise descritiva.....	36
4.4 Avaliação dos cenários.....	63
4.5 Resultados na análise de clusters.....	64
4.6 Análise dos cenários.....	73

4.7 Conclusão.....	75
Capítulo 5 Conclusões e recomendações.....	83
5.1 Síntese da revisão teórica.....	83
5.2 Síntese da metodologia da pesquisa.....	84
5.3 Principais dos resultados da pesquisa de campo.....	85
5.4 Análise crítica do trabalho.....	87
5.5 Limitações do trabalho.....	88
5.6 Direções de pesquisa.....	88
5.7 Recomendações.....	89
5.8 Conclusão.....	89
Referências	90
Apêndice.....	95
Apêndice 1 – Formulário de pesquisa.....	95
Apêndice 2 – Outras variáveis contidas no questionário.....	105
Apêndice 3 – Resultado da análise de cluster.....	112
Anexo.....	122
Anexo 1 – Mapa.....	122
Anexo 2 – Relação dos empresários pesquisados.....	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Determinantes da vantagem competitiva nacional.....	14
Figura 3.1 – Número de Visitantes ao Cajueiro de Pirangi nos anos de 2000/01/02.....	24
Figura 3.2 – Percepção das condições dos fatores.....	26
Figura 3.3 – Percepção das condições da demanda.....	27
Figura 3.4 – Percepção dos setores correlatos de apoio.....	28
Figura 3.5 - Percepção da estratégia das empresas, estrutura e rivalidade.....	29
Figura 3.6 - Avaliação dos cenários.....	31
Figura 4.1 – Principal atividade das empresas que compõem a AELP.....	32
Figura 4.2 – Tempo de fundação e associação das empresas que compõem a AELP.....	33
Figura 4.3 – Percentual de empresas (AELP) que fizeram ou não algum projeto de viabilidade econômica e financeira do negócio.....	34
Figura 4.4 – Fonte de renda dos empresários.....	34
Figura 4.5 – Fonte de financiamento dos investimentos realizados pelos empresários.....	35
Figura 4.6 – Motivação das empresas que compõem a AELP para realização do negócio.....	36
Figura 4.7 – Consideração do nível de qualificação dos funcionários para trabalhar no turismo.....	37
Figura 4.8 – Consideração do nível de produtividade dos funcionários.....	37
Figura 4.9 – Qualificação de mão-de-obra disponível no litoral de Parnamirim.....	38
Figura 4.10 – Importância do nível de escolaridade do(s) funcionário(s) para o funcionamento da empresa.....	39
Figura 4.11 – Opinião sobre o retorno do investimento.....	40
Figura 4.12 – Opinião sobre os últimos investimentos em Infra-estrutura como Rota do Sol, Aeroporto e Iluminação.....	40
Figura 4.13 – Avaliação do retorno de capital, caso o empresários tivesse realizado o mesmo investimento na Cidade de Natal.....	41

Figura 4.14 – Avaliação do valor do terreno que o empresário comprou para abrir o negócio, comparando com os dias de hoje.....	42
Figura 4.15 – Importância da tecnologia para o funcionamento do negócio.....	43
Figura 4.16 – Percepção dos empresários quanto a demanda pelo estabelecimento, por ordem crescente.....	44
Figura 4.17 – Percepção da demanda média dos empresários.....	44
Figura 4.18 – Frequência nos três meses de maior procura, onde a demanda é maior que a possibilidade de atender.....	45
Figura 4.19 – Situação da demanda pelos produtos e serviços, comparando com empresas similares localizadas em Natal.....	46
Figura 4.20 – Percepção dos empresários quanto a demanda.....	46
Figura 4.21 – Percepção dos empresários quanto ao nível de exigência.....	47
Figura 4.22 – Grau de importância para o negócio conhecer o perfil e o nível de exigência dos seus clientes.....	48
Figura 4.23 – Avaliação da disponibilidade dos insumos de produção no Litoral de Parnamirim.....	49
Figura 4.24 – Importância para o negócio que os insumos necessários à produção sejam de empresas locais.....	49
Figura 4.25 – Nível de relacionamento com os fornecedores.....	50
Figura 4.26 – Grau de importância das agências e operadoras de turismo para a empresa.....	51
Figura 4.27 – Opinião quanto à necessidade para a empresa que existam empresas complementares à mesma atividade.....	51
Figura 4.28 – Grau de importância da infra-estrutura turística do Litoral de Parnamirim para a atividade da empresas.....	52
Figura 4.29 – Grau de importância do SEBRAE e do SENAC para capacitar a comunidade local.....	53
Figura 4.30 – Grau de importância quanto ao cuidado com infra-estrutura urbana (Escola, hospital, praça, limpeza, iluminação, etc) no litoral de Parnamirim para o crescimento da atividade da empresa.....	53

Figura 4.31 – Grau de importância do Governo intervir para promover o desenvolvimento do Município.....	54
Figura 4.32 – Consideração quanto ao gerenciamento da empresa.....	55
Figura 4.33 – Nível educacional do empreendedor.....	56
Figura 4.34 – Maior Investimento realizado na empresa.....	56
Figura 4.35 – Avaliação da importância da competição.....	57
Figura 4.36 – Frequência com a empresas lançou algum produto ou serviço novo no mercado no ano de 2003.....	58
Figura 4.37 – Frequência com que a empresas tem que baixar o preço frente aos concorrentes para ampliar o número de clientes.....	59
Figura 4.38 – Frequência com que a empresa participou de feiras, congressos e eventos turísticos no ano de 2003.....	59
Figura 4.39 – Grau de importância para o negócio, a participação em uma Associação dos Empresários do Litoral de Parnamirim.....	60
Figura 4.40 – Nível de confiança existente entre as empresas que participam da Associação.....	61
Figura 4.41 – Frequência com que a empresa tem recebido algum ganho direto ou indireto que possa ter ajudado a atividade da empresa.....	62
Figura 4.42 – Frequência com que as discussões de interesse comuns têm sido a prática da Associação.....	62
Figura 4.43 – Melhor cenário para o negócio na opinião dos empresários.....	64
Figura 4.44 – Formação de clusters incluindo todas as variáveis.....	65
Figura 4.45 – Formação de clusters na percepção dos custos dos fatores.....	68
Figura 4.46 – Formação de clusters na percepção das condições da demanda.....	69
Figura 4.47 – Formação de clusters na percepção dos setores correlatos de apoio.....	71
Figura 4.48 – Formação de clusters na percepção da estratégia da empresa, estrutura e rivalidade.....	73
Figura 4.49 – Formação de clusters na avaliação dos cenários.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Grupos de questões cujos dados foram cruzados.....	64
Tabela 4.2 – Variáveis significantes na separação dos clusters.....	65
Tabela 4.3 – Significância das diferenças entre as médias das variáveis referentes a percepção das condições dos fatores.....	67
Tabela 4.4 – Significância das diferenças entre as médias das variáveis referentes a percepção das condições da demanda.....	68
Tabela 4.5 – Significância das diferenças entre as médias das variáveis referentes a percepção dos setores correlatos de apoio.....	69
Tabela 4.6 – Significância das diferenças entre as médias das variáveis referentes a percepção da estratégia da empresa, estrutura e rivalidade.....	71
Tabela 4.7 – Significância das diferenças entre as média das variáveis referentes a análise dos cenários.....	73

LISTA DE SIGLAS

AELP – Associação dos Empresários do Litoral de Parnamirim

CE – Avaliação dos Cenários

DDD – Discagem Direta a Distância

EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo

EUA – Estados Unidos da América

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OMT – Organização Mundial do Turismo

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PCD – Percepção das Condições da Demanda

PCF – Percepção das Condições dos Fatores

PEE – Percepção da Estratégia da Empresa, Estrutura e Rivalidade

PEP – Programa de Engenharia de Produção

PEs – Pequenas Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Micro empresas

PRODETUR – Programa para o Desenvolvimento do Nordeste

PSCA – Percepção dos Setores Correlatos de Apoio

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

SECTUR – Secretaria de Turismo do Município de Natal

SENAC – Serviço Nacional do Comércio

SETUR – Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte

UFRN- Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UnP – Universidade Potiguar

Capítulo 1

Introdução

No mundo globalizado, a competição tem sido ampliada. A quebra das barreiras e a redução do protecionismo levam à disponibilidade de bens e serviços para todo o mundo. Expondo-os à análise e à comparação de todo o globo. Isto tem exigido mais das empresas que precisam encontrar alternativas para se fortalecerem e competirem a nível global, pois tem sido observado no mundo, que as desigualdades e disparidades entre as localidades vêm sendo ampliadas.

Neste contexto, o turismo tem surgido como alternativa para determinadas regiões. Entretanto, a administração da produção turística é complexa em função da sazonalidade da demanda, existente em determinadas localidades. Analisando as vantagens comparativas e competitivas que explicam as trocas internacionais, podem-se observar alguns caminhos que podem ser percorridos com o intuito de superar as dificuldades, principalmente levando em consideração as vantagens competitivas abordadas por Michael E. Porter. Neste sentido, a formação de aglomerados de empresas tem sido apresentada como uma possibilidade. Entretanto, a quebra do paradigma da competitividade pura e simples, para a percepção da coopetição exige mudanças no comportamento do empresariado o que é o maior desafio.

É com a necessidade de percorrer esta linha de raciocínio que se observa adiante a abordagem teórica do campo de conhecimento, que sustentará a lógica do trabalho, ora apresentado, objetivando contextualizar o assunto. O capítulo consta dos seguintes tópicos: Contextualização do tema da pesquisa; O turismo no Brasil e no Nordeste; Objetivos da pesquisa; Justificativa para escolha do tema e sua delimitação; Organização da tese.

1.1 Contextualização do tema da pesquisa

Um dos maiores desafios da humanidade é o desenvolvimento econômico. Sabe-se que o simples fato de ocorrer crescimento da economia não é o suficiente para o fortalecimento da sociedade e do homem que a compõe. Sendo assim, a busca incessante pelo bem estar da humanidade tem provocado inúmeras discussões, debates, estudos e projeções quanto às perspectivas do futuro. No meio deste debate, o turismo tem surgido como uma alternativa para o desenvolvimento de determinados países, regiões e localidades.

O turismo como setor gerador de emprego e renda, de intercâmbio cultural entre os povos e de promotor do desenvolvimento de determinadas localidades, pode ser agrupado em alguns sub-setores como: alimentação, hospedagem, transporte, comercialização e atividades turísticas diversas.

A partir da década de cinquenta, o turismo mundial tem mostrado altas taxas de crescimento, tendo se tornado uma indústria importante no ponto de vista econômico de determinados países e regiões. Segundo dados da Organização Mundial do Turismo – OMT, publicado no Anuário Estatístico EMBRATUR – 2003, em 2002 a indústria gerou uma receita de 483,0 bilhões de dólares, registrando em todo um mundo por volta de 714,6 milhões de visitantes.

Assim, o turismo pode ser apresentado como um dos promotores do desenvolvimento econômico de determinadas localidades, no entanto, vale salientar que ele não é a única alternativa para as localidades. Pode-se dizer que para a maioria das localidades o turismo não se apresenta como alternativa, para algumas, uma alternativa complementar, para outras a única alternativa.

Cunha (2001, p. 227) ressalta que “o fenômeno turístico apresenta maiores dificuldades de conceptualização do que as actividades produtoras de bens físicos em virtude da sua complexidade e da sua heterogeneidade, quer do ponto de vista da procura, quer da oferta.”

A sazonalidade da atividade é observada como algo preocupante para a viabilidade desse processo produtivo, já que dependendo da intensidade da redução do fluxo de procura e do período de tempo no qual esse fenômeno ocorre, pode haver a inviabilização da atividade turística e o aprofundamento da pobreza e do desemprego em determinadas localidades, pois

em determinadas regiões a atividade só apresenta poucos meses de alta e muitos, de baixa demanda, como exemplifica Cunha (2001, p. 189):

A distribuição temporal da procura não é a mesma em todos os países nem em todos os destinos: a concentração da procura é maior nos meses de Julho e Agosto, na Europa, mas já nos países do hemisfério sul se concentra mais nos meses de Janeiro a Março; nos meses de inverno é maior nos países alpinos do que nos países de mediterrâneo e dentro do mesmo país existem variações acentuadas de uma região para outras.

Assim, a administração da produção turística é cuidadosa e exige dos empreendedores um nível de profissionalização elevado para poderem gerir as oscilações da demanda, que, por conseguinte, altera todo o processo produtivo, o relacionamento com os funcionários, com os fornecedores e com o próprio governo.

Sendo assim, é importante ter conhecimento das operações de produção e do nível de sazonalidade da produção turística, para poder montar uma estratégia que permita a sobrevivência dessa atividade geradora de emprego e renda, em várias localidades do país, principalmente na região litorânea.

Observa-se na economia mundial uma disputa acirrada pelos mercados, cada nação buscando ocupar uma fatia maior do globo. No entanto, o advento da globalização não tem demonstrado redução das disparidades regionais, nacionais e internacionais tenham sido reduzidas. Pelo contrário, verifica-se sua ampliação. Sendo assim, tem-se observado que apesar de se viver em um mundo global, onde os novos blocos passam a definir a geopolítica mundial, as localidades e as regiões, os países que não se preocuparem com o seu desenvolvimento interno, não conseguirão competir.

Dentro desta perspectiva tem se observado o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável como uma alternativa. O foco passa a ser o espaço geográfico localizado, o qual pode dar respostas rápidas, criativas e sustentáveis, através de inovações que possam fortalecer o processo produtivo e permitir a competição a nível global. Para tanto, a integração das atividades e a preocupação em mantê-la ativa durante muitos anos, precisa está no foco do desenvolvimento local.

Os desafios lançados para a administração da produção da atividade turística são enormes. A produção é baseada na prestação de serviços, portanto, com as seguintes características: são intangíveis na maioria das vezes; não podem ser estocados; tem um alto grau de contato com o consumidor; não podem ser transportados; e é difícil julgar a qualidade.

Os empreendimentos turísticos devem ser viáveis financeiramente, tanto para o setor público, como para o privado. Quanto ao primeiro, no sentido de proporcionar a melhoria do padrão de vida da comunidade local, através da infra-estrutura básica e da geração de emprego e renda. O segundo, quanto à obtenção do retorno do capital investido, gerando possibilidades de novos investimentos e, por conseguinte, a formação de um ciclo virtuoso de desenvolvimento de determinadas localidades.

1.2 O turismo no Brasil e no Nordeste

No Brasil, o turismo pode representar um papel fundamental para o desenvolvimento econômico do país, uma vez que tem registrado uma procura por turistas estrangeiros e crescimento do turismo interno, tendo em vista a dimensão territorial e a diversidade sócio-cultural existente. Segundo dados da OMT, publicados no Anuário Estatístico da EMBRATUR (2003) , a receita em 2002 foi de 3,1 bilhões de dólares, tendo recebido 3,8 milhões de turistas, no entanto, a participação do país no mundo é de apenas 0,53% dos turistas do total mundial, com uma participação na receita cambial mundial de 0,64%. Tais dados demonstram que existe espaço para o crescimento da atividade se comparados com outras localidades.

Entretanto, para consolidar o turismo como uma alternativa concreta e real ao desenvolvimento econômico, faz-se necessária uma mudança na visão da produtividade turística, deixando de ser uma atividade “de quem não tem o que fazer”, para se tornar uma atividade que, dentro do processo produtivo, seja essencial para dar continuidade à produção.

Portanto, o amadorismo, o descaso, o descrédito, a falta de planejamento apresentado pelos agentes do processo produtivo, ou seja, os governos, as empresas e as unidades familiares, têm que ser deixados de lado. A atividade turística deveria, na realidade, ser vista como uma alternativa possível para inúmeras famílias localizadas à margem do processo de produção industrial e agrícola, em particular, nas regiões menos desenvolvidas do país, tendo como exemplo a região Nordeste.

Cunha (2001, p. 189) coloca que existem quatro fatores estruturais de desequilíbrio da produção turística: a sazonalidade; a imobilidade da oferta; a concentração dos recursos turísticos e, por fim, a saturação e sobrecarga turística. Pode-se dizer então que, dos quatro fatores de desequilíbrio, a sazonalidade manifesta maior complexidade. O autor apresenta

como causas da sazonalidade: o clima, a composição social, os hábitos, as férias escolares e a situação econômica.

No Brasil, as férias escolares e os hábitos locais são os definidores do turismo interno, cuja concentração dá-se nos meses de janeiro, fevereiro e julho. A sazonalidade tem apresentado os seguintes problemas:

- Subutilização dos empreendimentos turísticos nos meses de menor procura, gerando desequilíbrios na rentabilidade dos investimentos e na gestão financeira;
- Sobreutilização nos meses de ponta, gerando desequilíbrios da gestão operacional e funcional;
- Desestabilidade do trabalho, provocando dificuldade de preparação e qualificação profissional.
- Precariedade do emprego, causando instabilidade de rendimentos e repartição desigual do trabalho.
- Desequilíbrio quanto a utilização das infraestruturas, do ambiente e do patrimônio cultural e natural.
- Desestruturação das relações sociais e culturais da comunidade local.

O turismo deve ser visto como uma atividade complexa e de extrema sensibilidade da demanda, muitas vezes concentrada em determinados meses do ano, em determinadas localidades e passível de mudança de gosto e preferência com facilidade. Por outro lado, a oferta exige investimentos em instalações que passaram um período sem utilização devido a período de inatividade, gerando subemprego dos fatores de produção e um elevado custo de manutenção.

Mesmo assim, o turismo pode ser uma grande fonte de atração de divisas e, em particular, à Região Nordeste. Segundo pesquisa realizada junto aos turistas internacionais em 2002, apresentada no Anuário Estatístico EMBRATUR – 2003, quando perguntado sobre o motivo da viagem, 51,21% responderam que viajavam para lazer, e 51,83%, que as informações dos amigos influenciaram na decisão pela viagem ao Brasil. Tais turistas permanecem no país, em média, durante 14 dias, com gastos médios diário per capita (US\$) 86,17 dólares. Ainda conforme a pesquisa, dentre as 10 cidades mais visitadas estão: Rio de Janeiro-RJ com 38,58% das indicações; São Paulo-SP com 20,84%; Salvador com 12,76%; Foz de Iguaçu-PR com 9,27%; Recife-PE com 8,24%; Porto Alegre-RS com 6,42%; Natal-

RN com 3,76% e Búzios-RJ com 3,56%. Portanto, as regiões mais indicadas são: Sudeste com 62,98% das indicações, seguida pela Região Nordeste com 31,92% e da região Sul com 23,63%. Logo, a região Nordeste vem despontando no cenário nacional como um destino turístico internacional.

Segundo Haguenuer e Prochnik (2000, p.92):

O Nordeste apresenta oportunidades de investimentos nas mais diversas áreas. Possui um mercado local relevante – cerca de 50 milhões de pessoa e PIB superior ao de países como Chile e Colômbia (segundo dados Banco do Nordeste) -, além de apresentar vantagens locacionais, em relação ao Sul e Sudeste do País, nas vendas à Região Norte e nas exportações à Europa e EUA.

O Nordeste do Brasil tem 1.526.489,33 Km² de área e nove estados litorâneos com 3.300 km de costa com 47.741.771 habitantes, segundo censo do IBGE-2000, no entanto, 40% da população vivem abaixo do nível da pobreza, 50% das moradias conectadas à água potável e menos de 10% com rede de esgoto. Neste sentido, Castroman (2003, p. 284) coloca que “governos de estados e de municípios (principalmente litorâneos) vêm no turismo um possível agente dinamizador das economias locais e regionais e, conseqüentemente, uma possibilidade de minimização dos problemas sócios econômicos que afligem a Região”.

Com intuito de dinamizar o turismo na região os governos dos estados nordestinos, com o apoio do Governo Federal, criaram duas políticas regionais, nas últimas décadas: a Política de Megaprojetos Turísticos, instituída a partir da década de 70, com a construção de grandes hotéis, que deu origem a vários projetos, entre eles, o Projeto Parque da Dunas – Via Costeira - RN ; e do Programa para o Desenvolvimento do Nordeste (PRODETUR-NE), na década de 90, com o objetivo de melhorar a infra-estrutura básica e a gestão turística, que deu origem, por exemplo, a criação do Pólo Costa das Dunas – RN.

Pode-se dizer que o Nordeste despertou para o turismo, neste período, descobrindo um imenso potencial de atrações, digno de ser visitado, seja por suas praias; pelo acervo de igrejas coloniais; pela culinária especial e de características próprias; pelo folclore e artesanato singular; e, sobretudo, pelo povo hospitaleiro.

Ainda neste contexto, Teixeira (1991, p.54) coloca:

No caso do Nordeste do Brasil, o clima é sempre o mesmo o ano inteiro – quente – o que permite uma continuidade do uso dos equipamentos turísticos, sobretudo aqueles situados na orla marítima, o que faz o binômio sol-mar o ponto forte da oferta turística nesta Região.

Apesar de todas as potencialidades existentes e necessitando de ser exploradas, seu crescimento exige o planejamento, a capacitação, a formação profissional e de forma proeminente do empreendedor dinâmico, inovador, competitivo e cooperativo.

Considerando a atividade turística como nova no Brasil, se comparada com outras atividades, pode-se compreender a falta de profissionalização na atividade. No entanto, considerando a importância que o tema pode representar para o desenvolvimento econômico e social de determinadas localidades, é necessário ampliar o nível de conhecimento na área, principalmente na administração da produção.

Neste sentido, é necessário definir a dimensão do produto turístico em regiões litorâneas que assumem as seguintes características:

- a) Baixa dimensão de volume em determinado período a qual implica na baixa repetição das tarefas, assim, os funcionários participam mais do trabalho, o que tem menor sistematização dos processos e cujos custos de produção por sua vez são altos.
- b) Alta dimensão de variedade que implica em alta flexibilidade, atividades mais complexas; tendem a atender às necessidades dos consumidores e, para tanto, o custo unitário é alto.
- c) Com alta dimensão de variação da demanda sua capacidade é mutante; deve procurar se antecipar; implica em flexibilidade; precisa buscar o ajuste permanente com a demanda elevando assim o custo unitário;
- d) Alta dimensão de contato com o consumidor o que implica em tolerância de espera limitada; satisfação definida pela percepção do consumidor; necessidade de habilidade de contato como o consumidor; a variedade recebida é alta e o custo unitário é alto.

Assim, trata-se de uma atividade de alta complexidade, a qual exige dos gestores privados, um alto nível de qualificação profissional e de conhecimento, para que possa moldar seu produto a um baixo volume de produção, na maioria dos meses do ano. Por outro lado, tem uma alta variedade de produtos exigida pelo cliente, tendo uma alta variação da procura e um contato com o consumidor também alto. Logo, observa-se a necessidade de implementar uma nova estratégia de produção que leve as empresas a enfrentar a sazonalidade, com produtos de qualidade, bons serviços, pronto atendimento, cumprimento das promessas, demanda pelos produtos e serviços da própria região e buscar alternativas para minimizar os custos da produção, atendendo aos cinco objetivos de desempenho: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo baixo.

Neste sentido, tem que se buscar alternativas para manter um alto nível de competitividade, a diversificação existente no mundo globalizado exige uma busca permanente por inovações, invenções e estímulo ao desenvolvimento de atrativos e estes possam manter a atenção dos turistas para determinada localidade.

1.3 Objetivo da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é analisar os fatores condicionantes na formação de aglomerados no turismo, na percepção dos empresários do litoral de Parnamirim. Para a persecução deste objetivo, faz-se necessário, investigar a percepção dos empresários do litoral de Parnamirim, quanto às vantagens competitivas apresentadas no modelo de Porter, referentes às condições dos fatores de produção em relação a trabalho, capital, terra e tecnologia; condições da demanda, quanto à procura existente e perfil dos clientes; aos setores correlatos e de apoio existentes, no tocante a cadeia de suprimentos e governo; a estratégia da empresa, estrutura e rivalidade, em relação a estrutura, estratégia e rivalidade, associação e perfil. Somando-se a isto, avaliar os cenários que, na percepção dos empresários, poderiam gerar melhoria para o seu negócio e contribuir para a discussão dos aglomerados turísticos no Nordeste do Brasil. Trabalha-se com a hipótese de que na percepção dos empresários associados a AELP, existem no litoral de Parnamirim fatores condicionantes para formação de aglomerado turístico.

1.4 Justificativa pela escolha do tema e sua delimitação

Para fortalecer a base de sustentação da limitação do assunto, vale recorrer a Marshall que escreveu *Principles of Economics* (1985, p. 213) e apresentou a seguinte filosofia:

A afeição tribal, que se inicia num plano pouco mais elevado do que o existente entre uma alcatéia de lobos ou uma quadrilha de salteadores, eleva-se até se transformar num patriotismo de caráter nobre – o ideal religioso se eleva e se purifica. As raças nas quais essas qualidades estiverem mais desenvolvidas serão, certamente, em igualdade de circunstâncias, mais fortes que outras em guerras e em lutas contra a fome ou epidemias, e acabarão por sobreviver às demais. Assim, pois, a luta pela existência faz que, a longo prazo, sobrevivam as raças em que o indivíduo estiver mais disposto a se sacrificar pela coletividade, ou seja, as raças mais bem adaptadas coletivamente a se utilizarem do seu meio ambiente.

Tal colocação parece ser contraditória no mundo globalizado, onde as fronteiras foram quebradas, as informações estão disponíveis em todos os cantos, a competição entre os indivíduos e empresas tornou-se acirrada, quando a sobrevivência no planeta está em jogo. Mas, por incrível que possa parecer é nesse momento de acelerada evolução da informação e da comunicação entre as nações, que se discute a necessidade de se voltar para o local,

conhecer suas potencialidades, buscar diferenciais através da inovação, despertar conhecimentos específicos construídos durante anos, décadas, séculos e milênios.

Como pode então uma empresa turística localizada no litoral de uma cidade do Nordeste brasileiro, competir a nível global? Para Porter (1999, p. 167) a resposta para a vantagem competitiva está na localidade. “As diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores que contribuem para o êxito competitivo”.

A escolha dos fatores condicionantes na formação de aglomerados no turismo, considerando o modelo de Porter, que apresenta a vantagem de uma localidade, está baseada na lapidação de um “diamante”, cuja composição dá-se por meio de quatro atributos fundamentais: as condições dos fatores; as condições da demanda; os setores correlatos e de apoio e a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Na percepção sistêmica, a disponibilidade destes ingredientes podem definir o grau de competitividade de um aglomerado turístico.

Os elementos encontrados no Brasil, no litoral do Nordeste e, em particular, no Município de Parnamirim, demonstram que é possível oferecer aos visitantes um excelente atrativo turístico, no entanto, resta saber se existem na percepção dos empresários do litoral dessa cidade as condições para o estímulo à formação de um mini-cluster turístico competitivo e sustentável. Este estudo pretende levantar os fatores competitivos da localidade, identificando, segundo a visão dos empresários locais, como se encontram os quatro atributos do diamante, propostos por Porter.

Porter (1998, p. 212) coloca que “a identificação das partes constituintes do aglomerado exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes, para em seguida se analisar a montante e a jusante a cadeia vertical de empresas e instituições”. Sendo assim, o presente trabalho não se propõe a estudar toda a cadeia vertical e horizontal que possibilitam a formação de um aglomerado de empresas, mas a concentração de empresas localizadas no litoral de Parnamirim, as quais fazem parte da Associação dos Empresários do Litoral de Parnamirim – AELP.

Para se estabelecer este ambiente, é necessário que ocorram mudanças na forma de agir dos líderes empreendedores, no sentido de estabelecer uma nova prática inovadora a qual possibilite a formação de aglomerados de empresas cooperativas. No entanto, muitas práticas inovadoras não se estabelecem pela resistência encontradas por elas, no próprio meio.

Pela própria característica da atividade, o turismo, pressupõe uma maior abertura para a realização de mudanças, em particular de práticas gerenciais compartilhadas, uma vez que no seu seio a interação, o contato com pessoas diversas, a quebra de fronteiras e barreiras culturais, sociais e econômicas estão estabelecidas.

Assim, os líderes empreendedores de uma determinada localidade precisam estar abertos para as novas possibilidades que surgem, ou melhor, que têm sido apresentadas como alternativas para enfrentar a dificuldade de atividade complexa a qual exige, talvez, mais que qualquer outra, um trabalho cooperado.

Admitindo que o turismo pode promover o desenvolvimento de uma determinada localidade, que no mundo globalizado o nível de competitividade é elevado e sem fronteiras necessitando de mudança de paradigmas para sobrevir neste cenário; que o desenvolvimento local do turismo sustentável pode indicar caminhos para a comunidade; que o Brasil pode ter no turismo uma de suas atividades produtivas, sendo necessário identificar suas reais potencialidades; que o Nordeste brasileiro é uma região que nas três últimas décadas tem despertado para o turismo, como fonte geradora de emprego e renda; que a região litorânea dispõe de atrativos naturais, históricos, culturais, gastronômicos, folclóricos, artesanais e seres humanos que podem utilizar os recursos disponíveis; que o litoral do município de Parnamirim apresenta elementos para torna-se competitivo no turismo, resta levantar os fatores competitivos da localidade.

1.5 Organização da tese

Este trabalho está dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo aborda a contextualização do tema da pesquisa, justifica e delimita o estudo e sua organização. O segundo apresenta o referencial teórico do trabalho, detalhando os principais tópicos consolidados na pesquisa relacionados a vantagens competitivas e aglomerados, com destaque a visão de Porter das vantagens competitivas de uma nação e a formação de aglomerados. O terceiro relata a classificação metodológica da pesquisa, mostrando os caminhos percorridos na busca do objetivo final do trabalho. O quarto analisa os dados coletados, e apresenta os resultados da pesquisa. A conclusão aborda os principais dados da pesquisa e as recomendações para futuros trabalhos.

Capítulo 2

Formação de Aglomerados Turísticos

O principal objetivo deste capítulo é analisar as teorias disponíveis, no intuito de permitir uma maior articulação da atividade turística com a formação de aglomerados produtivos.

O capítulo consta dos seguintes tópicos: Vantagem comparativa e a vantagem competitiva; As vantagens competitivas; Aglomerados de empresas turísticas (clusters turísticos); Tipos genéricos de clusters.

2.1 Vantagem comparativa e a vantagem competitiva

Partindo do estudo das trocas entre as nações, ou melhor dizendo, entre as regiões localizadas que dispõem de produção e competem entre si, destacam-se duas teorias básicas a da Vantagem Comparativa e a Vantagem Competitiva. A teoria da vantagem comparativa parte do princípio de que os países irão se especializar na produção de bens e serviços, e esses representem menores custos comparativos. Já a teoria da vantagem competitiva parte do princípio que os países conseguem êxito em determinados bens e serviços se o “ambiente doméstico é o mais progressista, dinâmico e desafiador”, isso faz os valores locais, como a cultura, a infra-estrutura, as instituições, as empresas e a própria história poderem contribuir para a vantagem competitiva.

Considerando a importância da vantagem comparativa entre as nações, cujos preços comparativos possam atrair demanda por produtos e serviços, pode-se dizer que sua concepção é macroeconômica, já que é representada pelo comportamento geral do país. Por outro lado, a vantagem competitiva tem uma concepção microeconômica. A atração da demanda pode está nas especificidades de cada localidade, se essas permitirem a inovação, e

fazendo a rivalidade interna gerar pressões e desafios para enfrentar a competitividade global, representada pelo comportamento particular das unidades econômicas.

As vantagens comparativas explicadas pelos economistas clássicos para a realização das trocas internacionais estão baseadas na diferença de custos de produção entre as nações. Tal fato pode ser observado no turismo entre países, ou melhor, entre destinos, quanto à existência de recursos naturais disponíveis como praia, clima, formação geográfica, etc, quanto às condições sócio econômicas como mão-de-obra, preço dos transportes e hospedagem, câmbio, impostos, juros, entre outros.

Neste sentido afirma Cunha (2001, p 214):

A teoria dos custos comparativos permite dar uma explicação para um grande número de trocas turísticas internacionais na medida em que a diferença de custos pode ser considerada como um dos factores determinantes da repartição e da evolução do turismo internacional. Não explica a existência deste mas explica a existência de trocas turísticas entre dois países com factores de atracção semelhantes.

No entanto, a visão dos custos comparativos tem no governo um forte componente de decisão já que mudanças cambiais, alterações na carga tributária, políticas de subsídios a investimentos turísticos, entre outros, podem mudar o posicionamento de determinadas regiões quanto aos custos comparativos.

Portanto, as vantagens comparativas, por si só, não são suficientes para explicar as trocas internacionais, pois existem outros componentes que estimulam sua prática. A relação qualidade/preço vem sendo considerada como um diferencial importante para estimular as relações entre países.

2.2 As vantagens competitivas

As vantagens competitivas são incorporadas aos destinos turísticos, fazem parte do valor agregado pelos consumidores, fornecedores, apoiadores e produtores da atividade turística, portanto, do seu nível de desenvolvimento humano, do esforço da criatividade humana, enfim, da produtividade do capital e do trabalho. Neste sentido, Porter (1999, p. 172) coloca que “a produtividade é o primordial determinante do padrão de vida de longo prazo do país; é a causa primordial da renda per capita nacional. A produtividade dos recursos humanos determina o salário dos empregados, a do capital estabelece o retorno gerado para seus detentores”.

Neste sentido Sancho (2001, p. 189) destaca que:

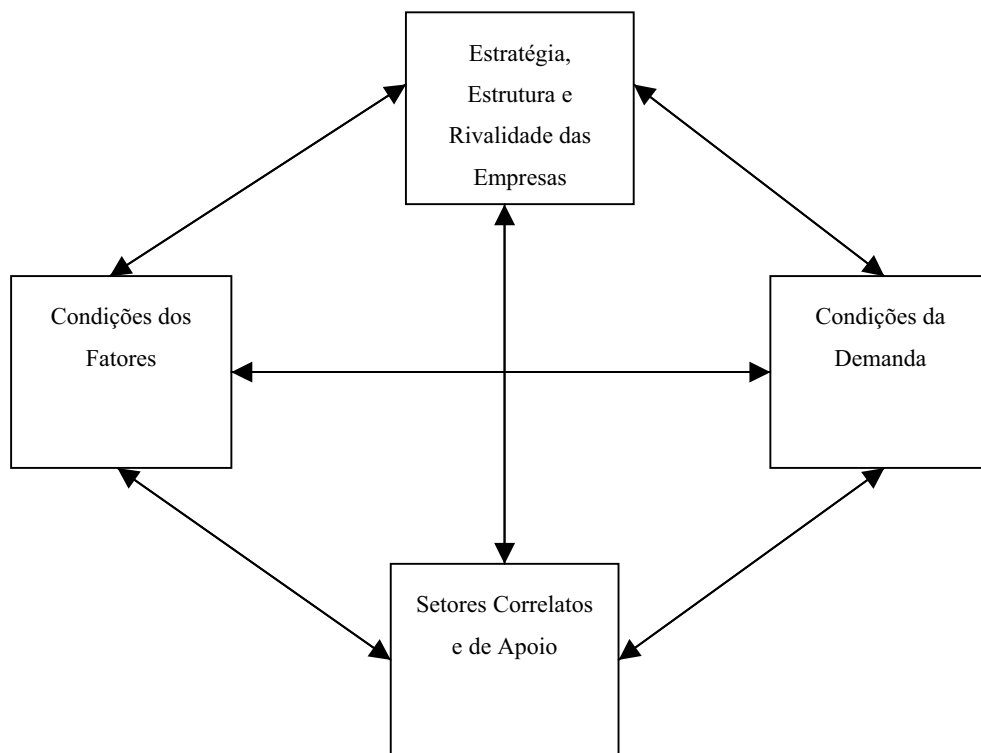
O novo paradigma busca a rentabilidade sustentável da atividade turística a longo prazo, ou seja, pretende não só aumentar, mas manter a capacidade de obter lucros ao longo do tempo. Rompe, portanto, com a idéia que predominou até o momento: maximizar os lucros a curto prazo, sem ter em conta os impactos negativos (econômicos, sócias e ambientais) da atividade turística no entorno. A vantagem comparativa já não garante a manutenção do diferencial do destino.

As vantagens comparativas são importantes, mas dependentes de fatores exógenos de uma localidade, já as vantagens competitivas dependem de fatores endógenos da localidade. Dar-se-á, portanto, destaque as vantagens competitivas em função da observação na perspectiva local.

Assim, utilizar-se-ão como base da pesquisa, os quatro atributos que lapidam o “diamante” da vantagem nacional, segundo Porter (1999, p. 178):

1. *Condições dos fatores.* A posição do país quanto aos fatores de produção, como mão-de-obra qualificada e infra-estrutura, necessários para competir num determinado setor.
2. *Condições de demanda.* A natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços do setor.
3. *Setores correlatos e de apoio.* A Presença ou ausência, no país, de setores fornecedores e outros correlatos, que sejam internacionalmente competitivos.
4. *Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.* As condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno.

Os atributos apresentados devem ser considerados de forma sistêmica, uma vez que a junção dos atributos constitui a beleza do “diamante”, conforme pode-se observar na figura 2.1. As condições dos fatores não devem ser vistas, simplesmente, como consagrava a teoria clássica - trabalho, capital e terra (tecnologia) – do ponto de vista quantitativo, mas, principalmente, do ponto de vista qualitativo. Para Porter (1999, p.184) “o país não herda, mas, ao contrário, cria os mais importantes fatores de produção – como recursos humanos qualificados ou base científica”.



Fonte: PORTER (1999, p. 179)

Figura 2.1 – Determinantes da vantagem competitiva nacional

As condições da demanda iram determinar o comportamento empresarial e as estratégias a serem seguidas, considerando que a dimensão da demanda doméstica e seu nível de exigência em relação aos produtos e serviços iram definir a dimensão da vantagem competitiva. Segundo Porter (1999, p. 187) “os compradores locais são capazes de ajudar as empresas a conquistarem vantagem se suas necessidades anteciparem ou mesmo moldarem as dos demais países – se suas necessidades representarem constantes “indicadores preliminares” das tendências do mercado global”.

Os setores correlatos e de apoio internos, localizados nas proximidades da produção, se tiverem dotado de competitividade internacional, podem reduzir custos, atender com rapidez, exigir menos estoques, promover uma comunicação mais próxima, realizar constante fluxo de informações, troca de idéias e de inovações. Neste sentido, Porter (1999, p. 190) coloca que “o fluxo de informação e o intercâmbio técnico aceleram o ritmo da inovação e da melhoria. O setor correlato interno também aumenta a probabilidade das empresas

desenvolverem novas habilidades e se constitui numa fonte de entrantes que trarão uma nova abordagem para a competição”.

A estratégia da empresa, estrutura e rivalidade têm uma certa peculiaridade, “nenhum sistema gerencial é de aplicação universal”, portanto, pode-se dizer que não existe o certo e o errado. De acordo com Porter (1999, p. 190) “na Itália, por exemplo, os competidores internacionais bem-sucedidos geralmente são empresas de capital fechado de pequeno ou médio porte, que funcionam como grandes famílias; na Alemanha, ao contrário, elas tendem a ser muito hierarquizadas na organização e nas práticas gerenciais, e os gerentes seniores quase sempre são técnicos”. Os objetivos de empresas e indivíduos são diferentes, a motivação para o trabalho, a qualificação, o nível de associativismo e a história, também.

Porter (1999, p. 192) arremata afirmando:

A eficiência estática é muito menos importante do que a melhoria dinâmica, espiciada pela rivalidade interna, mais do que por qualquer outro fator. A rivalidade doméstica, como, de resto, qualquer rivalidade, exerce pressões sobre as empresas em direção à inovação e às melhorias. Os rivais locais empurram uns aos outros para menores custos, para a melhoria da qualidade e dos serviços e para a criação de novos produtos e processos.... Os concorrentes domésticos se envolvem em rixas acirradas, competem não apenas pela participação no mercado, mas também por pessoas, pela excelência técnica e, talvez o mais importante, pelo “direito à bazófia”. O êxito de um rival doméstico demonstra aos demais a possibilidade do avanço e, muitas vezes, atrai novos rivais para o setor. As empresas, em geral, atribuem o sucesso dos concorrentes externos a vantagens “injustas”. No caso de rivais domésticos, não há desculpas.

Os agentes produtivos devem ter a clareza do seu papel. As unidades familiares participando de forma cidadã da vida da comunidade, buscando a melhoria contínua e o desenvolvimento do ser humano; o governo agindo como auxiliar do processo e dando as condições imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades, criando, assim, o ambiente para as empresas ganharem vantagem competitiva; e as empresas preocupadas com as inovações, a concorrência, a rivalidade e aliança seletiva.

2.3 Aglomerados de empresas turísticas (clusters turísticos)

Por mais que a globalização tenha sido apresentada como irreversível para todos os povos, tem-se observado que, com sua renovação, as desigualdades e as disparidades entre as nações não têm cessado, pelo contrário tem se aprofundado. Assim, a visão local, estadual e nacional da competitividade existente no contexto da economia global tem que ser estudada no intuito de buscar alternativas para manter a competitividade. Assim, tem ressurgido a visão

de Marshall, que defendia a importância da localização para o desenvolvimento de indústrias especializadas, para tanto reforça:

São tais as vantagens que as pessoas que seguem uma mesma profissão especializada obtêm de uma vizinhança próxima, que desde que uma indústria escolha uma localidade para se fixar, aí permanece por longo espaço de tempo. Os segredos da profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles. Aprecia-se devidamente um trabalho bem feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias na maquinaria, nos métodos e na organização geral da empresas. Se lança uma idéia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa idéia se torna uma fonte de outras idéias novas. Acabam por surgir, nas proximidades desse local, atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material. (1982, p. 234)

Atualmente o aglomerado de empresas localizadas tem se apresentado em diversos países como uma alternativa para as pequenas e médias empresas industriais. Para Lins (1998, p. 05), a experiência internacional sugere que os clusters configuram-se como ambientes favoráveis ao desenvolvimento industrial. Não surpreende, assim, que na atualidade o principal foco das políticas públicas de PMEs em diferentes latitudes, seja o problema das relações interfirmas e institucionais em nível de clusters.

A formação desses aglomerados pode ter como base uma visão de espaço produtivo utilizado pelas políticas públicas. Nilder, citado por Nasser (2000, p. 150-1), sugere os seguintes recortes regionais para estudos específicos:

- Eixo - Determinado corte espacial que focaliza sub-regiões dinâmicas onde a seleção das ações de desenvolvimento integrado permite maior propagação desse dinamismo para a região ou para o país. Mostra orientação para as potencialidades das sub-regiões, que podem ser agregadas para estabelecer capacidades de setores produtivos e vantagens na localização de atividades ainda não devidamente exploradas.
- Pólo - Cortes espaciais menores para áreas com real potencial de desenvolvimento, podendo ser um centro de interação entre o sistema produtivo e o desenvolvimento tecnológico. A comunidade é vista como protagonista, empreendedora, autônoma e interdependente, com um modelo de gerenciamento mais específico, voltado para a mobilização e a informação.
- Clusters – Lugar geograficamente estabelecido onde várias empresas relacionadas e situadas ao longo da cadeia produtiva com elementos de apoio financeiro, estratégico e de infra-estrutura competem e crescem, constituindo uma estrutura dinâmica.
- Corredor – Elemento físico que integra os eixos, pólos e clusters. As atividades a serem desenvolvidas estão ligadas aos conceitos de interligação estrutural dos clusters e áreas caracterizadas pelo desenvolvimento local. Em caso de eixos em maior escala, utiliza-se um eixo estruturante ao invés de corredores.

Para tanto, deve-se observar como se desenvolve e quais os elementos que podem indicar a possibilidade de apoio na atividade produtiva do turismo, com a formação dos aglomerados de empresas para a eficiência da cadeia produtiva, desafiando a sazonalidade.

Neste mesmo sentido Porter (1999, p. 211) define um aglomerado como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. E defende a idéia de que as vantagens competitivas podem ser fortalecidas através da formação de aglomerados de empresas que possam competir e cooperar entre si para fortalecer sua competitividade a nível global.

Beni (2000, p. 155) reforça:

Mesmo no interior dos países desenvolvidos, assumem uma posição de destaque aquelas regiões cujo sistema produtivo encontra-se articulado internamente e apoiado por uma série de fatores externos que permitem a obtenção de elevados níveis de competitividade nos mercados globais. Essa constatação denota um fenômeno aparentemente contraditório da globalização: o fortalecimento do papel das regiões como também o de espaços localizados. Num momento em que o conhecimento assume função proeminente no processo produtivo e o ritmo das inovações intensifica-se, o global encontra seu contraponto na emergência do regional e do local.

Porter (1999, p. 217) coloca:

A visualização de um grupo de empresas e instituições como um aglomerado acentua as oportunidades de coordenação e aprimoramento mútuos, em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competitividade ao restringir a intensidade da rivalidade. O aglomerado proporciona um foro construtivo e eficiente para o diálogo entre empresas correlatas e seus fornecedores, governo e outras instituições de destaque. Os investimentos públicos e privados para a melhoria das condições dos aglomerados beneficiam muitas empresas.

Porter (1999, p. 225) ainda defende que os aglomerados influenciam a competição de três maneiras amplas:

- a) Pelo aumento da produtividade das empresas ou setores correlatos, através do acesso a insumos e ao pessoal especializado; acesso à informação; complementaridade; acesso a instituições e a bens públicos e incentivos a mensuração do desempenho.
- b) Pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, em consequência, pela elevação da produtividade, através da percepção mais clara e rápida da necessidade dos compradores; das possibilidades tecnológicas; da pressão para inovar e redução de custos.
- c) Pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado, através de melhores informações sobre as oportunidades existentes na

localidade; sinalização existente de oportunidades; percepção das lacunas existentes e redução da percepção dos riscos de entrada.

Porter (1999, p. 221) defende que os aglomerados ocorrem em vários setores da economia, em dimensões diferentes e mesmo em negócios localizados. “Estão presentes em economias grandes e pequenas, em áreas rurais e urbanas e em vários níveis geográficos”. Portanto, a formação do aglomerado depende da percepção dos empreendedores localizados em uma determinada região. Se eles acreditam que se estiverem organizados, competindo e cooperando entre si, podem reduzir custos dado ao fato das atividades poderem ser financiadas por várias empresas, ampliar as possibilidades de eficiência coletiva; e promover a atuação conjunta e explícita entre a esfera pública e a privada.

A nova prática de gestão de empresas turísticas que sofrem com a sazonalidade, com altos custos de produção, alto contato com os clientes, não padronização dos processos e produtos não estocáveis, requer uma quebra da visão competitiva exclusiva, para a visão da competição com cooperação.

Beni (2000, p. 155) comenta:

A competitividade se produz em âmbitos locais ou clusters. O turismo de sol e praia na Bahia, por exemplo, requer boas praias com alto grau de exposição à radiação solar. A esse atrativo natural deverão associar-se bons hotéis e serviços receptivos correspondentes. Porém, a existência do consumidor e seu nível de satisfação serão o resultado de um conjunto de elementos que influirá no seu grau de percepção da qualidade (competitividade) do cluster. Dentre os elementos desse conjunto cabe mencionar a qualidade do aeroporto, as facilidades de traslado, a estética do entorno urbano, a gastronomia típica, a hospitalidade do povo, o nível de informação recebida, as compras, a sinalização dos atrativos, os serviços de apoio. Mesmo que todo esse conjunto de fatores apresente nível satisfatório e portanto competitivo, basta que um deles seja negativo para a qualidade do produto final do cluster seja comprometido.

Sancho (2001, p. 352) reforça:

Para conseguir qualidade turística, todos os componentes da experiência turística devem ser levados em conta, pois o consumidor não limita sua compra a um quarto de hotel ou a uma refeição num restaurante, mas entra em contato com uma combinação de serviços, produtos e entorno. Portanto, deve-se recorrer a uma aproximação que compreenda as atrações, a infra-estrutura, os equipamentos, os serviços logísticos, o entorno e, claro, os recursos humanos envolvidos na experiência turística.

Considerando que o turismo é uma alternativa para o desenvolvimento econômico de determinadas localidades, que administrar a produção turística com elevada sazonalidade torna uma tarefa de extrema complexidade e elevados custos, que as vantagens competitivas permite uma ação micro, que a formação de aglomerados pode ser uma alternativa para enfrentar as adversidades da atividade, mas que para tanto, faz-se necessário a mudança, ou

melhor, a quebra de paradigmas por parte de todos os agentes ativos e, em particular, dos empreendedores.

Ainda segundo Beni (2003, p. 20) :

Os fatores determinantes do crescimento do turismo no sistema de competição global são, na realidade, as forças criativas do mercado. Essas forças compreendem um círculo ininterrupto de componentes que, em conjunto, determinam o ritmo de desenvolvimento da atividade turística. São fatores de produção que significam o acesso aos recursos; a inovação; os mecanismos de criação envolvendo capital humano, pesquisa e aplicações; a quantidade e a qualidade dos produtos; o tamanho e as redes de empresas; e, no aspecto institucional, constituem o sistema de incentivos e financiamentos oferecidos pelo poder público.

Mas, para Souza e Botelho (2000, p. 04) :

A constituição de relações de cooperação não é um processo fácil, em especial, a superação da desconfiança entre os parceiros, que é natural quando se trata de reunir pequenas empresas, usualmente submetidas a um processo de concorrência predatória entre si. Nesta situação, não é surpreendente que seus dirigentes não consigam apreender de imediato as vantagens do “cooperar para poder continuar a concorrer”; muito menos que se disponham a atuar horas de explanações sobre a subordinação da cooperação à concorrência. Mesmo depois de convencidos das vantagens da atuação conjunta, esta só será consolidada diante das primeiras evidências inquestionáveis de que esforço será traduzido em resultados bastante perceptíveis nos resultados econômico e financeiro de cada empresa individualmente.

Sendo assim, para Quandt, citado por Olane e Neto (2000, p. 04), as empresas podem decidir pela formação de clusters quando:

- Os “recursos complementares” – com alto grau de “intensidade tácita” e, portanto, “propensos à apropriação” na forma de conhecimento proprietário ou específico à firma – representam insumos importantes para a produção de tecnologia e/ou de conhecimento novo ou para processos de produção.
- O intercâmbio de tais recursos e os processos associados de aprendizagem só podem ocorrer através de contatos bastante próximos e relações personalizadas;
- A instabilidade econômica, incerteza tecnológica e rápidas mudanças na demanda valorizam a rapidez;
- Altos custos de P&D forçam a administração a buscar maneiras de agrupar recursos com outras firmas, em alguns casos até mesmo com concorrentes;
- A flexibilidade e a possibilidade de reverter decisões são importantes;

Existe a expectativa por parte dos sócios em potencial de que a reciprocidade prevalecerá, implicando na existência de uma base para confiança e em alguma garantia de que o oportunismo será punido.

Ainda, segundo Souza e Botelho (2000, p. 6), a formação de aglomerados pode ser “considerado um dos caminhos promissores de atuação conjunta entre o poder público e o setor privado na promoção do desenvolvimento industrial e da inserção qualificada de PEs nas estruturas industriais de países menos desenvolvidos”.

2.4 Tipos genéricos de aglomerados

Para Pietrobelli e Guerrieri (2003) existem diferentes formas de clusters e modelos de organizações industriais, são eles:

1. **Marshallian** – tem como estrutura predominante o mercado de pequenas e médias empresas; com alta extensão geográfica; baixa economia de escala; comércio entre as empresas altamente desenvolvido; decisões locais de investimento; baixa cooperação entre firmas; mercado de trabalho flexível; compromisso do trabalhador com a localidade; identidade cultural local desenvolvida; fonte de conhecimento interno; fonte de financiamento e assistência técnica interna; retorno de capital lento; associação comercial forte e o governo local realiza um papel importante na empresa.
2. **Hub-and-spoke district** – tem como estrutura predominante uma grande empresa e várias grandes empresas de suprimento; a extensão geográfica é média; alta economia de escala; comércio entre a grande empresa e a de suprimentos; alta cooperação entre as empresas; o mercado de trabalho é interno a localidade e flexível; compromisso do trabalho com a grande empresa; identidade cultural local desenvolvida; fonte de conhecimento e inovação principalmente do eixo de atuação; fonte de financiamento e assistência técnica da grande empresa; capital raro fora da grande empresa; praticamente ausente de associações comerciais e o governo local realiza um papel importante na empresa.
3. **Satellite industrial platform** – tem como estrutura predominante uma grande empresa fora da localidade; a extensão geográfica é limitada, porém externa, além do cluster local; alta economia de escala; comércio entre empresas é mínimo; as decisões são externas; alta cooperação entre as empresas da companhia; o mercado de trabalho é externo na empresa e interno nos grandes empreendimentos locais; compromisso do trabalho com a grande empresa; identidade cultural local é praticamente ausente; fonte de conhecimento e inovação principalmente da companhia; fonte de financiamento e assistência técnica é externo; não existe fonte de financiamento; ausente de associações comerciais e o governo local realiza um papel importante na empresa.
4. **State-anchored industrial district** - tem como estrutura predominante o governo e várias instituições governamentais providenciando a infra-estrutura; a extensão geográfica é alta; alta economia de escala; comércio entre empresas é alta entre instituições e suprimentos; as decisões são do governo local ou externas ao distrito; alta cooperação entre as instituições governamentais; o mercado de trabalho é interno e nacionais para as instituições; compromisso do trabalho com as instituições do governo e com o distrito; identidade cultural local é desenvolvida; fonte de conhecimento e inovação externa (nacional/ governo local, base militar, universidades estaduais ou centro de pesquisa); fonte de financiamento e assistência técnica é externo; não existe fonte de financiamento; franca associação comerciais e o governo local tem fraca regulação na empresa estatal e promoção industrial, mas é importante da infra-estrutura.

Qualquer destes tipos de “clusters” ou distritos industriais está focalizado na existência de externalidades que cruzam várias empresas e atividades distintas. Estas externalidades, que podem revestir a forma de acesso facilitado a um conjunto de trabalhadores qualificados; estreito relacionamento com os fornecedores e com empresas relacionadas; acesso a instituições de ensino e pesquisa, são cada vez mais importantes no mundo global de hoje.

No contexto estudado, pode-se dizer que o tipo de cluster é o “cluster” local ou “micro cluster”, onde a base é permitir sua sobrevivência através da identificação das necessidades de inovação, mantendo-o competitivo no seu atual perfil de produtos e serviços e pensar nas perspectivas de realização de novas ações. Dentro do recorte territorial, deve-se observar a possibilidade de formação de “cluster” local que possa expandir-se para formação de corredores, pólos e eixos de desenvolvimento.

Tanto as vantagens comparativas como as vantagens competitivas são importantes para se ocupar um espaço no mundo global, mas a primeira depende mais de variáveis exógenas e a segunda de variáveis endógenas. Pode-se, portanto, supor que o desenvolvimento turístico sustentável de uma determinada localidade está ligado a vantagens competitivas existentes, que devem ser estudadas e aprimoradas por todos os agentes envolvidos no processo produtivo.

Capítulo 3

Metodologia da Pesquisa de Campo

Este capítulo apresenta os seguintes tópicos: Classificação metodológica da pesquisa; Justificativa para escolha do litoral de Parnamirim/RN; População; Instrumento de coleta de dados; Coleta de dados; Técnicas de análise.

3.1 Classificação metodológica da pesquisa

Este estudo caracterizou-se como descritivo. Onde são investigadas as percepções dos empresários do litoral de Parnamirim, quanto às vantagens competitivas levantadas por Porter. Para Gil (1996, p. 46), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Primeiro, foi realizada uma pesquisa descritiva para identificação de possíveis relações entre as variáveis. E de acordo com o tema e objetivo, é feita uma análise estatística multivariada, objetivando fazer um estudo simultâneo das relações entre as variáveis estudadas e, assim, encontrar grupos homogêneos em relação às respostas do questionário aplicado.

3.2 Justificativa para escolha do litoral de Parnamirim/RN

Parnamirim é uma cidade do Estado do Rio Grande do Norte, portanto na região Nordeste, que se encontra a 25km do centro da capital, Natal. Tem o terceiro orçamento do Estado e já foi um pólo de industrialização. É a cidade que mais tem crescido em termos populacionais, sua população é de 124.600 habitantes de acordo com o último censo/2000 (IBGE). Tal fato ocorre em função de sua proximidade com a capital, além de ter em sua área

o Aeroporto Internacional Augusto Severo, uma vasta área comercial e no seu litoral a existência da atividade turística, com pouca área agrícola.

Inserido na Mesorregião Leste, Microrregião de Natal, e dentro da Zona Homogênea do Litoral Oriental, tem um clima úmido nas áreas centrais, e sub-úmido nas áreas mais próximas ao litoral. Temperatura média de 27,1°C e umidade relativa do ar de 79%. Os limites atuais são: ao norte com o município de Natal; ao sul com os municípios de São José do Mipibú e Nísia Floresta; ao leste com o Oceano Atlântico e ao oeste com o município de Macaíba.(IBGE)

Dentro das atividades econômicas, a indústria já teve seu grande ciclo de investimento, no entanto nos anos 90 viu-se o encerramento deste ciclo. Segundo Peixoto (2003, p. 178):

Nos últimos anos, a economia do município tem dado sinais de ter encontrado outras alternativas de desenvolvimento, à margem da opção industrial, registrando crescimento significativo em atividades como o comércio, avicultura e o turismo, este último centralizado nas praias de Cotovelo e Pirangi do Norte.

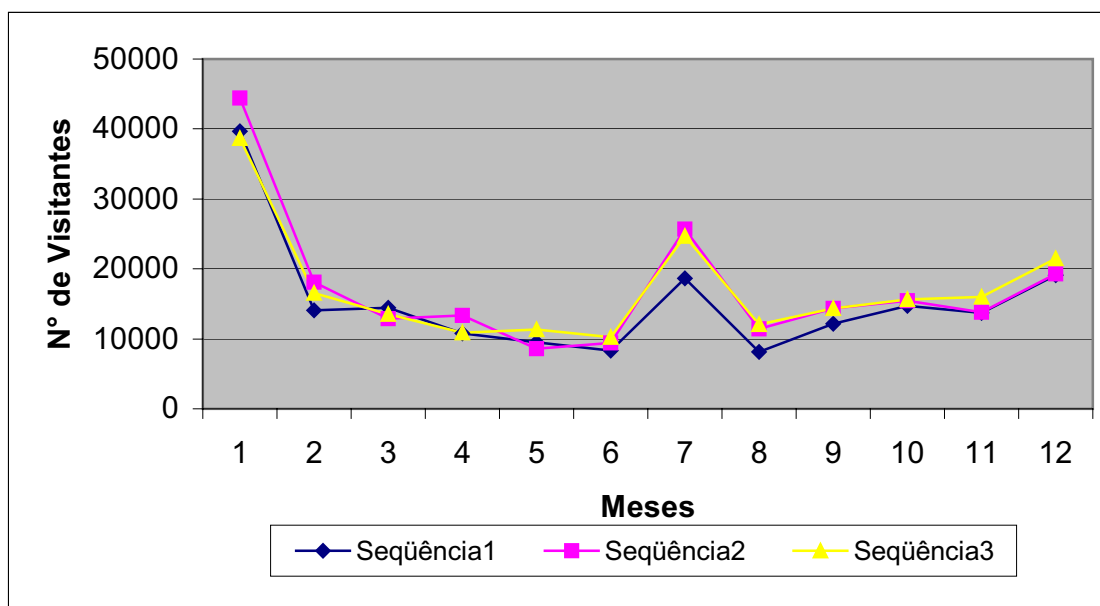
Na área litorânea, a cidade é composta das localidades de Pium, Cotovelo e Pirangi do Norte, a atividade produtiva que tem se destacado é a atividade turística. Segundo Pesquisa de Campo SEBRAE/SECTUR/SETUR/UnP-2001, o Município conta com 15 (quinze) restaurantes considerados aptos a atender o turista, 09 (nove) pousadas e hotéis, 06 (seis) casas de entretenimentos e 01(uma) agência de viagens. Além disso, conta com uma feira permanente de frutas e verduras com 17(dezessete) barracas e cerca de 60 (sessenta) lojas de artesanato. É importante destacar que todos os empreendimentos são considerados pequenas e microempresas. Destacam-se, ainda, nesta área as residências secundárias e o clube dos funcionários da Caixa Econômica Federal.

Parnamirim foi a cidade do Rio Grande do Norte que recebeu o maior investimento do PRODETUR NE I, no período de 1994/2001, tendo sido investido R\$ 26.815.805,00. Vale salientar que a maior parte desse recurso foi para a construção e ampliação do Aeroporto Augusto Severo, o qual apesar de localizado em Parnamirim, é chamado de Aeroporto de Natal.

No entanto, apesar de toda potencialidade de recursos naturais, de infra-estrutura básica e de empreendimentos privados na última década, a região não vinha recebendo por parte do poder público local maior atenção, tendo sido considerada uma localidade problema do município, que só é lembrada durante o veraneio (alta estação turística), quando um grande contingente de turistas-veranistas se desloca da capital e da sede do Município para passar o

veraneio. Nesse período, como era de se esperar, a atividade produtiva se torna aquecida gerando renda e emprego para todos os que ali moram.

O problema se apresenta quando termina o veraneio e a atividade produtiva básica cai drasticamente, levando uma parcela considerável da população a viver como formiga, esperando bom tempo para armazenar comida para os tempos difíceis. A participação do produto turístico se torna insignificante na formação do PIB do Município. A baixa demanda por um longo período de tempo tem levado a uma alta ociosidade os equipamentos turísticos, provocando o desemprego e uma preocupação com o destino dos investimentos turísticos como atividade produtiva.



Fonte: Dados coletados na AELP, 2003

Figura 3.1 – Número de Visitantes ao Cajueiro de Pirangi nos anos de 2000/01/02

Para perceber o grau da sazonalidade da demanda da faixa litorânea da Cidade de Parnamirim, observa-se na figura 3.1, a variação do número de visitantes ao maior cajueiro do mundo, um dos ícones do turismo potiguar, localizado na Praia de Pirangi do Norte, com uma área de aproximadamente 9.000m², produzindo por cerca de 100 pés de caju, com uma produção, na safra de 2002, por volta de 50.000 frutos, sendo, portanto, um grande atrativo turístico natural.

Observa-se na Figura 3.1 que ocorre uma regularidade na visitação ao Maior Cajueiro do Mundo, nos últimos três anos. O mês de janeiro é onde ocorre a maior demanda, seguido pelo mês de julho, mesmo com uma queda de 40% da demanda de janeiro. Nos meses de fevereiro e março ocorre uma queda que tende a se acentuar até o mês de junho, chegando a representar uma queda de 80% da demanda de janeiro. Após a recuperação de julho, volta-se a observar uma queda no mês de agosto em torno de 70% da demanda de janeiro, onde a partir daí começa um lento processo de recuperação nos meses de setembro, outubro, novembro e dezembro, onde a demanda cai por volta de 40%, ainda, comparado a janeiro.

Está figura demonstra existir uma grande disparidade da demanda no mês de janeiro comparado com os demais meses do ano. Geralmente é essa disparidade que leva ao surgimento da euforia do turismo como empregador e gerador de riqueza na economia. No entanto, na realidade vivenciada no período de baixa, é completamente diferente, necessitando ser melhor estudado.

3.3 População

Com base nos objetivos da pesquisa fez-se a opção de colher depoimento dos empresários do litoral de Parnamirim que fazem parte da AELP. Segundo Laville (1999, p. 183) “o recurso a esses depoimentos permite a exploração dos conhecimentos das pessoas, mas também de suas representações, crenças, valores, opiniões, sentimentos, esperanças, desejos, projetos, etc”. Assim, foi constituída como população alvo todos os empresários que compõem a AELP. No total são 18 empresários.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa utilizou, como instrumento de coleta de dados, um formulário estruturado (Anexo I). O formulário foi pré-testado em uma pesquisa piloto realizada com 04 pessoas. Depois foram efetuadas algumas modificações necessárias com o intuito de tornar as questões mais claras e objetivas. Este instrumento é composto em cinco blocos ou grupos. O primeiro, avalia a percepção das condições dos fatores de trabalho, capital, terra e tecnologia (questões 1 a 14). O segundo, a percepção da demanda e cliente (questões 15 a 21). O terceiro, a percepção dos setores correlatos de apoio (questões 22 a 33). O quarto, a percepção da estratégia da empresa, estrutura e rivalidade (questões 34 a 53). O último bloco avalia a

percepção dos empresários através de quatro cenários (questões 54 a 62). O formulário foi elaborado tomando como base os determinantes das vantagens competitivas propostos no modelo de Porter.

3.4.1 Classificação das variáveis

A classificação das variáveis foi baseada nas vantagens competitivas abordadas por Porter e se construiu os cenários baseados nos modelos de Pietrobelli e Guerrieri.

- **Percepção das Condições dos Fatores**

Na construção das variáveis da percepção das condições dos fatores, buscou-se observar a visão dos empresários pesquisados quanto aos fatores de produção: trabalho, capital, terra e tecnologia.

Variável	Descrição da Variável	Grupo
PCF_T1	Consideração do nível de qualificação dos funcionários para trabalhar no turismo.	Trabalho
PCF_T2	Consideração do nível de produtividade dos funcionários.	
PCF_T3	Nível de rotatividade de pessoal.	
PCF_T4	Quantidade de mão-de-obra disponível no litoral de Parnamirim.	
PCF_T5	Importância do nível de escolaridade do(s) funcionário(s) para o funcionamento da empresa.	
PCF_C6	Opinião sobre o retorno do investimento.	Capital
PCF_C7	Quanto à renda que o empresário recebe da empresa.	
PCF_C8	Opinião sobre os últimos investimentos em Infra-estrutura como Rota do Sol, Aeroporto e Iluminação.	
PCF_C9	Sobre a maior fonte de financiamento da sua empresa.	
PCF_C10	Avaliação do retorno de capital, caso o empresário tivesse realizado o mesmo investimento na Cidade de Natal.	
PCF_T11	Avaliação do valor do terreno que o empresário comprou para abrir o negócio, comparando com os dias de hoje.	Terra e Tecnologia
PCF_T12	Avaliação da disponibilidade de terra no litoral para realizar novos investimentos.	
PCF_T13	Importância da tecnologia para o funcionamento do negócio.	
PCF_T14	Situação da tecnologia da empresa do entrevistado em relação aos outros concorrentes.	

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 3.2 – Percepção das condições dos fatores

- **Percepção das Condições da Demanda**

Na construção das variáveis da percepção das condições da demanda, buscou-se observar a visão dos empresários pesquisados, quanto à demanda existente na localidade e o comportamento da clientela.

Variável	Descrição da Variável	Grupo
PCD_D15	Demanda pelo estabelecimento por ordem crescente (mês).	Demanda
PCD_D16	Frequência nos três meses de maior procura, onde a demanda é maior que a possibilidade de atender.	
PCD_D17	Frequência de aumento de preços no estabelecimento durante os meses de maior procura.	
PCD_D18	Situação da demanda pelos produtos e serviços, comparando com empresas similares localizadas em Natal.	
PCD_C19	A quem se comercializa a maioria dos produtos e serviços, por ordem de prioridade.	Cliente
PCD_C20	Os mais exigentes quanto ao nível da qualidade dos produtos e serviços, por ordem de prioridade.	
PCD_C21	Grau de importância para o negócio conhecer o perfil e o nível de exigência dos seus clientes.	

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 3.3 – Percepção das condições da demanda

- **Percepção dos Setores Correlatos de Apoio**

Na construção das variáveis da percepção dos setores correlatos de apoio, buscou-se observar a visão dos empresários pesquisados, quanto à cadeia de suprimentos e ação do governo.

Variável	Descrição da Variável	Grupo
PSCA_S22	Avaliação da disponibilidade dos insumos de produção no Litoral de Parnamirim.	Cadeia de Suprimento
PSCA_S23	Importância para o negócio que os insumos necessários à produção sejam de empresas locais.	
PSCA_S24	Avaliação dos custos dos insumos básicos a produção (energia, água, telefone).	
PSCA_S25	Nível de relacionamento com os fornecedores.	
PSCA_S26	Grau de importância das agências e as operadoras de turismo para a empresa.	
PSCA_S27	Opinião quanto à necessidade para a empresa que existam empresas similares à mesma atividade.	
PSCA_S28	Opinião quanto à necessidade para a empresa que existam empresas complementares à mesma atividade.	

PSCA_G29	Grau de importância da infra-estrutura turística do Litoral de Parnamirim para a atividade da empresa.	Governo
PSCA_G30	Grau de importância de universidades para o desenvolvimento turístico do Município.	
PSCA_G31	Grau de importância do SEBRAE e o SENAC para capacitar a comunidade local.	
PSCA_G32	Grau de importância quanto ao cuidado com infra-estrutura urbana (Escola, hospital, praça, limpeza, iluminação, etc) no litoral de Parnamirim para o crescimento da atividade da empresa.	
PSCA_G33	Grau de importância de o Governo intervir para promover o desenvolvimento do Município.	

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 3.4 – Percepção dos setores correlatos de apoio

- **Percepção da Estratégia da Empresa, Estrutura e Rivalidade**

Na construção das variáveis da percepção da estratégia da empresa, estrutura e rivalidade, buscou-se observar a visão dos empresários pesquisados quanto a estrutura, estratégia e rivalidade, associação e história.

Variável	Descrição da Variável	Grupo
PEE_E34	Consideração quanto ao gerenciamento da empresa.	Estrutura
PEE_E35	Nível educacional do empreendedor.	
PEE_R36	Maior investimento realizado na empresa.	
PEE_R37	Avaliação da importância da competição.	Estratégia e Rivalidade
PEE_R38	Avaliação da empresa frente aos concorrentes no Litoral de Parnamirim.	
PEE_R39	Frequência com que a empresa busca imitar, ou copiar, as ações das empresas concorrentes localizadas no Litoral de Parnamirim.	
PEE_R40	Frequência com que a empresa lançou algum produto ou serviço novo no mercado no ano de 2003.	
PEE_R41	Frequência com que a empresa tem que baixar o preço frente aos concorrentes para ampliar o número de clientes.	
PEE_R42	Frequência com que a empresa participou de feiras, congressos e eventos turísticos no ano de 2003.	
PEE_R43	Comportamento da concentração geográfica de várias empresas turísticas do mesmo segmento no Litoral de Parnamirim.	Associação
PEE_A44	Grau de importância para o negócio, a participação em uma Associação dos Empresários do Litoral de Parnamirim.	
PEE_A45	Nível de confiança existente entre as empresas que participam da Associação.	
PEE_A46	Frequência com que as discussões de interesses comuns têm sido a prática da Associação.	

PEE_A47	Frequência com que a empresa tem recebido algum ganho direto ou indireto que possa ter ajudado a atividade da empresa.	História/ Perfil
PEE_A48	Frequência com que os associados participam das reuniões da AELP.	
PEE_H49	Principal atividade da empresa.	
PEE_H50	Ano de Fundação da Empresa.	
PEE_H51	Tempo de Associado na AELP.	
PEE_H52	Empresas que fizeram algum projeto de viabilidade econômica e financeira do negócio.	
PEE_H53	Motivação para a realização do negócio.	

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 3.5 – Percepção da estratégia da empresas, estrutura e rivalidade

• Avaliação dos Cenários

Na construção dos cenários, buscou-se observar a percepção dos empresários quanto à formação de um aglomerado de pequenas e micro empresas, da construção de um resort, de um hotel e de um centro de convenções.

Variável	Descrição da Variável	Grupo
CE_1_P1	Avaliação do cenário 1 para promover o desenvolvimento do turismo na região.	Cenário 1
CE_1_P2	Avaliação da situação do negócio com relação ao cenário 1.	
CE_2_P1	Avaliação do cenário 2 para promover o desenvolvimento do turismo na região.	Cenário 2
CE_2_P2	Avaliação da situação do negócio com relação ao cenário 2.	
CE_3_P1	Avaliação do cenário 3 para promover o desenvolvimento do turismo na região.	Cenário 3
CE_3_P2	Avaliação da situação do negócio com relação ao cenário 3.	
CE_4_P1	Avaliação do cenário 4 para promover o desenvolvimento do turismo na região.	Cenário 4
CE_4_P2	Avaliação da situação do negócio com relação ao cenário 4.	
CENARIO	Melhor cenário para o negócio na opinião do empresário.	Cenários

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 3.6 – Avaliação dos cenários

3.5 Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada utilizando o questionário como método de coleta de dados que era preenchido por cada empresário, com a presença do pesquisador. A coleta de dados

foi realizada no período 28 de novembro a 02 de dezembro de 2003 na própria empresa do entrevistado que compõe a AELP. Ver anexo 4.

3.6 Técnicas de Análises

As técnicas estatísticas utilizadas para análise de dados da percepção dos empresários foram a análise descritiva e análise multivariada.

3.6.1 Análise Descritiva e Exploratória

A estatística descritiva consiste na produção de tabelas, figuras e medidas que possibilitem uma melhor compreensão dos dados. Todas as perguntas do questionário estão representadas graficamente nos Anexos.

3.6.2 Análise Multivariada

A partir dos dados tabelados, partiu-se para a análise através de técnicas estatísticas multivariadas, objetivando a determinação de grupos homogêneos em relação às respostas obtidas, através de uma escala de múltipla escolha.

A técnica estatística utilizada foi a Análise de Agrupamentos (*Clusters*). Essa técnica permite uma forma consistente de classificar os indivíduos presentes no estudo, possibilitando sintetizar as informações colhidas, fazendo com que a informação sobre os indivíduos seja reduzida de forma conveniente à informação sobre apenas k grupos.

HAIR et al (1998) definem a Análise de Agrupamentos como um conjunto de técnicas que possuem o objetivo de agrupar indivíduos ou objetos, baseada nas características dos mesmos. Os grupos de objetos resultantes devem então exibir alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa.

Como método para a formação dos *clusters* utilizamos o “K-Médias”. Esse método procura diretamente uma partição de grupos de funcionários segundo as questões utilizadas, de modo que satisfaçam as duas premissas básicas: coesão interna e isolamento dos grupos.

Capítulo 4

Resultados e Discussão

O propósito deste capítulo é apresentar os dados encontrados na pesquisa de campo, realizar análise descritiva e exploratória, através de tabelas e figuras, e análise de clusters. A seguir serão discutidos os resultados encontrados com base no questionário.

Este capítulo está enfatizando os seguintes tópicos: Validação da pesquisa; Perfil dos pesquisados; Análise descritiva; Avaliação dos cenários; Resultados da análise de clusters; Análise dos cenários; e Conclusão.

4.1. Validação da Pesquisa

Durante o período de coleta foram contatados 18 empresários que fazem parte da AELP – Associação dos Empresários do Litoral de Parnamirim, tendo sido esta a população pesquisada. A tabulação e análise dos dados foram realizadas através do software Statística versão 6.0.

4.1.1 Análises dos respondentes

Todos os empresários que fazem parte da AELP foram entrevistados conforme o planejamento inicial.

4.1.2 Análise crítica do questionário

Todas as variáveis do questionário foram consideradas, não tendo sido apontado nenhum erro ou incompreensão por parte dos entrevistados.

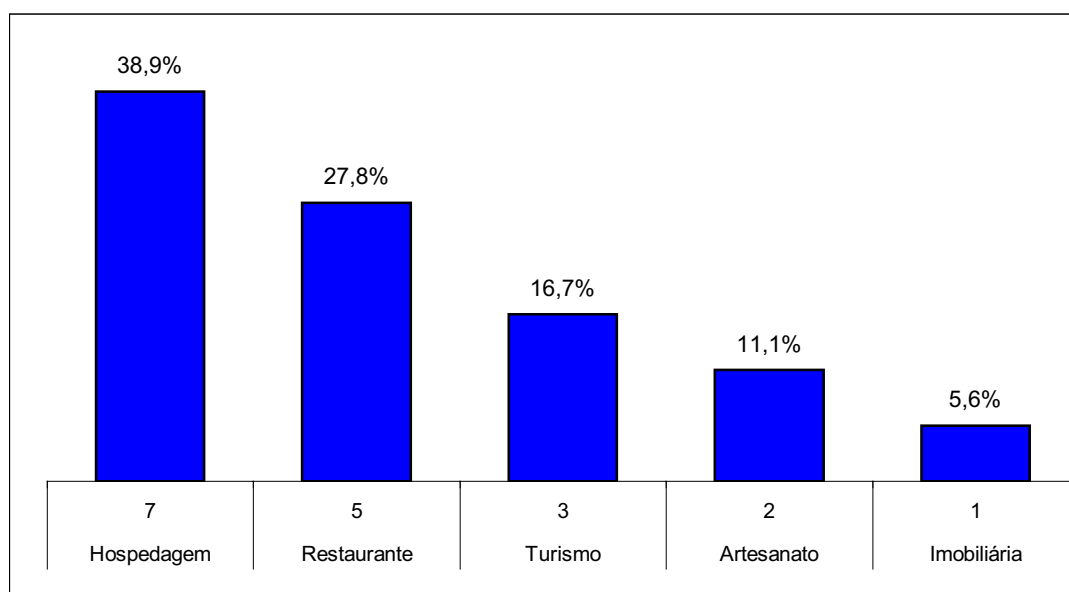
4.2. Perfil dos pesquisados

Nas últimas décadas, o turismo vem tomando impulso no Brasil e, principalmente, na região Nordeste, observa-se que foi com a Política de Megaprojetos Turísticos na década de setenta, e do PRODETUR-NE na década de noventa, que essa atividade passou a ocupar um papel de destaque na economia da região. No entanto, questiona-se a fragilidade desta atividade diante de alguns aspectos como: sazonalidade, imobilidade da oferta, concentração dos recursos turísticos, saturação e sobrecarga turística. No litoral de Parnamirim, o crescimento da atividade turística ocorre no fim da década de 80 e início da década de 90, em função da expansão do turismo na Capital do Estado.

As variáveis que compõem o perfil dos empresários pesquisados no litoral de Parnamirim são analisadas a seguir.

4.2.1 Principal atividade

As principais atividades turísticas desenvolvidas na localidade são de hospedagem, alimentação, artesanato, entretenimento e imobiliária, conforme pode ser observado na Figura 4.1, que representa a atividade das empresas componentes da AELP. Portanto, a associação é composta de 7 empresários da hotelaria, 5 de restaurantes, 3 de turismo representado por passeios de barco, feira de frutas e cajueiro, 2 de artesanato e 1 do ramo imobiliário e agente de viagem.

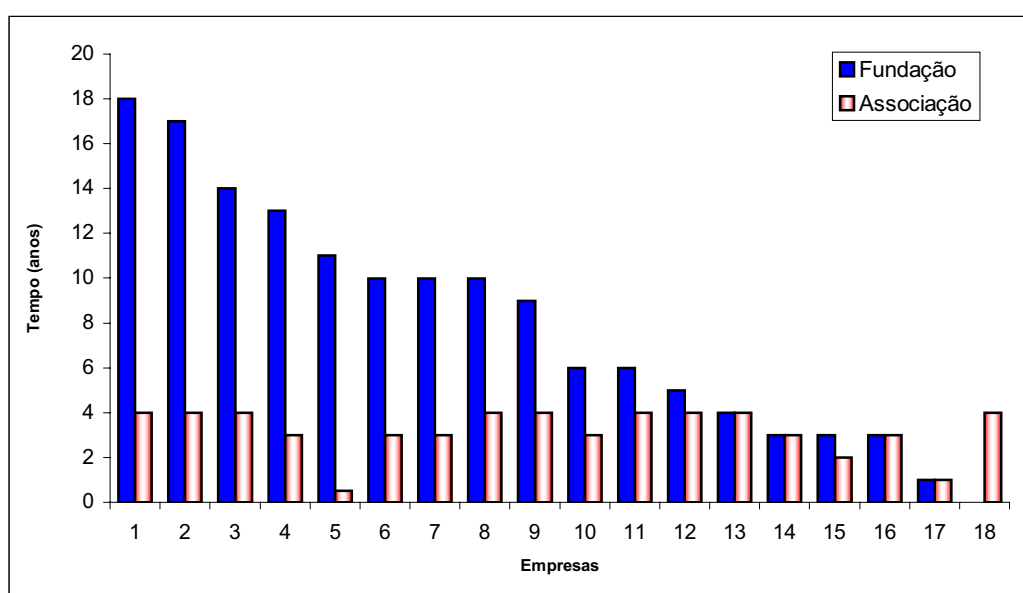


Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.1 – Principal atividade das empresas que compõem a AELP

4.2.2 Tempo de fundação e associação

De acordo com o que já foi estudado, o tempo médio de fundação das empresas pesquisadas é de 10 anos, tendo a sua maioria associado-se a AELP desde sua fundação, de acordo com a Figura 4.2. Neste sentido, é interessante observar que a motivação para constituição de uma associação se deu há quatro anos, pela dificuldade que as empresas estavam passando devido ausência de demanda, em um longo período do ano, correspondendo a maioria dos empresários pesquisados.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

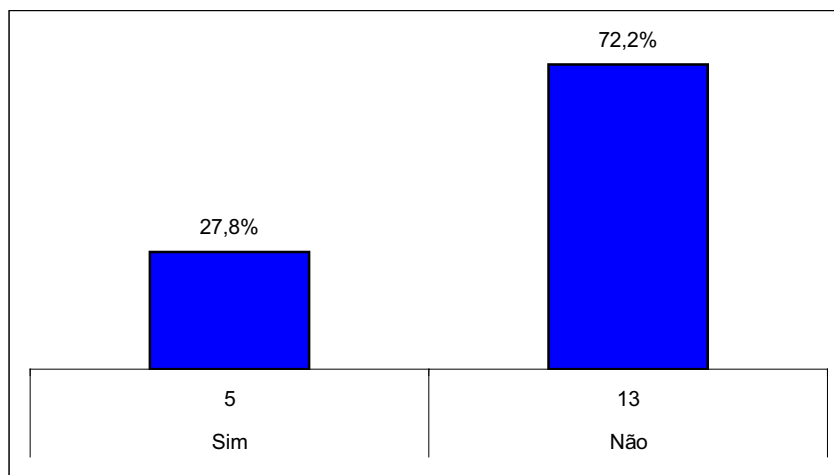
Figura 4.2 – Tempo de fundação e associação das empresas que compõem a AELP

4.2.3 Viabilidade econômica e financeira

Realizar um projeto de viabilidade econômica e financeira de uma empresa é a primeira ação que um empresário deve realizar para colocar um negócio. Segundo Machado (2002, p. 11) “a existência de planos, programas e projetos, capazes de orientar a canalização de recursos para a produção de bens e serviços socialmente necessários, é de fundamental importância”.

Assim, analisando a Figura 4.3 – onde está representado o percentual de empresas associadas a AELP as quais fizeram ou não algum projeto de viabilidade econômica e financeira do negócio, observa-se que 72,2% das empresas não fizeram nenhum projeto de

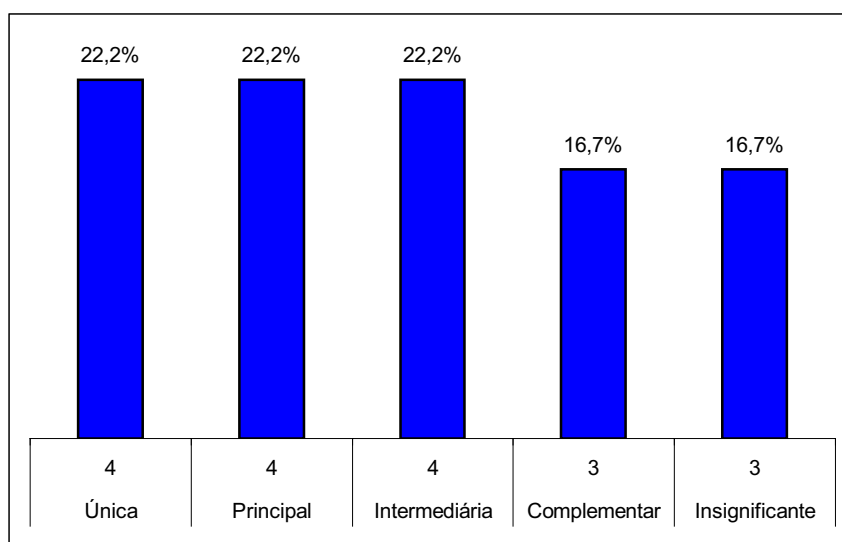
viabilidade, indicando que a maioria delas realizaram seus investimentos de modo meramente intuitivo, sem nenhuma análise técnica apropriada.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.3 – Percentual de empresas (AELP) que fizeram ou não algum projeto de viabilidade econômica e financeira do negócio

A Figura 4.4 – trata da dependência da renda recebida da empresa na constituição da renda familiar, observa-se que apenas 22,2% dependem unicamente da atividade, ou seja, dos 18 empresários pesquisados, apenas 04 têm no turismo a sua única renda familiar, os demais têm outras atividades.

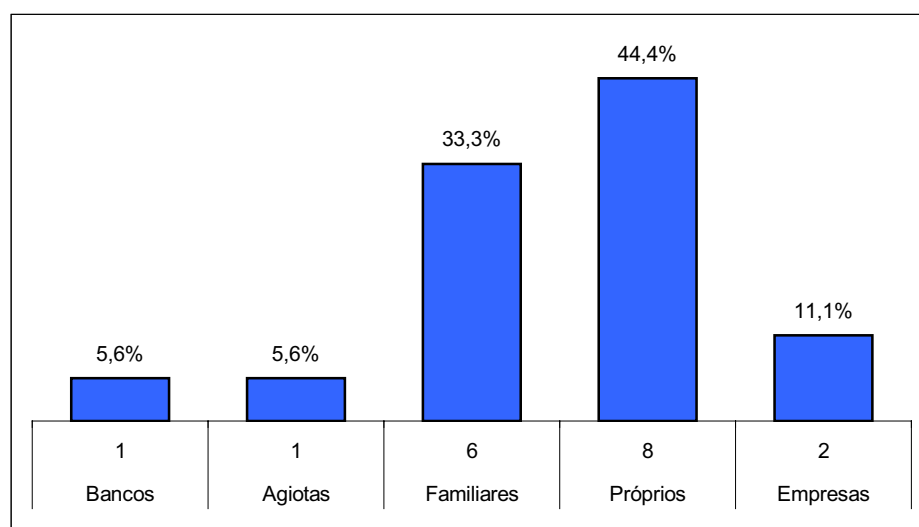


Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.4 – Fonte de Renda dos empresários

Quanto à fonte de recursos para investimento no negócio, observa-se na Figura 4.5, que apenas 5,6% utilizaram o banco como fonte de financiamento, a maioria 77,7% utiliza

recursos próprios e de familiares. Tais dados permitem a seguinte interpretação, que confirma a colocação de Beni (2003, p. 20) “existe uma real falta de capital, particularmente para gerar roteiros tradicionais, novas instalações e equipamentos, que resultam numa solidificação e rigidez das estruturas. Isso se deve aos riscos estruturais envolvidos neste setor, relativos às flutuações da demanda, e a outros riscos exógenos”. Isto leva as instituições financeiras a estudarem novas formas de financiamento para o segmento, como por exemplo, com prestações diferenciadas nos períodos de alta e baixa temporada.

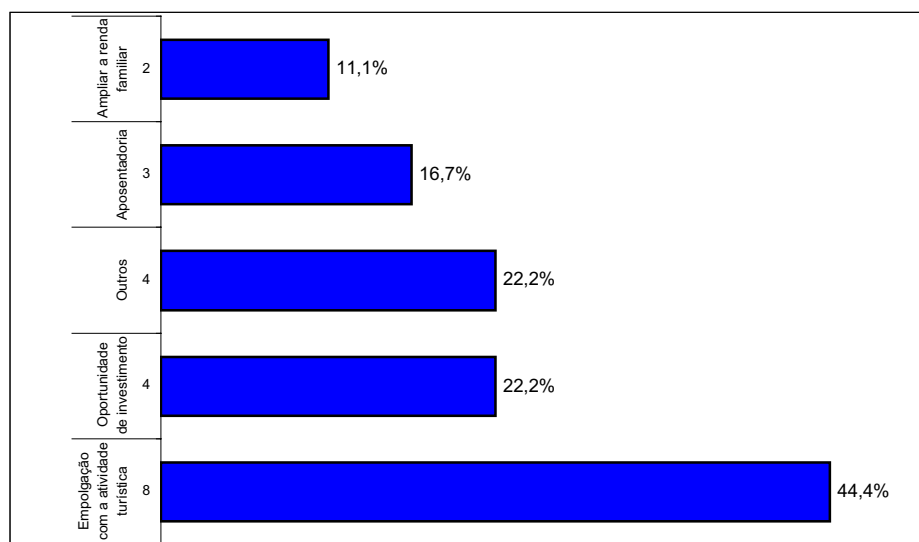


Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.5 – Fonte de Financiamento dos investimentos realizados pelos empresários

4.2.4 Motivação

A Figura 4.6 – representa o que motivou os empresários a realizarem seu negócio, 44,4% responderam tê-lo feito devido a empolgação com a atividade turística e, apenas, 22,2% como oportunidade de investimento. Estes dados permitem supor que as políticas macroeconômicas dos anos 70 e 90, de incentivo a atividade turística, despertaram empreendedores para investirem na área, no entanto, tal ação não foi acompanhada de uma orientação microeconômica básica, como a necessidade de elaboração de projetos de viabilidade.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.6 – Motivação das empresas que compõem a AELP para realização do negócio

Tendo uma base histórica do comportamento e do perfil dos empresários pesquisados, pode-se agora avaliar a percepção destes empresários quanto aos quatro fatores determinantes das vantagens competitivas.

4.3 Análise Descritiva

Todas as variáveis que compõem o questionário estão representadas de forma gráfica e encontram-se também em anexo para possíveis análises. As variáveis que compõem a percepção dos pesquisados quanto aos determinantes da vantagem competitiva são analisadas a seguir.

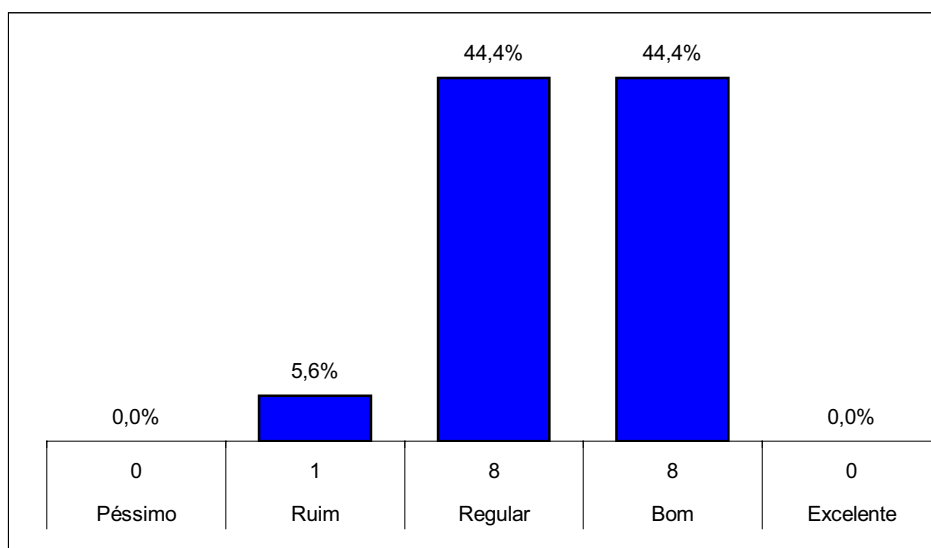
4.3.1 Percepção das Condições dos Fatores

Neste item da pesquisa buscou-se captar a percepção dos empresários quanto às condições dos fatores de produção: trabalho, capital, terra e tecnologia.

- **Trabalho**

Considerando o trabalho como fator fundamental para a realização da atividade turística, observa-se na figura seguinte que não existe uma grande dispersão na percepção do empresariado pesquisa. Na Figura 4.7, observa-se o seguinte: 44,4% dos empresários pesquisados consideram o nível de qualificação dos seus funcionários bom; 44,4%

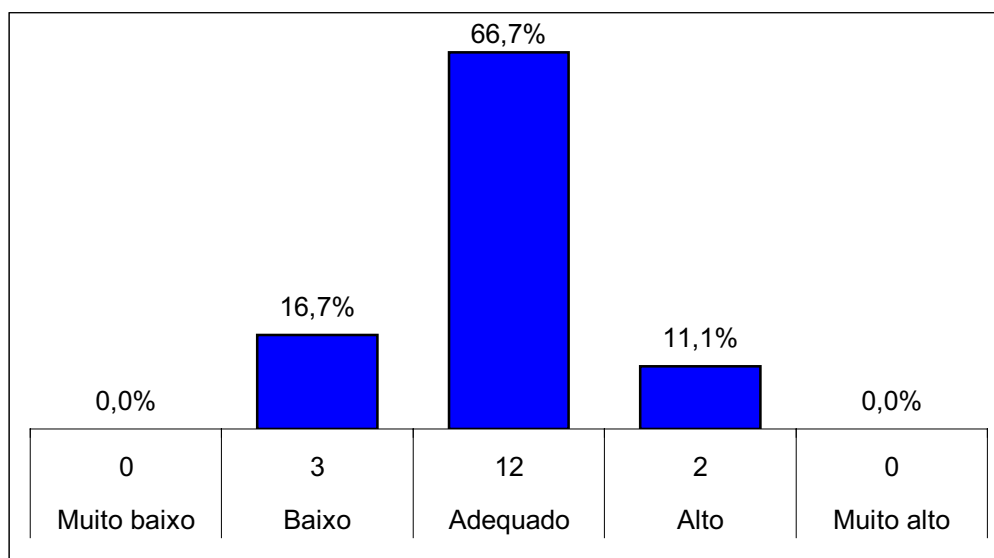
consideraram regular, e 5,6% considera ruim, tendo como fator relevante nenhum empresário apontar os extremos (péssimo e excelente). Indicando que para o empresariado pesquisado o nível de qualificação dos funcionários da localidade é positivo.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.7 - Consideração do nível de qualificação dos funcionários para trabalhar no turismo

Quanto ao nível de produtividade, 66,7% dos empresários consideram adequado, neste mesmo caso, os extremos não são citados, ou seja, muito baixo e muito alto, no entanto, o curioso é que na baixa estação a produtividade é muito baixa, merecendo um aprofundamento do estudo, conforme Figura 4.8.



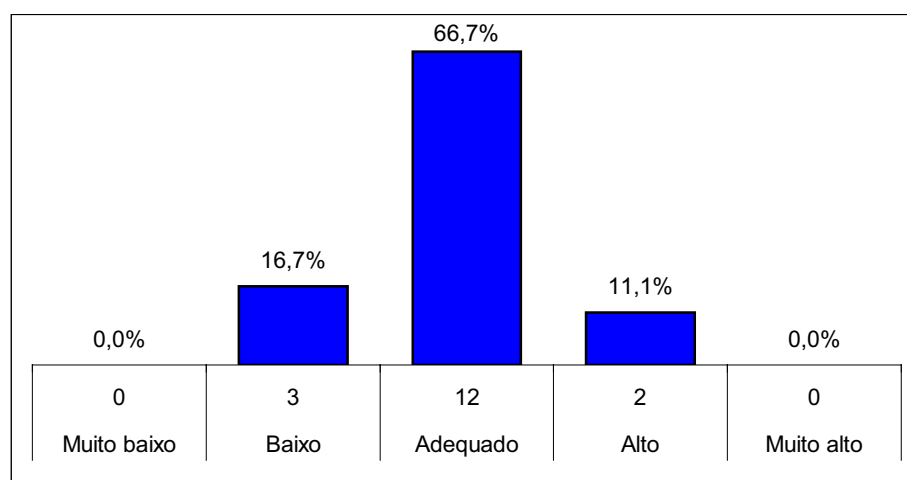
Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.8 - Consideração do nível de produtividade dos funcionários

Para Porter (1999, p. 172)

o principal objetivo do país consiste em proporcionar um padrão de vida elevado e crescente para os cidadãos. A capacidade para tanto depende da produtividade com que o trabalho e o capital atuam...A produtividade é o principal determinante do padrão de vida de longo prazo do país; é a causa primordial da renda per capita nacional. A produtividade dos recursos humanos determina o salário dos empregados, a do capital estabelece o retorno gerado para seus detentores.

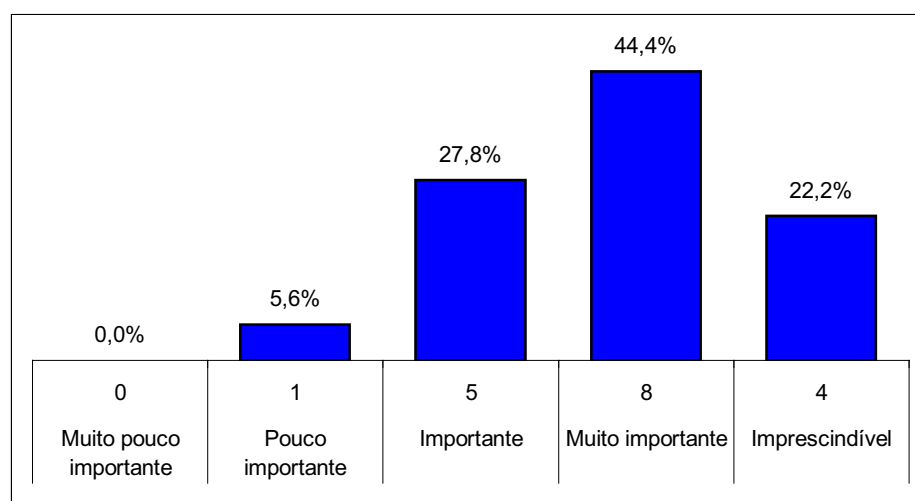
Quanto à quantidade de mão-de-obra disponível no litoral de Parnamirim, Figura 4.9, é considerada para 66,7% dos empresários como adequada, o que representa uma percepção mediana, talvez explicada pelo fato de na baixa estação existir uma disponibilidade razoável de mão de obra, no entanto, na alta estação as empresas encontram dificuldades de contratar funcionários da localidade, em função da demanda elevada por empregados das empresas locais, das empresas que migram na alta estação e dos veranistas.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.9 - Quantidade de mão-de-obra disponível no litoral de Parnamirim

Já quanto ao nível de escolaridade dos empregados, Figura 4.10, 27,8% dos empresários consideram importante, 44,4% muito importante e 22,2% consideram imprescindível para as empresas. O que demonstra a valorização do empresariado pesquisado para com o nível de escolaridade dos seus funcionários.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.10 - Importância do nível de escolaridade do(s) funcionário(s) para o funcionamento da empresa

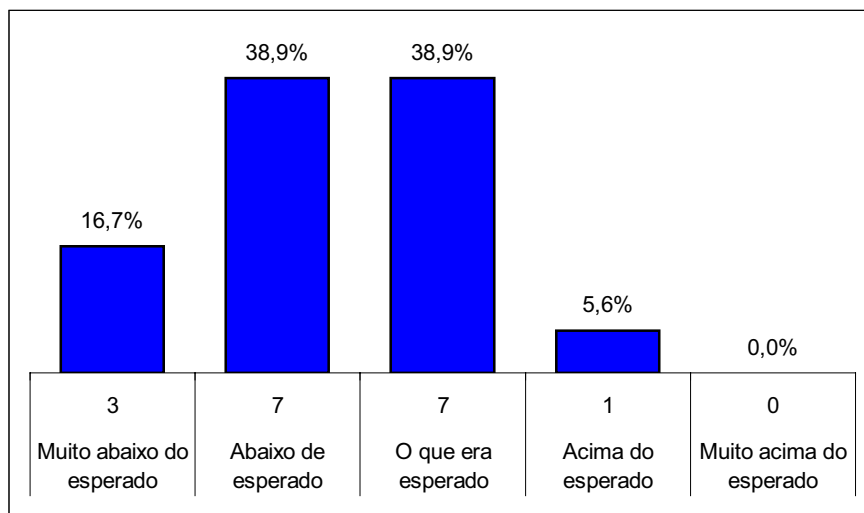
Analisando o fator trabalho, na perspectiva dos empresários do litoral de Parnamirim, pode-se dizer que consideram o nível de qualificação dos trabalhadores como bom, uma produtividade adequada, pouca disponibilidade de mão de obra, e ser esse nível de qualificação muito importante para as empresas.

Tais informações permitem imaginar já existir na localidade uma mão-de-obra que pode representar um diferencial competitivo, pois, segundo Porter (1999, p.228)

Os aglomerados também proporcionam vantagens de abastecimento semelhantes, embora não idênticas, em termos de empregados especializados. O aglomerado dispõe de um pool de pessoal com essas características, reduzindo os custos de busca e de transação no recrutamento e possibilitando maior compatibilização entre pessoas e cargos.

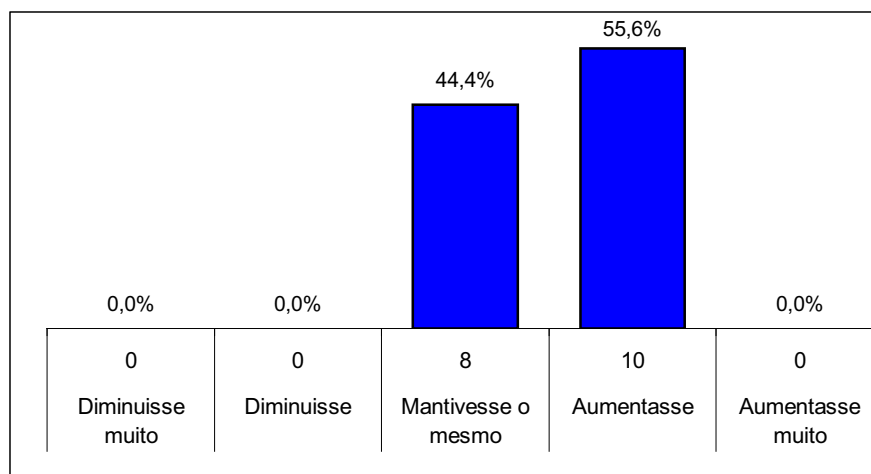
- **Capital**

Quanto ao fator capital, pode-se observar na Figura 4.11, que 55,6% dos empresários consideram o retorno do investimento realizado como abaixo do esperado, apesar de 38,9% ter considerado esse retorno de acordo com o esperado, vale lembrar que a maioria dos empresários não realizou projetos de viabilidade econômica e financeira, conforme foi apontado na Figura 4.3.



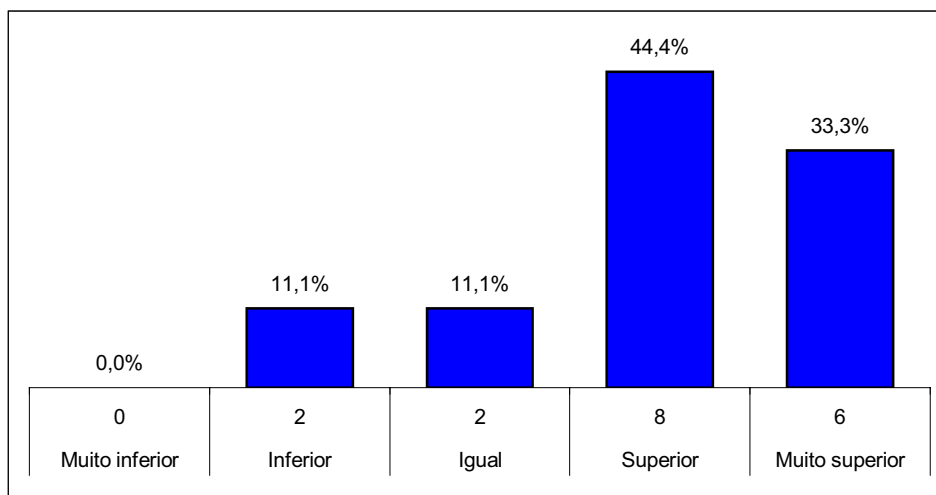
Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003
 Figura 4.11 - Opinião sobre o retorno do investimento

Os últimos investimentos de infra-estrutura realizados no litoral provocaram um aumento no patrimônio para 55,6% dos empresários pesquisados, enquanto para 44,4% permaneceu o mesmo. Isso demonstra que existe uma relação entre os investimentos em infra-estrutura realizados pelo Estado na localidade e a valorização do patrimônio privado.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003
 Figura 4.12 - Opinião sobre os últimos investimentos em Infra-estrutura como Rota do Sol, Aeroporto e Iluminação

Quando perguntados se o mesmo investimento tivesse sido realizado na Cidade de Natal, os empresários em sua maioria responderam que o seu retorno seria superior e muito superior ao que está sendo obtido no litoral de Parnamirim, conforme se observa na Figura 4.13. Tal fato pode ser explicado pelo crescimento marginal no Município devido o crescimento turístico da capital, além do ciclo sazonal existente.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.13 - Avaliação o retorno de capital, caso o empresário tivesse realizado o mesmo investimento na Cidade de Natal

Considerando o fator capital, pode-se dizer que os empresários do litoral de Parnamirim, em sua maioria, não têm na atividade turística sua principal ou única fonte de renda. O retorno do investimento no período pesquisado é abaixo do esperado. Isso os leva a achar que se tivessem realizado o mesmo investimento em Natal o retorno seria maior, que as maiores fontes de financiamentos dos seus negócios foram os recursos familiares e próprios e que as obras de infra-estrutura fizeram valorizar seu patrimônio.

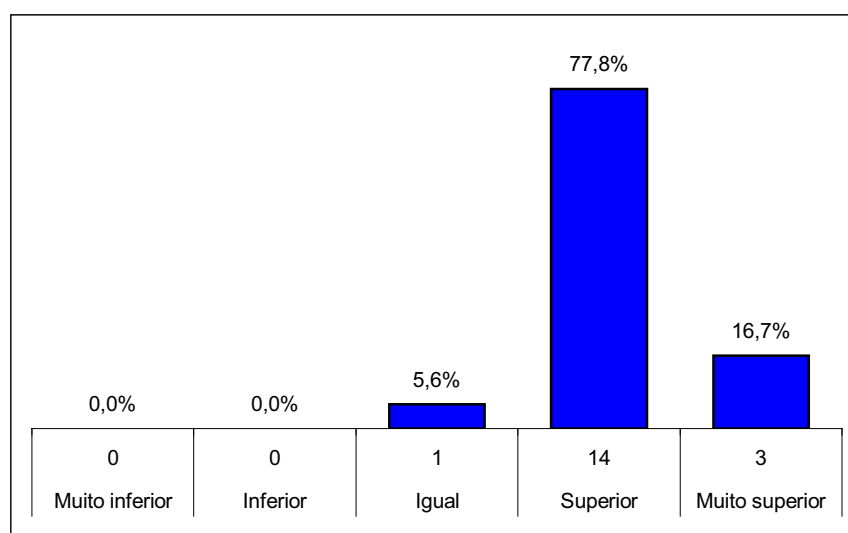
As informações coletadas permitem diagnosticar terem a maioria dos empresários outras fontes de renda. Os mesmos já tinham conseguido acumular algum capital para realizar investimentos e não obtêm o retorno esperado do seu negócio.

Entretanto, as condições do litoral de Parnamirim permitem levantar dois aspectos, o primeiro, que pode ser positivo, é o fato dos empresários em sua maioria não dependerem do capital financeiro e terem outra fonte de renda, isso permite a sobrevivência da chamada baixa estação, o segundo, negativo, é o baixo retorno do capital que pode provocar um desestímulo

na atividade produtiva, não despertando a importância da inovação, da criação e da renovação para geração de vantagens competitivas.

- **Terra e Tecnologia**

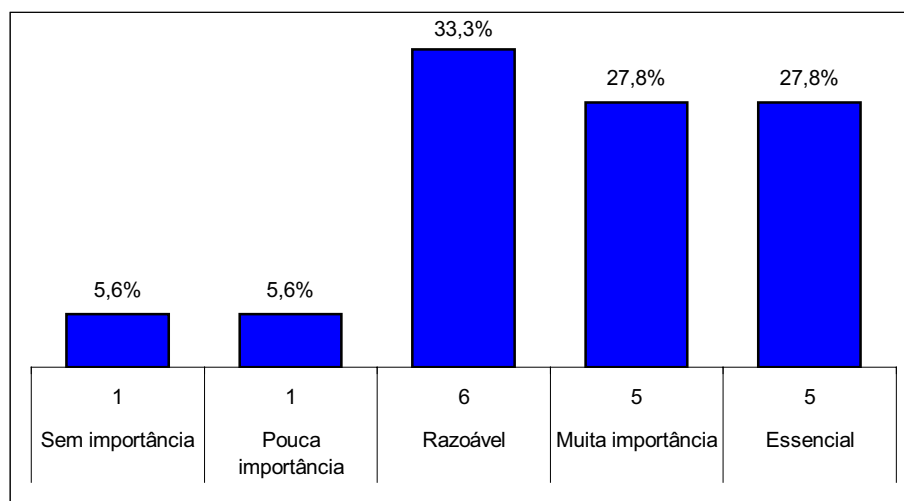
Quanto ao fator terra ocorreu uma valorização dos terrenos comprados no litoral, segundo a percepção da maioria dos empresários, conforme se pode observar na Figura 4.14. Pode-se considerar que tal fato tenha ocorrido pelos investimentos em infra-estrutura realizados na localidade e pela expansão das residências secundárias que vem ocorrendo de forma crescente.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.14 - Avaliação do valor do terreno que o empresário comprou para abrir o negócio, comparando com os dias de hoje

Avaliando a Figura 4.15, observa-se que apesar das empresas pesquisadas terem em sua essência a prestação de serviços, 55,6% dos empresários consideraram a tecnologia como muito importante ou essencial para realização das suas atividades, o que sinaliza uma certa abertura a novas ferramentas de comercialização turística, como a internet.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.15 - Importância da tecnologia para o funcionamento do negócio

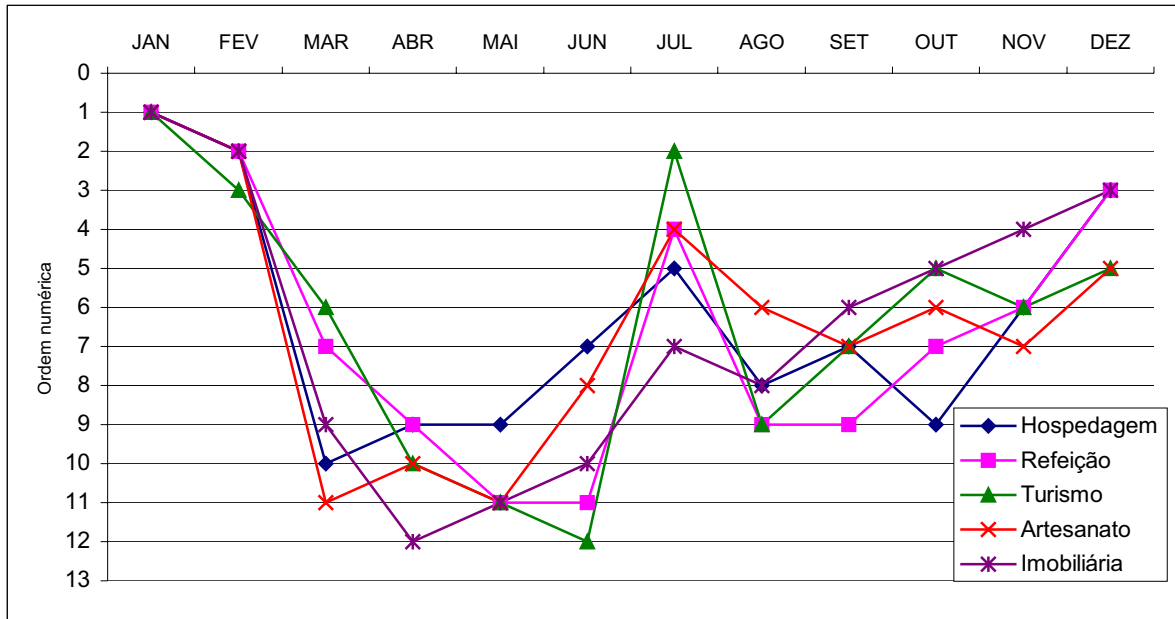
Neste aspecto pesquisado, pode-se dizer que as empresas tiveram uma valorização dos imóveis e que existe uma certa escassez de terrenos para novos investimentos, que a tecnologia é considerada importante para as empresas e que a maioria encontra-se no mesmo patamar de uso dessa ferramenta. Tal aspecto permite supor a valorização e a escassez da terra como sendo um atrativo para novos investimentos. Isso induz à competição, e utilização da tecnologia como ferramenta para atrair demanda de forma cooperada. Segundo Porter (1999, p. 237) “muitas, se não a maioria, das novas empresas se instalam em aglomerados existentes e não em localidades isoladas”.

4.3.2 Percepção das Condições da Demanda

Conhecer a demanda por seu produto é fundamental para estabelecer sua estratégia de funcionamento, no entanto, o turismo é um segmento da economia que tem uma grande deficiência de informações.

- **Demanda**

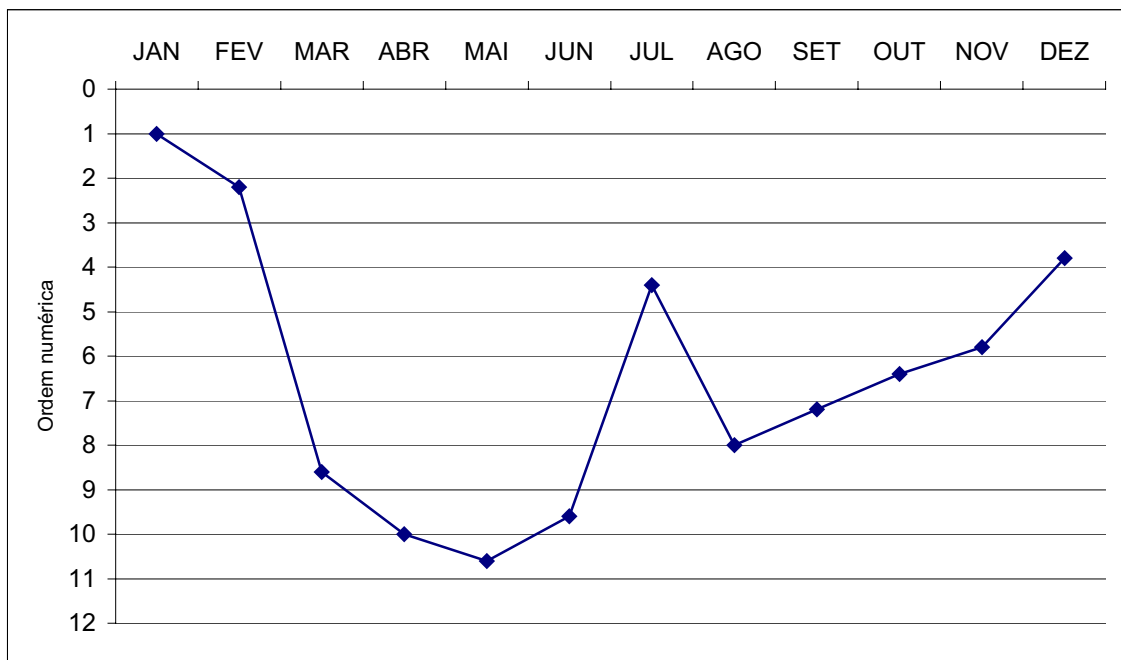
Comparando a percepção dos empresários pesquisados, quanto à demanda pelo seu estabelecimento, Figura 4.16, observa-se que o comportamento apresenta uma certa conformidade, inclusive se comparado com a Figura 1.1, do fluxo de visitas ao maior cajueiro do mundo, demonstrado que janeiro é o mês de maior demanda turística.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.16. Percepção dos empresários quanto a demanda pelo estabelecimento, por ordem crescente

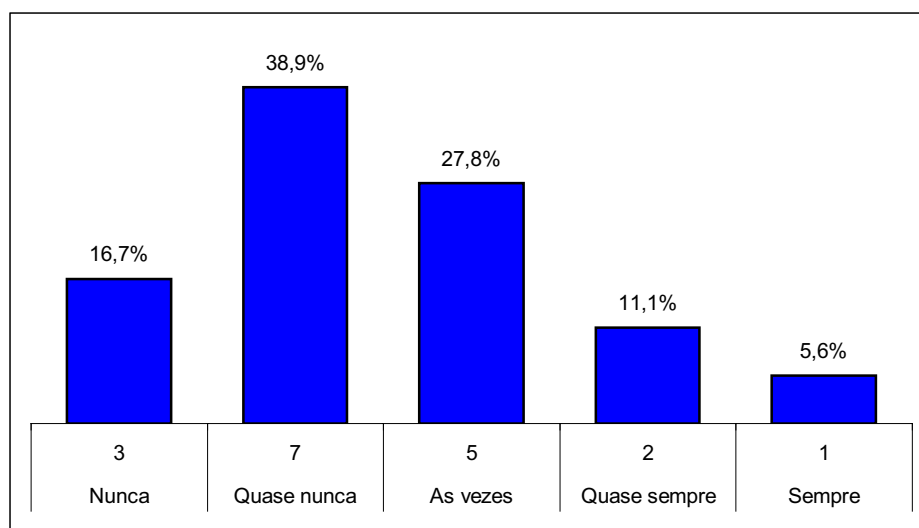
Na Figura 4.17, observa-se que à média, o mês de maior demanda é Janeiro, seguido por Fevereiro, Dezembro e Julho, sendo apontado pelos empresários, os meses de Março, Abril, Maio e Junho como os de menor demanda.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.17 – Percepção da demanda média dos empresários

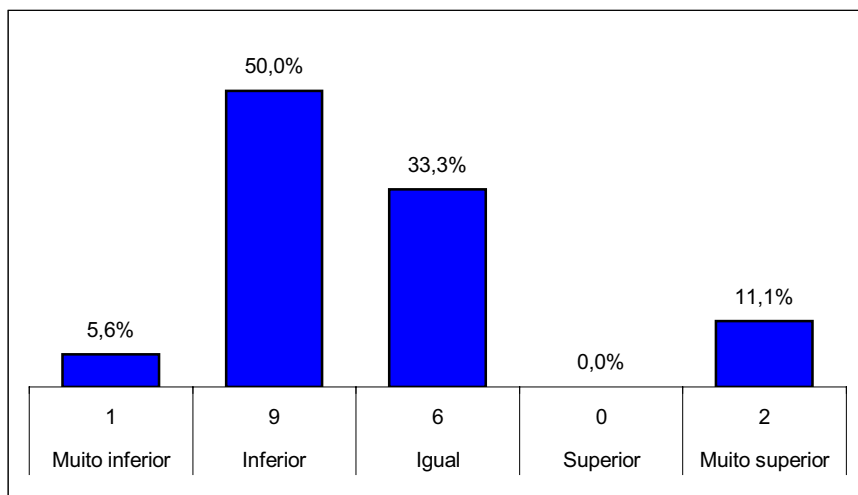
Como já foi analisado, o mês de maior demanda é janeiro, seguido por fevereiro e dezembro. No entanto, observa-se na Figura 4.18 que 55,6% dos empresários responderam nunca ou quase nunca terem uma sobre-utilização da sua estrutura, apenas uma empresa respondeu que nos três meses de maior procura, a demanda é maior que a possibilidade de atender, representando a existência de um excesso de oferta na localidade.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.18 - Frequência nos três meses de maior procura, onde a demanda é maior que a possibilidade de atender.

Quando comparada à demanda existente com as empresas similares localizadas em Natal, mais uma vez o desempenho é menor. As empresas similares localizadas em Parnamirim em sua maioria têm uma demanda maior que as localizadas no litoral, na percepção de 55,6% dos empresários pesquisados, conforme pode ser observado na Figura 4.19. O que demonstra uma certa coerência quanto ao retorno do investimento realizado em Parnamirim, comparando com a possibilidade de ter realizado em Natal. Ou seja, se a demanda é maior em Natal é esperado que o retorno, também seja maior, uma vez existirem melhores meios de acesso, infra-estrutura, concentração e diversificação de ofertas turísticas, entre outros.

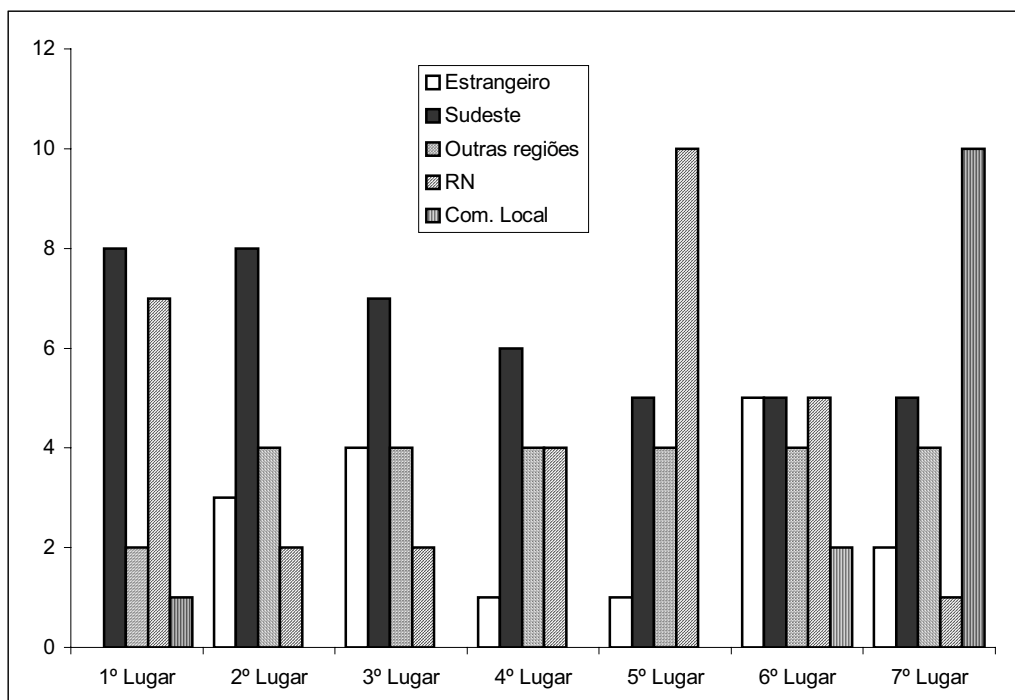


Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.19 - Situação da demanda pelos produtos e serviços, comparando com empresas similares localizadas em Natal

- **Cliente**

Analisando a Figura 4.20 – que representa a procedência dos turistas visitantes do litoral de Parnamirim, segundo opinião dos empresários, os que mais demandam são da Região Sudeste do país, acompanhado pela região Nordeste e da capital do estado, sendo muito pequeno o turismo estrangeiro.

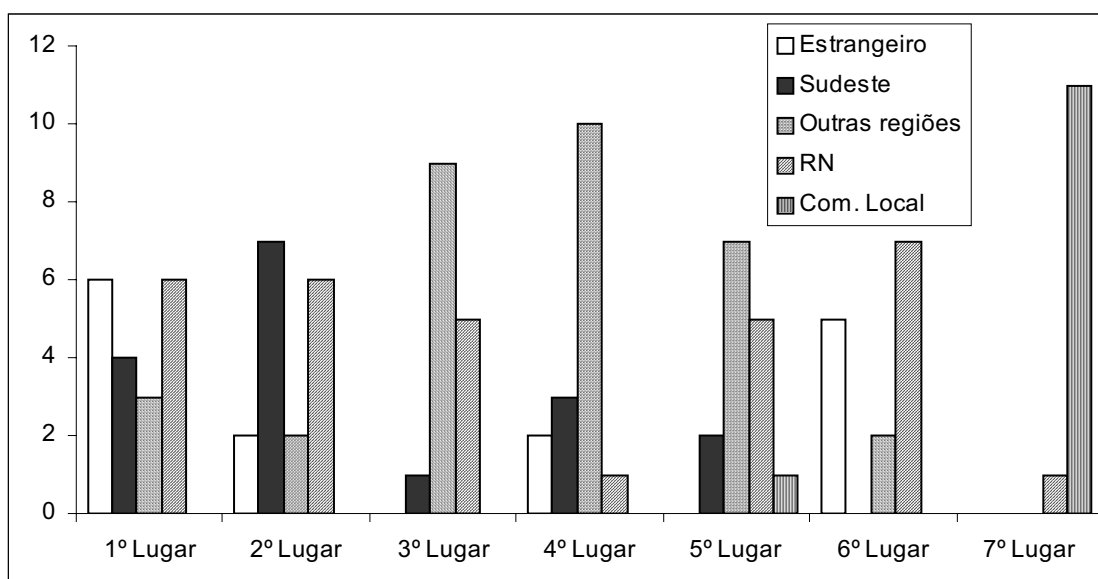


Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.20 – Percepção dos empresários quanto a demanda

Neste sentido Porter (1999, p. 186) coloca que “a composição e a natureza do mercado doméstico em geral exercem um efeito desproporcionalmente elevado sobre como as empresas percebem, interpretam e respondem às necessidades dos compradores”.

Quanto ao nível de exigência da qualidade dos produtos e serviços, observa-se na Figura 4.21 que os consumidores de Natal, do Sudeste e no Nordeste são os mais exigentes, segundo os empresários pesquisados. Segundo Porter (1999, p. 187) “as empresas de um país ganharão vantagem competitiva se os compradores domésticos forem os mais sofisticados do mundo e mostrarem-se exigentes em relação aos produtos e serviços”. Pode-se concluir, portanto, que no Litoral de Parnamirim, quanto à composição e a natureza da demanda, que existem condições para conquistar vantagens competitivas.

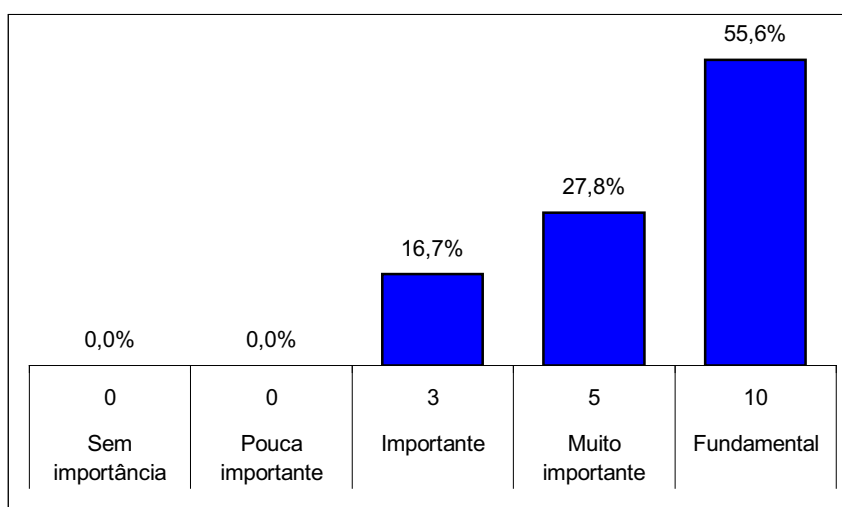


Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 21 – Percepção dos empresários quanto ao nível de exigência

Ao levantar a percepção das condições da demanda dos empresários no litoral de Parnamirim, observa-se o comportamento da demanda e o perfil do cliente que utiliza os bens e os serviços da localidade.

Os empresários pesquisados consideram que ter conhecimento do perfil do cliente é muito importante para o seu negócio, tendo 83,4% dos respondentes considerado muito importante ou fundamental conhecer o perfil e o nível de exigência dos seus clientes.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.22 - Grau de importância para o negócio conhecer o perfil e o nível de exigência dos seus clientes

Nesse aspecto pesquisado, observa-se que a demanda está concentrada em três meses do ano, que a maioria dos estabelecimentos não chegam, mesmo neste período, a ter uma sobrecarga de produção, que algumas empresas aumentam seus preços e outras não e que a demanda é inferior a de Natal, para a maioria. Considerando o perfil do cliente, observa-se que a base é do Sudeste do país, sendo, também os mais exigentes e que os empresários consideram fundamental conhecer o perfil e o nível de exigência da sua clientela. Tais aspectos posicionam o litoral de Parnamirim de forma marginal quanto à demanda de turistas, no entanto, o perfil e o nível de exigência da clientela doméstica permite observar possibilidades de vantagens competitivas.

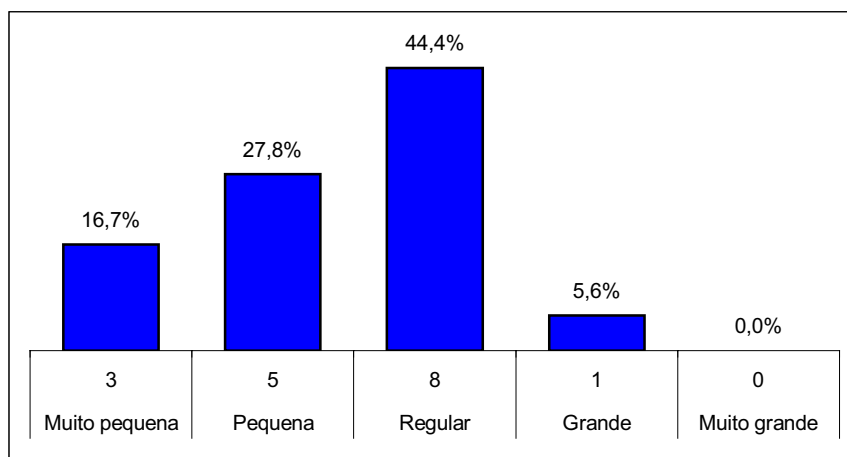
4.3.3 Percepção dos setores Correlatos de Apoio

Neste item da pesquisa, procurou-se captar a percepção dos empresários quanto à cadeia de suprimentos existente da localidade, e a percepção das ações do governo na região.

- **Cadeia de Suprimentos**

No tocante a disponibilidade dos insumos de produção no litoral de Parnamirim, pode-se observar na Figura 4.23, que 44,4% dos empresários consideram regular a disponibilidade de insumos, apenas 5,6% considera grande e, os demais: pequena e muito pequena. Onde

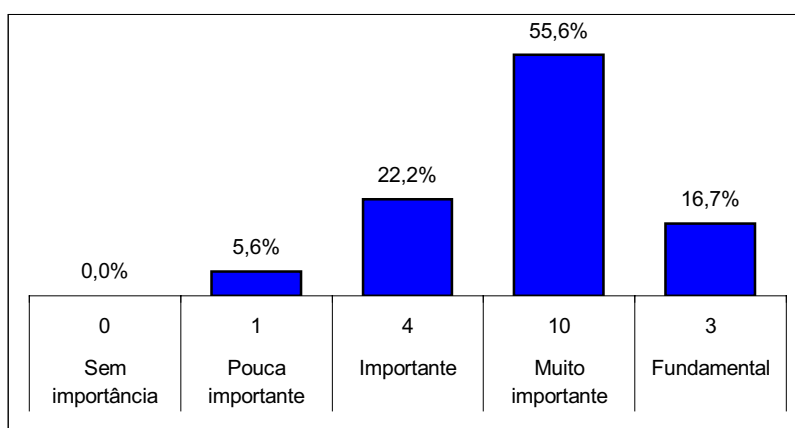
pode-se concluir que os empresários não estão satisfeitos com a quantidade de empresas fornecedoras de insumos básicos localizadas no litoral.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.23 - Avaliação da disponibilidade dos insumos de produção no Litoral de Parnamirim.

Quanto à importância de que o fornecimento dos insumos básicos fosse realizado por empresas locais, a figura 4.24 demonstra que 56,6% dos empresários pesquisados consideram muito importante e 16,7% fundamental, isso indica ser importante para os empresários, surgirem empresas fornecedoras de suprimento na localidade.

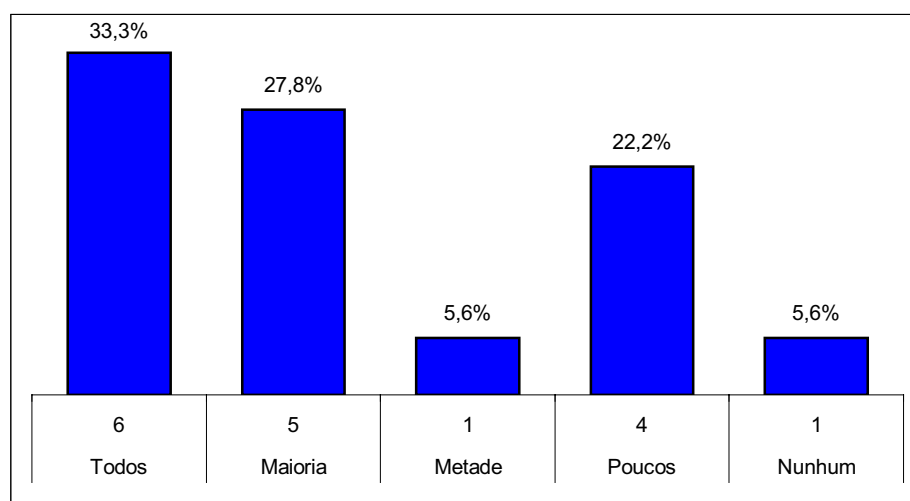


Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.24 - Importância para o negócio que os insumos necessários à produção sejam de empresas locais

Quanto ao custo de insumos básicos como energia, água e telefone, pode-se observar no Anexo I, que a maioria dos empresários considera alto, no entanto, foi no item telefone que se observou a maior incidência de muito alto com 88,2%. Isso pode ser explicado pelo fato do litoral fazer parte da cidade de Parnamirim, mas não ter área conurbada com Natal, em decorrência da Barreira do Inferno, todas as ligações entre as localidades de Pirangi do Norte, Cotovelo e Pium entre si, a sede do município e as demais cidades são Discagem Direta a Distância (DDD), encarecendo as constas telefônicas.

No tocante ao relacionamento com os fornecedores, Figura 4.25, 33,3% dos empresários responderam que mantêm um relacionamento pessoal com todos os fornecedores e 27,8% com a maioria dos fornecedores, de acordo com a Figura 4.25. Segundo Porter (1999, p. 239), “boa parte da vantagem competitiva dos aglomerados depende do livre fluxo de informações, da descoberta de intercâmbios e transações agregadoras de valor, da disposição de alinhar agendas e atuar além das fronteiras empresariais e da forte motivação para os aprimoramentos”.

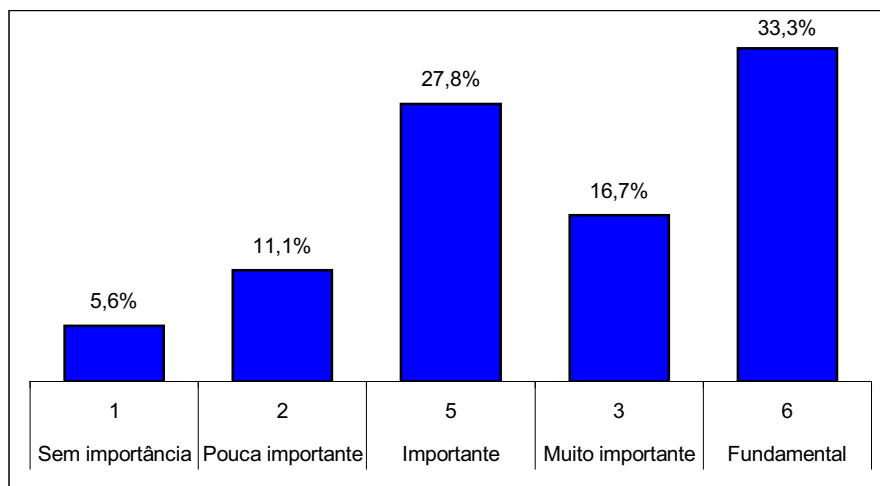


Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.25 – Nível de relacionamento com os fornecedores

Na figura 4.26, observa-se a importância, para os empresários pesquisados, das agências e das operadoras de turismo, 33,3% consideram fundamental, 16,7% muito importante, 27,8% importante, 11,1% pouco importante e 5,6% sem importância. Os dados indicam a importância das agências e das operadoras de turismo para as empresas, sinalizando

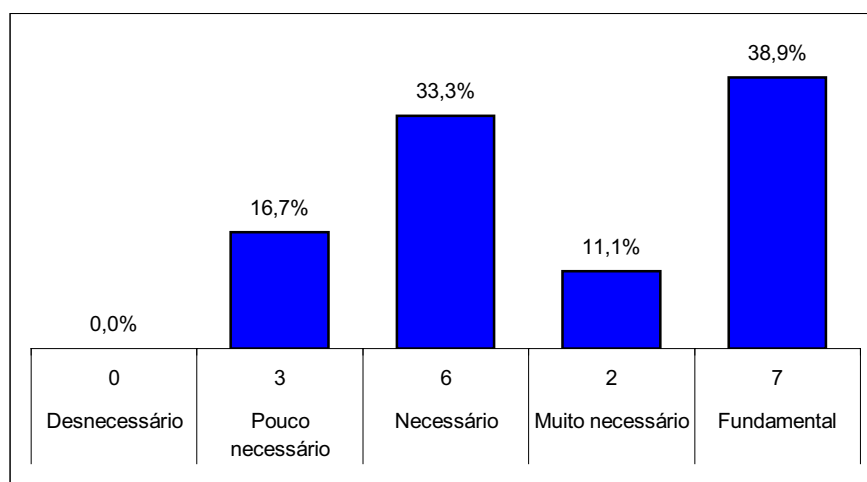
que um dos caminhos para enfrentar a sazonalidade é fortalecer o relacionamento com essas empresas.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.26 – Grau de importância das agências e as operadoras de turismo para a empresa.

De acordo com Figura 4.27 abaixo, 38,9% dos respondentes consideraram fundamental a existência de empresas complementares, 11,1% consideraram muito necessário, 33,4% necessário e 16,7% pouco necessário. O turismo é uma atividade que exige inúmeros serviços complementares.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

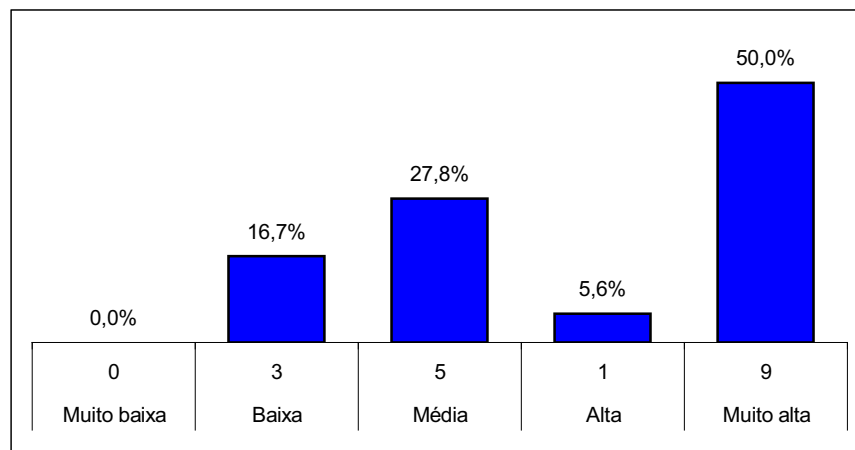
Figura 4.27 – Opinião quanto à necessidade para a empresa que existam empresas complementares à mesma atividade

Porter (1999, p. 230) coloca que:

No turismo, por exemplo, a qualidade da experiência do visitante depende não só do apelo da principal atração (como praias ou localidades históricas), mas também do conforto e do serviço dos hotéis, restaurantes, lojas de souvenirs, aeroportos, outros meios de transporte e assim por diante...O mau desempenho de uma delas compromete o êxito das demais.

- **Governo**

Neste item se busca observar a percepção dos empresários da localidade estudada quanto à ação dos governos e entidades de suporte. Na Figura 4.28, demonstra-se o grau de importância conferida à infra-estrutura pelos empresários. Observa-se que 50% consideraram muito alta, 5,6% alta, 27,8% média e 16,7% baixa. Vale lembrar que a localidade pesquisada recebeu investimentos do PRODETUR I em infra-estrutura.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

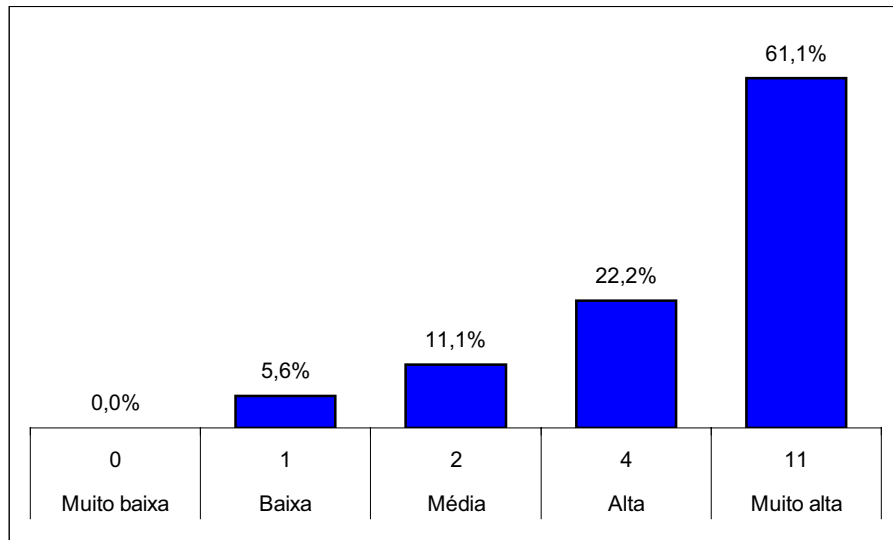
Figura 4.28 - Grau de importância da infra-estrutura turística do Litoral de Parnamirim para a atividade da empresa

Quando questionados sobre as estruturas de apoio como Universidades, SEBRAE e SENAC, os empresários deram uma importância alta a estes segmentos, conforme se pode observar na Figura 4.29, 83,3% dos empresários consideraram alta ou muito alta a importância do SEBRAE e do SENAC para capacitar a comunidade local.

Ainda segundo Porter (1999, p. 232):

Os investimentos públicos em instituições especializadas, programas educacionais, informação, feiras comerciais e outras modalidades que beneficiam o aglomerado são estimulados pela qualidade e visibilidade dos participantes deste último e pelo

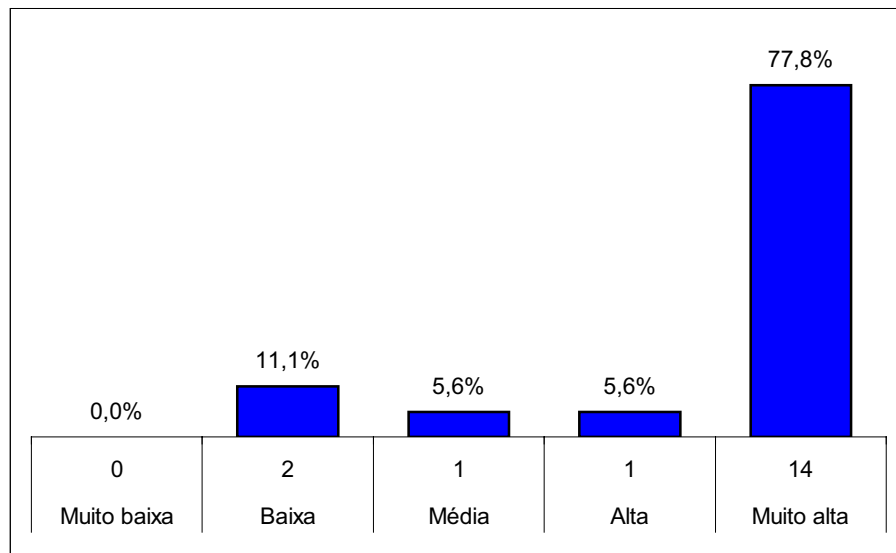
número de empresas sujeitas aos benefícios dos “extravasamentos” desses investimentos.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.29 - Grau de importância do SEBRAE e o SENAC para capacitar a comunidade local.

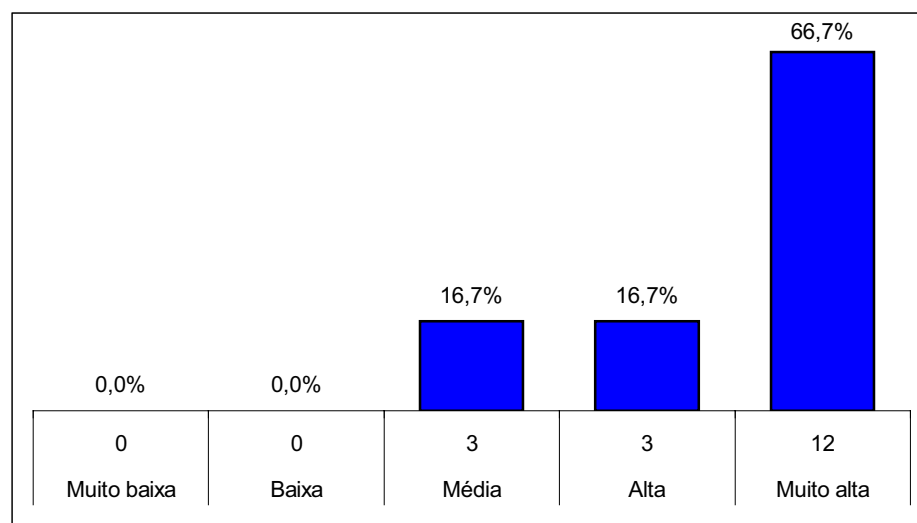
Cuidar da infra-estrutura urbana existente, conforme Figura 4.30, é de alta importância para 77,8% dos empresários pesquisados, demonstrando que não é importante só construir escola, hospital, praça, entre outros, mas mantê-las também é importante.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.30 - Grau de importância quanto ao cuidado com infra-estrutura urbana (Escola, hospital, praça, limpeza, iluminação, etc) no litoral de Parnamirim para o crescimento da atividade da empresa.

Por fim, perguntou-se da importância do Governo intervir para promover o desenvolvimento do Município. Para os empresários pesquisados 66,7% consideram muito alta, 16,7% acharam alta, repetindo o mesmo percentual para os que acharam média. Os dados coletados permitem considerar que existe um forte indicativo de dependência dos empresários pela intervenção do Estado.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.31 - Grau de importância de o Governo intervir para promover o desenvolvimento do Município.

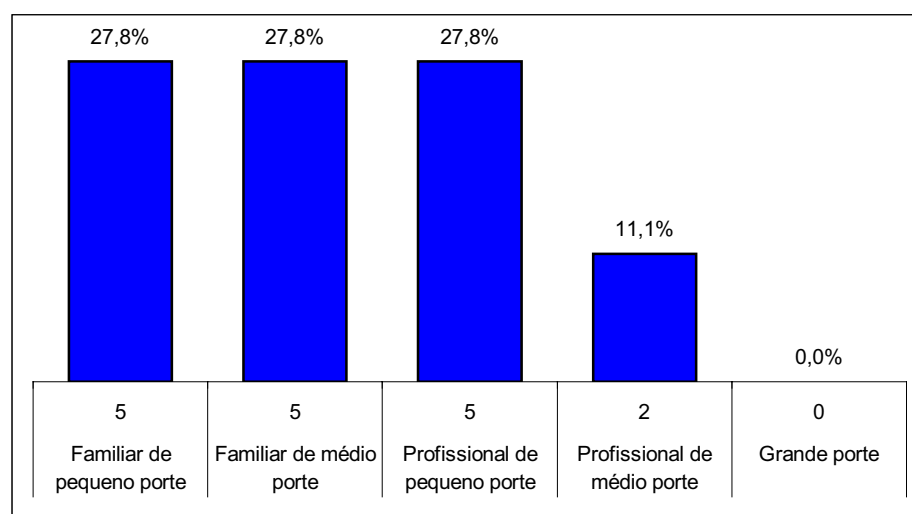
Concluído este item, pode-se dizer que as empresas pesquisadas consideram importante a participação do Governo na infra-estrutura, na capacitação, na manutenção e na promoção do desenvolvimento da localidade e, nesse sentido, Porter (1999, p. 197) coloca que “as políticas governamentais bem-sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva, e não aquelas que envolvem o governo diretamente no processo, com exceção dos países que ainda se encontram no início do processo de desenvolvimento”.

4.3.4 Percepção da Estratégia da Empresa, Estrutura e Rivalidade

Neste item, o objetivo é revelar a percepção dos empresários quanto à estrutura interna da empresa, as estratégias adotadas e o nível de rivalidade e o comportamento associativista existente.

- **Estrutura**

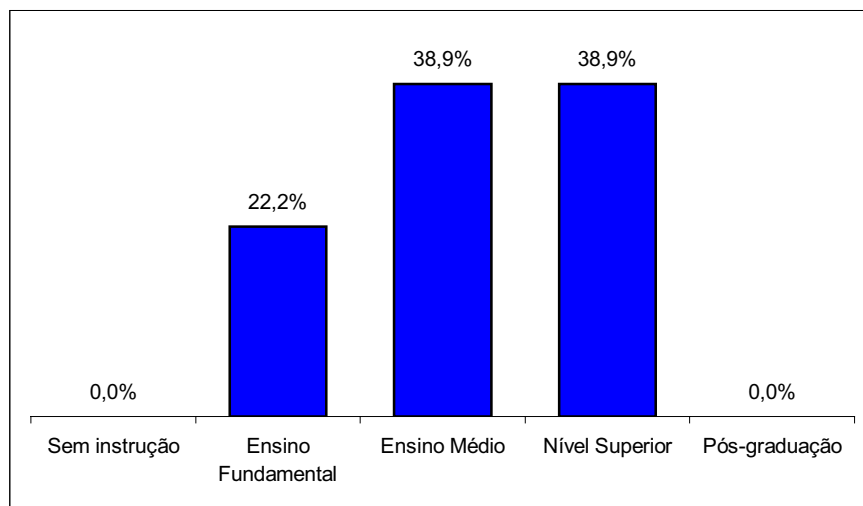
Todas as empresas localizadas no litoral de Parnamirim são avaliadas pelos empresários como de pequeno e médio porte, tendo 27,8% dos pesquisados considerados como Familiar de Pequeno Porte, 27,8% Familiar de Médio Porte e 27,8% Profissional de Pequeno Porte. Apenas 11,1% consideraram Profissional de Médio Porte, conforme Figura 4.32. Portanto, a maioria das empresas tem um gerenciamento familiar, onde a própria familiar participa da atividade produtiva.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.32 - Consideração quanto ao gerenciamento da empresa

Na Figura 4.33, observa-se que apenas 22,2% dos empresários têm apenas o Ensino Fundamental, 38,9% tem o Ensino Médio e repete-se o mesmo percentual para o Nível Superior. Tais dados indicam um bom nível educacional do empreendedor da localidade. Ainda consoante Porter (1999, p. 191) “a motivação individual para trabalhar e ampliar suas qualificações também é importante para a vantagem competitiva. O talento notável é um recurso escasso na maioria dos países. O êxito de um país depende, em grande parte, do tipo de educação escolhido pelas pessoas talentosas, suas opções em termos de trabalho e seu grau de comprometimento e esforço”.

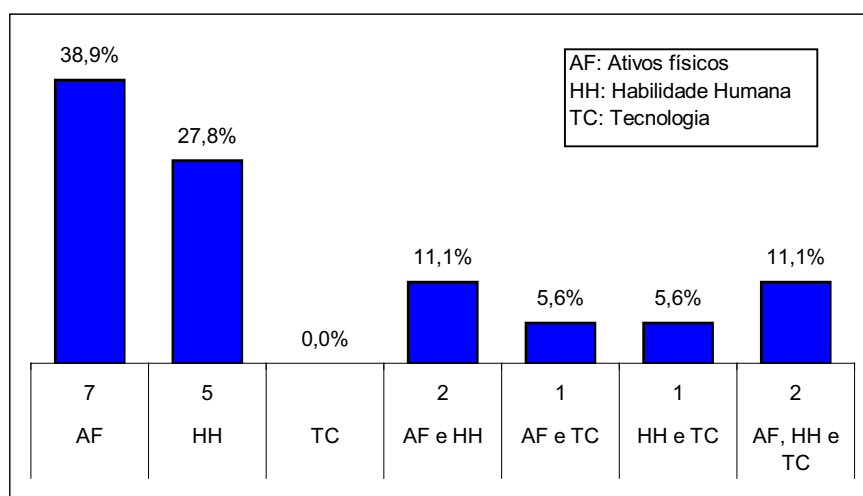


Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.33 - Nível educacional do empreendedor

Para 38,9% dos entrevistados o maior investimento realizado na empresa foi em ativos físicos e 27,8% em habilidade humana, conforme se observa na Figura 4.34. Considerando que a atividade turística é baseada na prestação de serviços, espera-se que o maior componente de investimento das empresas seja em seres humanos.

Observa-se, portanto, uma inversão de valores a serem investidos pelas empresas localizadas no litoral de Parnamirim. Segundo Porter (1999, p. 184) “o país não herda, mas, ao contrário, cria os mais importantes fatores de produção – como recursos humanos qualificados ou base científica”.

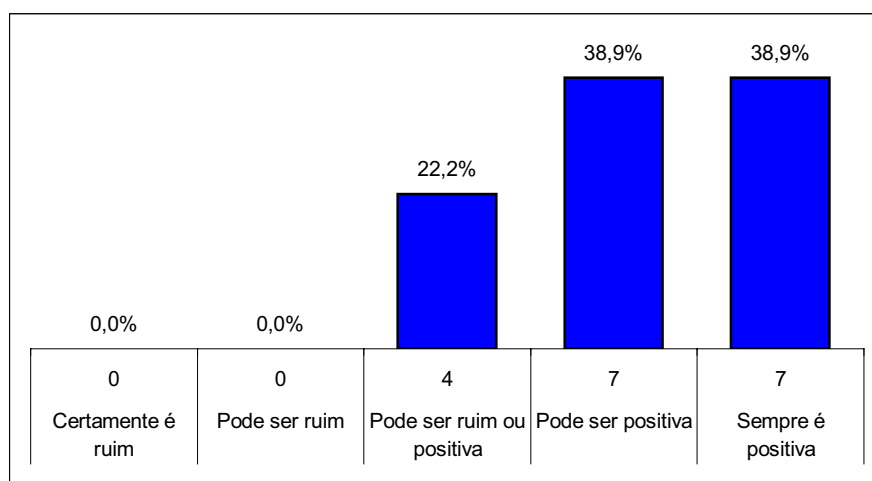


Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.34 - Maior investimento realizado na empresa.

- **Estratégia e Rivalidade**

De acordo com a Figura 4.35 abaixo, 38,9% dos pesquisados disseram que sempre é positiva a importância da competição, 38,9% disseram que pode ser positiva e 22,2% que pode ser ruim ou positiva. Nenhum dos pesquisados disse poder ser ruim ou certamente é ruim a competição. Donde se conclui que os empresários percebem que a competição pode ser positiva para estimular seus negócios. Porter (1999, 192) coloca que “de todos os pontos do “diamante”, a rivalidade doméstica é, segundo se entende, o mais importante, em razão do poderoso efeito estimulante sobre os demais”.

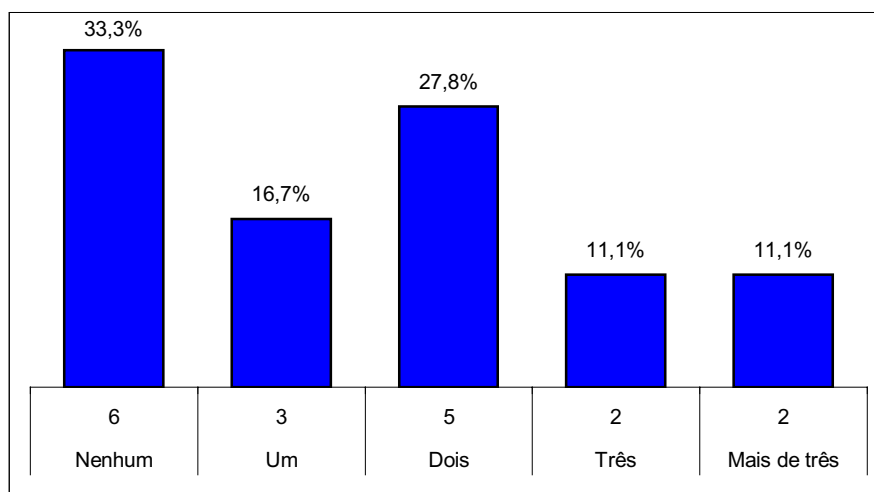


Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.35 - Avaliação da importância da competição.

Na Figura 4.36, 33,3% das empresas pesquisadas responderam que não lançaram nenhum novo produto ou serviço no mercado no ano de 2003 e 67,7% lançaram pelo menos um. Tais dados indicam que a maioria das empresas pesquisada está preocupada com a inovação e criação de novos produtos no mercado.

Ainda citando Porter (1999, p. 192) “os rivais locais empurram uns aos outros para menores custos, para a melhoria da qualidade e dos serviços e para a criação de novos produtos e processos...O êxito de um rival doméstico demonstra aos demais a possibilidade do avanço e, muitas vezes, atrai novos rivais para o setor”.

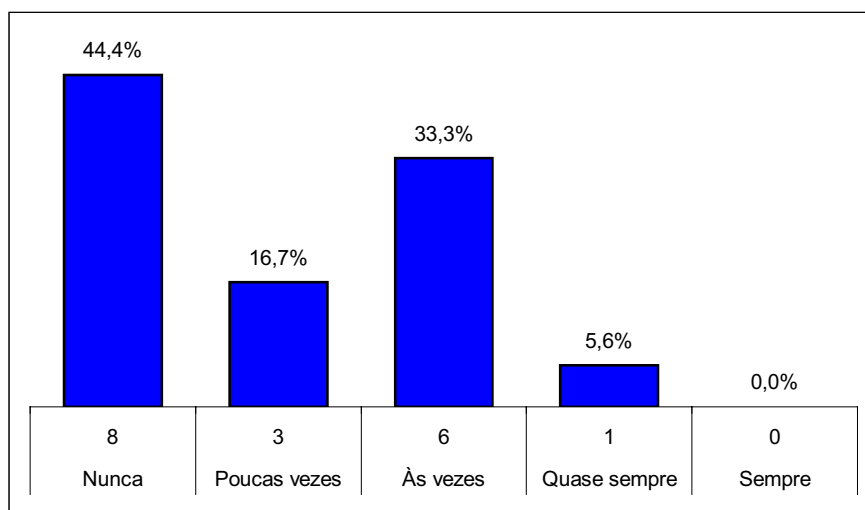


Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.36 - Frequência com que a empresa lançou algum produto ou serviço novo no mercado no ano de 2003.

A Figura 4.37 mostra o comportamento das empresas quanto à variável preço como diferencial competitivo, para 44,4% do empresariado nunca ter utilizado o preço como variável competitiva, 16,7% responderam que poucas vezes, 33,4% às vezes e, apenas, 5,6% quase sempre. Pode-se dizer que o empresariado local não tem na baixa do preço, frente aos concorrentes, a arma para conquistar clientes, o que é interessante, pois Teixeira (1991, p.172) coloca que na baixa estação alguns hotéis reduzem os preços das diárias para manter-se no mercado, mesmo sabendo que não são suficientes para cobrir seus custos.

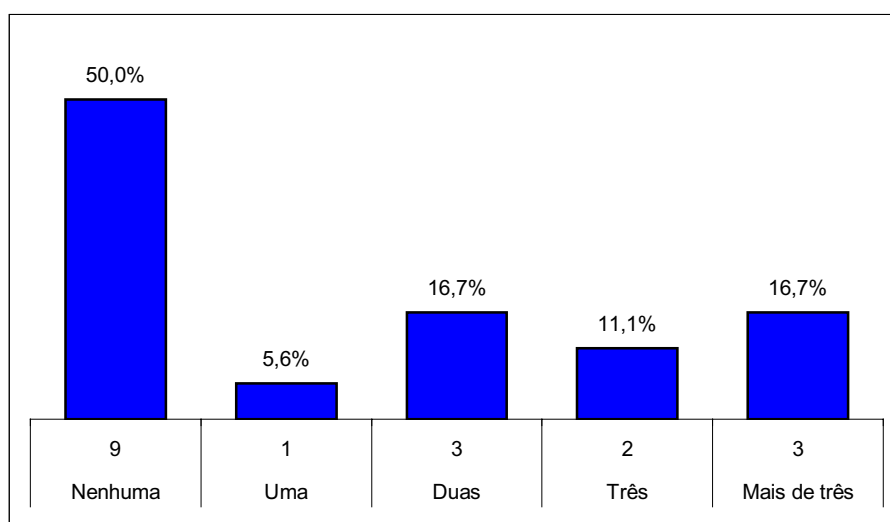
Acompanhando a visão de Porter (1999, p.172) que é a produtividade que dá realce à competitividade de um país, “o crescimento sustentado da produtividade exige que a economia sempre se aprimore a si mesma. As empresas devem melhorar de forma implacável a produtividade dos setores existentes, adicionando características desejáveis, desenvolvendo a tecnologia de produtos ou impulsionando a eficiência da produção”.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.37 - Frequência com que a empresa tem que baixar o preço frente aos concorrentes para ampliar o número de clientes.

Consoante a Figura 4.38, 50% dos pesquisados disseram que não participaram de nenhuma feira, congressos e eventos turísticos no ano de 2003. Considerando-se que a Secretaria de Turismo do Governo do Estado participou de todas as feiras nacionais e internacionais de destaque no ano de 2003, fica evidenciado que parte do empresariado local está distante das ações do Estado.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

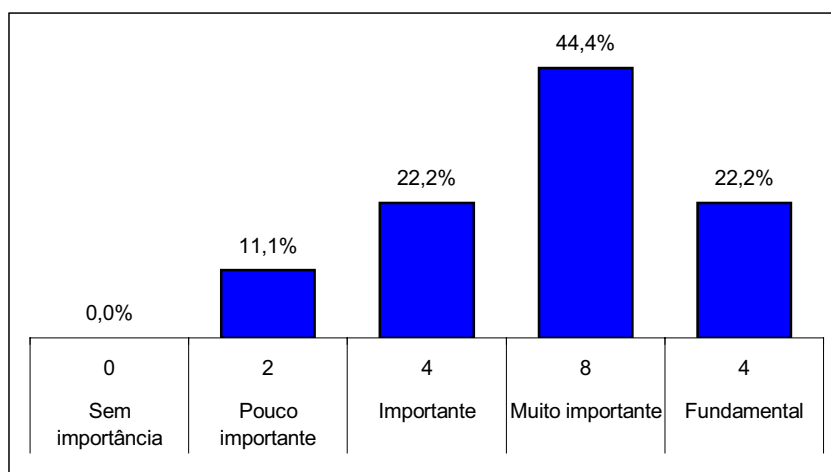
Figura 4.38 - Frequência com que a empresa participou de feiras, congressos e eventos turísticos no ano de 2003

Avaliando-se as estratégias e rivalidades existentes na localidade, pode-se dizer que existe um ambiente competitivo, onde a competição é positiva para o incremento dos negócios, que a maioria das empresas da localidade buscam lançar novos produtos e serviços no mercado, que o preço não tem sido usado como uma variável competitiva, não entrando, portanto, na guerra de preços que muitas vezes tem sido estabelecida, que, entretanto, não têm participado de feiras, congressos e eventos para divulgar e negociar seus produtos.

- **Associação**

Na Figura 4.39, 44,4% dos pesquisados consideraram muito importante sua participação na AELP, 22,2% consideraram de fundamental importância, mesmo percentual para importante e, apenas, 11,1% consideram pouco importante apesar de continuarem participando da associação.

Segundo Porter (1999, p. 274) “as associações comerciais, representando a totalidade ou a maioria dos participantes dos aglomerados, são capazes de conquistar maior atenção e exercer maior influência do que os membros individuais; ademais, os órgãos associativos ou coletivos são meios para compartilhar custos”.



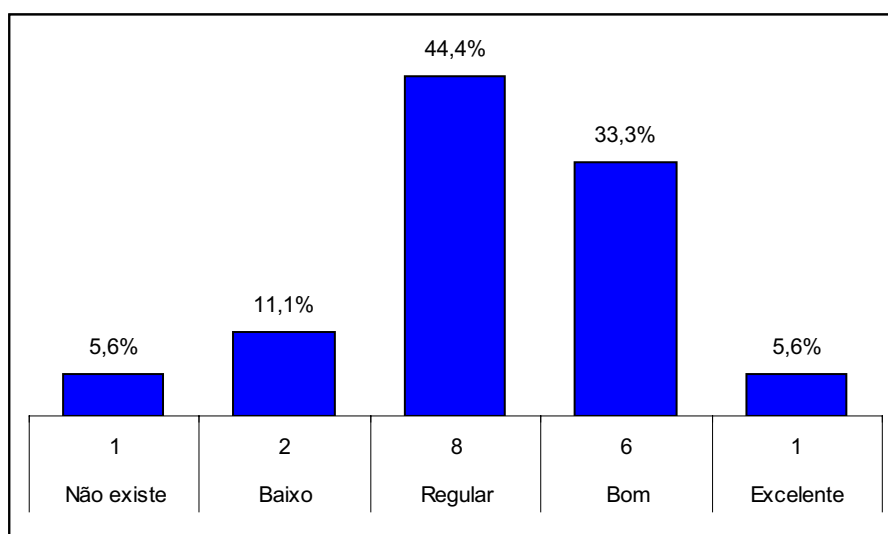
Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.39 - Grau de importância para o negócio, a participação em uma Associação dos Empresários do Litoral de Parnamirim

Quanto ao nível de confiança entre as empresas que participam da AELP, observa-se na figura 4.40, que 44,4% dos empresários consideraram que existe um nível regular de confiança, 33,3% bom nível de confiança e 5,6% excelente. Para que se possa estabelecer

aspirações compartilhadas, faz-se necessário que se tenha confiança. A confiança é o regente da ação coletiva, sem ela não é possível pensar nem agir de forma conjunta.

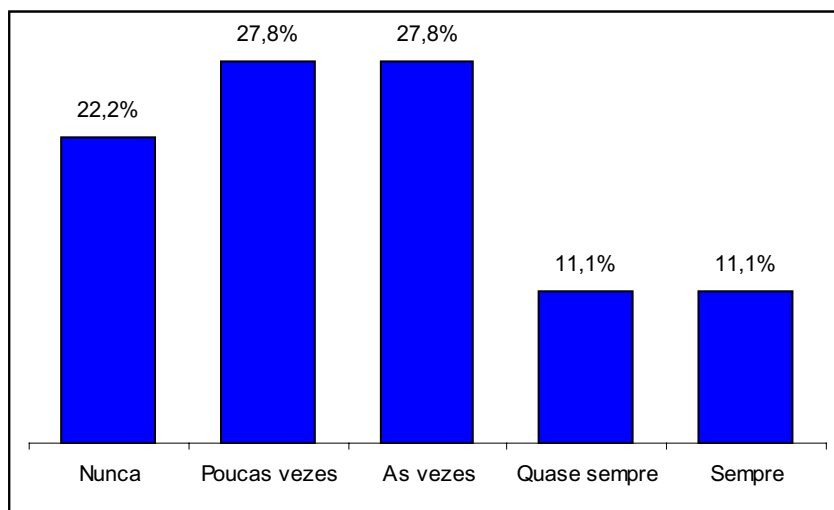
Para Porter (1999, p.240), os benefícios da confiança e da permeabilidade organizacional, fomentados pelas sucessivas interações e pelo senso de dependência mútua dentro de uma região ou cidade lubrificam as interações dentro dos aglomerados, que aumentam a produtividade, estimulam a inovação e resultam na criação de novas empresas.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.40 - Nível de confiança existente entre as empresas que participam da Associação.

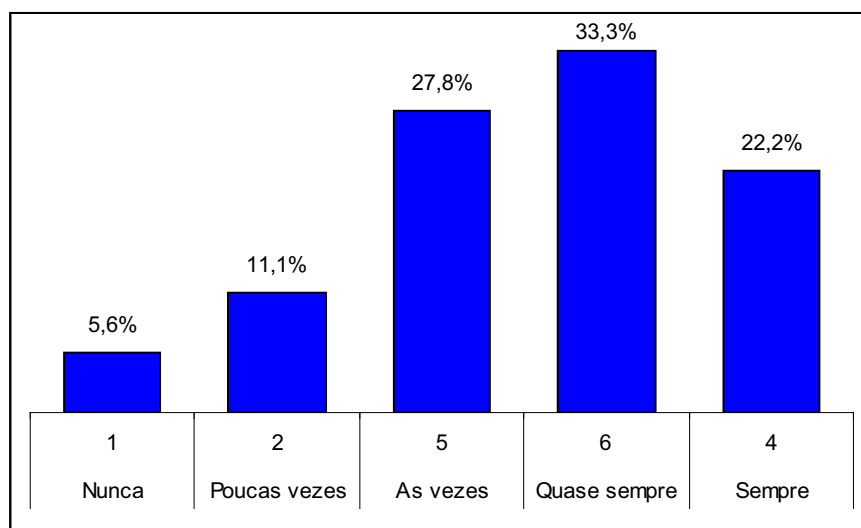
Quanto à percepção dos ganhos diretos ou indiretos que possam ter ajudado a empresa do pesquisado, 22,2% disseram que nunca tinham recebido nenhum ganho. O restante 87,8% já tinha recebido algum ganho, conforme Figura 4.41, isto reforça a idéia que a consolidação de uma ação conjunta passa pelas perspectivas de ganho, de resultados perceptíveis econômicos e financeiros de cada empresa individual.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.41 - Frequência com que a empresa tem recebido algum ganho direto ou indireto que possa ter ajudado a atividade da empresa.

De acordo com a Figura 4.42, 55,5% dos empresários afirmaram que quase sempre ou sempre, as discussões de interesse comum têm sido a prática da Associação, insto pode explicar a existência de reuniões semanais na AELP, com a participação ativa de alguns associados. Algo raro na maioria das associações.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

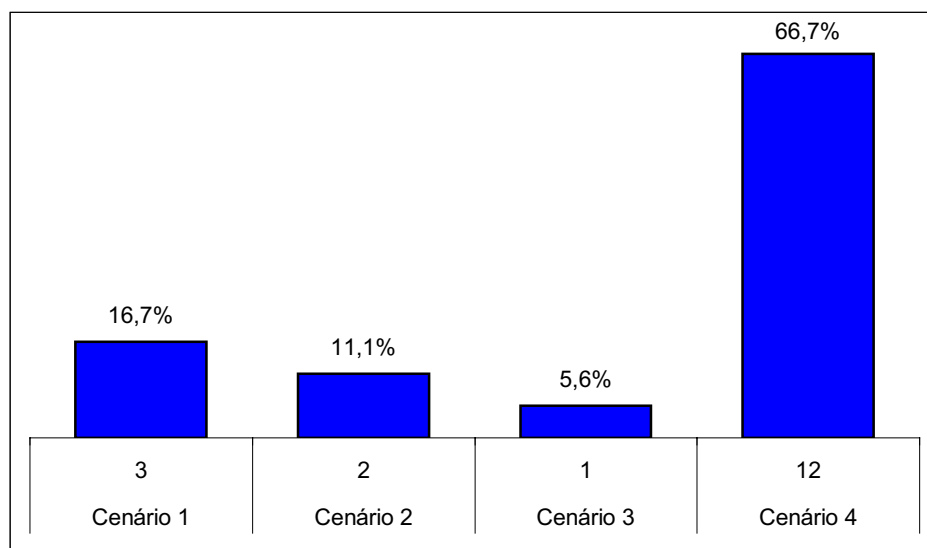
Figura 4.42 - Frequência com que as discussões de interesses comuns têm sido a prática da Associação.

Nesse item pode-se dizer que existem elementos que possibilitam a formação de um aglomerado produtivo na região, pelo fato da associação apresentar um alto índice importância para os associados, de apresentar confiança entre os parceiros, tendo sido externado pelos pesquisados que as discussões de interesses comuns têm sido sua prática, além de já ter apresentado algum ganho para a maioria dos participantes.

4.4 Avaliação dos Cenários

Com o objetivo de verificar a percepção dos empresários quanto às formas de organização turística que fosse de melhor conveniência para os seus negócios, se criou quatro cenários. O primeiro com as características dos **clusters marshalian**, onde pequenas e médias empresas se uniriam para formar um aglomerado na localidade. O segundo **hub-and-apoke**, onde na localidade seria construído um grande hotel que atrairia clientes para a região. O terceiro com características de **satellite industrial platform**, sendo construído na localidade um grande resort com diversas empresas de suporte. O quarto com características de **state-anchored industrial district**, onde na localidade seria construído um grande centro de convenções pelo Governo, com o objetivo de atrair eventos.

Conforme se pode observa na Figura 4.43, 66,7% dos empresários pesquisados fizeram opção pela construção de um centro de convenções pelo Governo, como forma de atrair eventos e, por conseguinte, incrementar seus negócios. 16,7% elegeram a formação de cluster mashalian, 5,6% a construção de um resort e 11,1% de um grande hotel. Os dados apresentados indicam uma forte dependência dos empresários da localidade com ações do Governo, no entanto, existe um grupo que já tem uma percepção de formação de cluster, o que pode ser considerado como positivo.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.43 - Melhor cenário para o negócio na opinião do empresário

4.5 Resultados da Análise de Clusters

A partir da divisão em grupos, foi realizada uma Análise de Variância para descobrir quais variáveis mais contribuíram na discriminação entre os conglomerados. A tabela 4.1 apresenta os grupos de questões cujos dados foram cruzados.

Tabela 4.1 – Grupos de questões cujos dados foram cruzados

Grupos	Questões
Percepção das Condições dos Fatores	Questões 01 a 14
Percepção das Condições da Demanda	Questões 15 a 21
Percepção dos Setores Correlatos de Apoio	Questões de 22 a 33
Percepção da Estratégia da Empresa, Estrutura e Rivalidade	Questões de 34 a 53
Avaliação de Cenários	Questões de 54 a 62

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

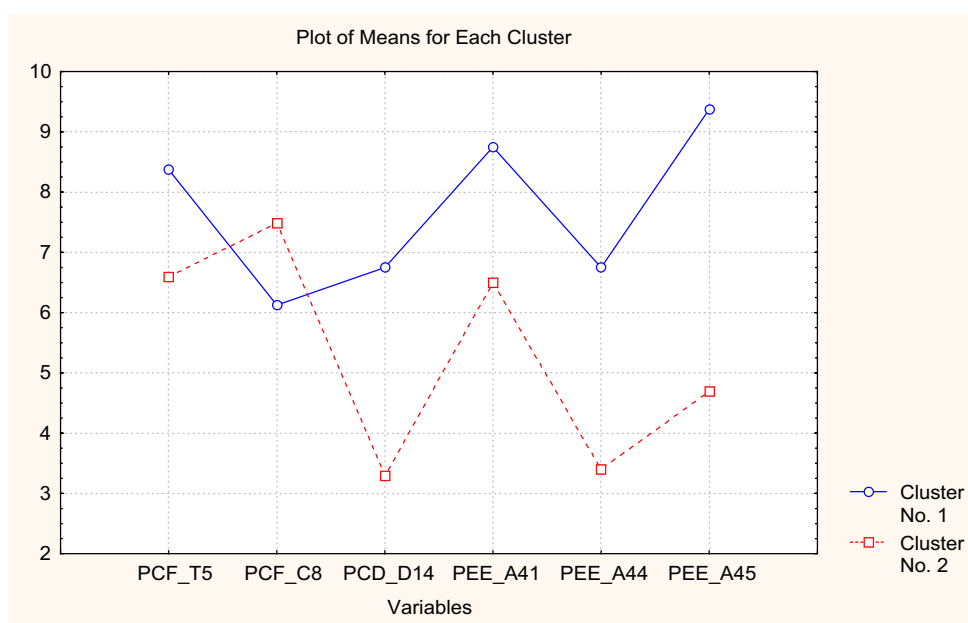
As variáveis foram escolhidas baseadas num nível descritivo de 0,05 (5%) resultado da Análise de Variância indicando quais variáveis são importantes na separação dos grupos (ou seja, $p \leq 0,05$).

Avaliando todas as variáveis observa-se a formação de dois clusters com seis variáveis, conforme Tabela 4.2:

Tabela 4.2 – Variáveis significante na separação dos clusters

Variáveis	p-valor
PCF_T5 – Referente à importância do nível de escolaridade	0,05
PCF_C8 – Referente a investimento em infra-estrutura x valorização do patrimônio	0,00
PCD_D14 – Referente ao aumento de preços na alta estação	0,01
PEE_A44 – Referente a importância de participar da AELP	0,01
PEE_A47 – Referente aos ganhos diretos ou indiretos recebidos por participar da AELP	0,01
PEE_A48 – Referente a frequência que participa das reuniões	0,00

A Figura 4.44 ilustra os resultados da análise de clusters incluindo todas as variáveis.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.44 – Formação de clusters incluído todas as variáveis

Observa-se que 08 empresários pesquisados fazem parte do Cluster 1 e 10 fazem parte do Cluster 2. Na análise das percepções dos empresários observa-se que os cluster foram formados na seguinte distribuição: 02 nas condições dos fatores; 01 nas condições da demanda e 03 na estratégia e rivalidade.

Analisando as condições dos fatores, percebe-se: os que fazem parte do Cluster 1 valorizam mais a escolaridade dos funcionários que os do Cluster 2, e quanto ao investimento realizado em infra-estrutura para este aglomerado seu patrimônio permaneceu o mesmo, enquanto para o segundo houve um aumento do patrimônio.

Já na percepção das condições da demanda, os empresários que fazem parte do Cluster 1 quase sempre aumentam seus preços nos meses de maior demanda, enquanto os que fazem parte do Cluster 2, quase nunca aumentam seus preços;

Por fim, ao analisar as estratégias e rivalidade observa-se que a formação dos clusters se deu no item referente à associação, o primeiro aglomerado acredita que a participação na AELP é muito importante, aproximando-se de fundamental, enquanto, o segundo aglomerado considera importante. Quanto ao recebimento de algum ganho direto ou indireto o Cluster 1 assinala que obteve algumas vezes ganhos, aproximando-se de muitas vezes, enquanto, o Cluster 2 assinala que poucas vezes recebeu algum ganho. Quanto a participação nas reuniões o Cluster 1 sempre participa das reuniões da associação, enquanto, o Cluster 2 assinala que poucas vezes participam da reunião.

Pode-se dizer, portanto, que os empresários do Cluster 1, possuem as seguintes características: a) consideram muito importante a escolaridade dos funcionários; b) não tiveram valorização do patrimônio em função dos investimentos em infra-estrutura; c) às vezes aumentam seus preços na alta estação; d) consideram muito importante participarem da AELP; e) algumas vezes já obtiveram ganhos direto ou indireto por fazerem parte da AELP e f) sempre participam das suas reuniões.

Já os empresários do Cluster 2, possuem as seguintes características: a) consideram importante a escolaridade dos funcionários; b) aumentaram seu patrimônio em função dos investimentos em infra-estrutura; c) quase nunca aumentam seus preços na alta estação; d) consideram importante a participação na AELP; e) poucas vezes obtiveram algum ganho direto ou indireto por fazer parte da AELP e f) poucas vezes participam da sua reunião.

Analisando as variáveis por determinantes de percepção, observa-se a seguinte distribuição:

4.5.1 Percepção das Condições dos Fatores

A percepção das condições dos fatores é composta de 14 questionamentos, dos quais apenas 03 apresentaram significância suficiente para formação de clusters, conforme pode ser observado na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 Significância das diferenças entre as médias das variáveis referentes a percepção das condições dos fatores

Variável	p-valor
PCF_C10 - Avaliação do retorno do investimento comparando com Natal	0,05
PCF_T12 - Avaliação da disponibilidade de terra para novos investimentos	0,00
PCF_T13 - Importância da tecnologia para o seu negócio	0,02

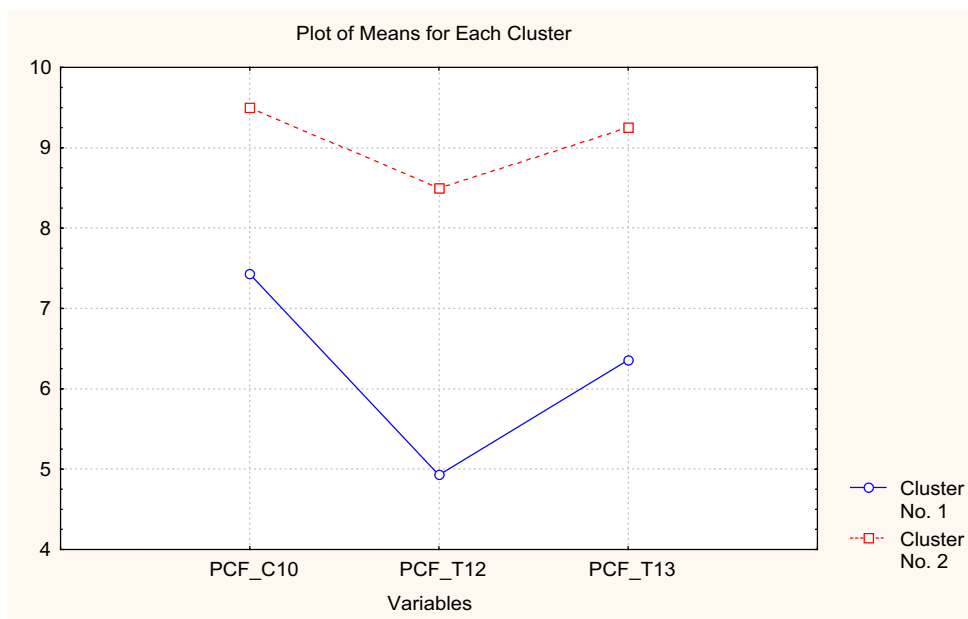
Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

O Cluster 1 é formado por 14 empresas e o Cluster 2 por 04 empresas. Para o primeiro, os investimentos realizados no litoral de Parnamirima teriam tido um retorno superior se o mesmo investimento tivessem sido realizado em Natal, conforme pode ser observado na Figura 4.45; para o segundo, o retorno teria sido muito superior. Observa-se, portanto, que para ambos os casos, se tivessem realizado o mesmo investimento na capital do Estado, teriam tido retorno superiores, o que os diferenciam é a intensidade.

No tocante à disponibilidade de terra, o Cluster 1 responde que é razoável a disponibilidade de terra, enquanto, o Cluster 2 considera que existe muita terra disponível na localidade para realização de novos investimentos. Para ambos os aglomerados, ainda existe terra disponível na localidade para realização de novos investimentos turísticos, sinalizando a possibilidade de ações para atrair investidores.

Quanto à importância da tecnologia para o funcionamento da empresa, o Cluster 1 considera de razoável importância, já o Cluster 2 considera essencial. Levando em consideração que a atividade turística é baseada na prestação de serviços, portanto, no contato direto das pessoas com o cliente, é de se esperar que a tecnologia não tenha tanta importância.

Sendo o Cluster 1 formado pela maioria dos empresários, pode-se dizer que a maioria considera que se tivesse realizado o mesmo investimento na cidade de Natal, teria tido um retorno superior, que a disponibilidade de terra é razoável e que a tecnologia é de razoável importância.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.45 – Formação de clusters na percepção dos custos dos fatores

4.5.2 Percepção das Condições da Demanda

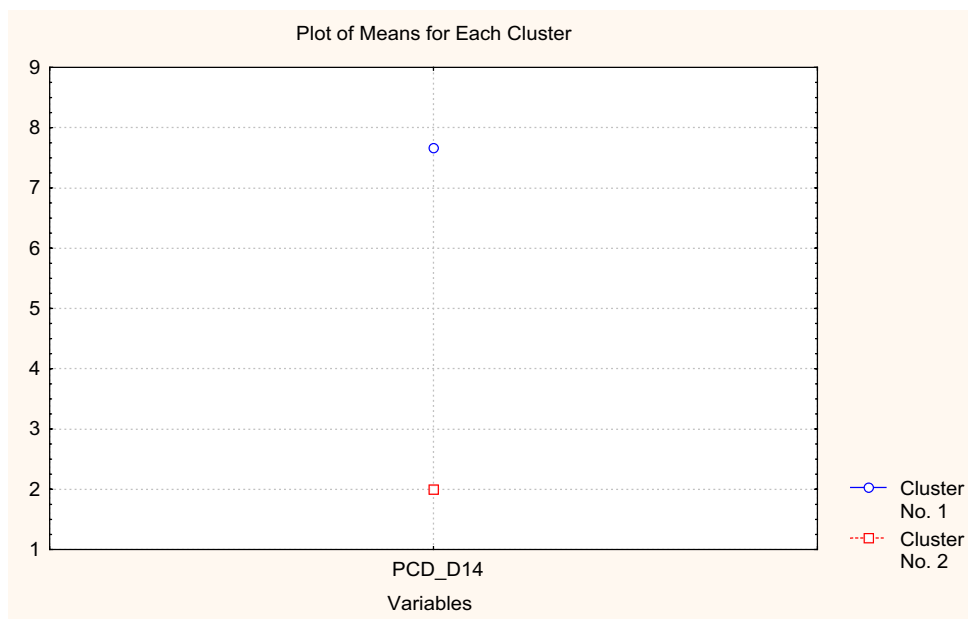
A percepção das condições de demanda é composta de 07 questionamentos, dos quais apenas 01 apresenta significância suficiente para formação de clusters, conforme pode ser observado na Tabela 4.4.

Tabela 4.4 Significância das diferenças entre as médias das variáveis referentes a percepção das condições da demanda

Variável	p-valor
PCD_17 - Aumento de preços durante a alta estação	0,00

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003.

O Cluster 1 é formado por nove empresas e o Cluster 2 pela mesma quantidade. Na Figura 4.46, pode ser observado que para o primeiro quase sempre ocorre aumento de preços na alta estação turística, já para o segundo quase nunca ocorre aumento de preços. Considerando que o aumento de demanda na economia geralmente indez à elevação de preços, era de se esperar que as empresas pesquisadas tivessem aumento de preços na alta estação. No entanto, tal fato pode não ocorrer por não existir sobre-utilização da capacidade produtiva de algumas empresas.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.46 – Formação de clusters na percepção das condições da demanda

4.5.3 Percepção dos Setores Correlatos de Apoio

A percepção dos setores correlatos de apoio é composta de 12 questionamentos, dos quais 04 apresentaram significância suficiente para formação de clusters, conforme pode ser observado na Tabela 4.5.

Tabela 4.5 - Significância das diferenças entre as médias das variáveis referentes a percepção dos setores correlatos de apoio

Variável	p-valor
PSCA_G30-Avaliação da importância da Universidade para o desenvolvimento turístico	0,00
PSCA_G31-Avaliação da importância do SEBRAE e SENAC para a capacitação da comunidade local	0,00
PSCA_G32-Avaliação da importância do cuidado com a infra-estrutura urbana	0,00
PSCA_G33-Avaliação da importância do Governo intervir para promover o desenvolvimento	0,00

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

O Cluster 1 é formado por quatro empresas e o Cluster 2 por catorze empresas. Para o primeiro a importância da universidade para o desenvolvimento turístico é entre baixa e média, e para o segundo é alta, demonstrando que para a maioria dos empresários a

universidade é importante para o desenvolvimento turístico da localidade, de acordo com a Figura 4.47.

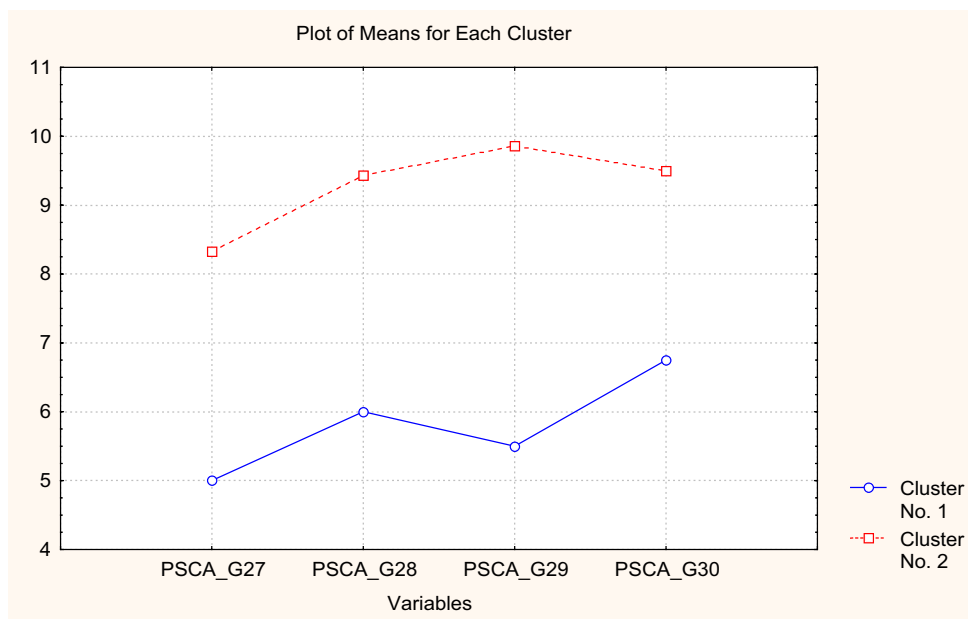
No tocante a importância do SEBRAE e SENAC o Cluster 1 considera de média importância para capacitação da comunidade, enquanto, o Cluster 2 considera muito alta, demonstrando que, para a maioria dos empresários, as entidade citadas têm uma importância muito alta à capacitação da comunidade.

Quanto a importância do cuidado com a infra-estrutura urbana, o Cluster 1 considera de média importância, já o Cluster 2 considera de importância muito alta. Levando em consideração que a atividade turística exige o cuidado com a infra-estrutura básica com escola, hospital, praça, limpeza, iluminação, entre outras, pode-se dizer que a maioria dos empresários da localidade tem essa percepção.

Referindo-se a intervenção do Estado para promover o desenvolvimento turístico, o Cluster 1 considera como de média importância, aproximando-se para alta e o Cluster 2 considera muito alta. Sendo o Cluster 2 a maioria, pode-se dizer que existe um chamamento dos pequenos e médios empresários da região para que o governo promova o desenvolvimento turístico, podendo ser explicado pela elevada sazonalidade da localidade litorânea.

O Cluster 2 é composto pela maioria dos empresários que consideram de alta importância a universidade, muito alta a importância do SEBRAE e do SENAC para capacitação da comunidade local, muito alta a importância do cuidado com a infra-estrutura urbana e média, a intervenção para promover o turismo, demonstrando claramente que esta maioria considera importante as ações dos setores correlatos de apoio governamental. Neste sentido, Porter (1999, p. 260-1) aponta os seguintes papéis do governo na economia:

- assegurar a estabilidade macroeconômica e política;
- melhorar a capacidade microeconômica geral da economia; através do aumento da eficiência e da qualidade dos insumos básicos das empresas, esquematizados no “diamante” (mão-de-obra educada, infra-estrutura física apropriada e informação econômica precisa e oportuna); e fomentar as instituições que fornecem esses elementos;
- definir as regras microeconômicas gerais e a criar incentivos que regem a competição, de modo a encorajar o crescimento da produtividade;
- facilitar o desenvolvimento e aprimoramento dos aglomerados.
- Desenvolver e implementar um programa de ação econômica de longo prazo, positivo e diferenciado; ou um processo de mudança que mobilize o governo, as empresas, as instituições e os cidadãos para melhorar o ambiente geral dos negócios e o conjunto dos aglomerados locais. Porter (1999, p. 260-1)



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.47 – Formação de clusters na percepção dos setores correlatos de apoio

4.5.4 Percepção da Estratégia da Empresa, Estrutura e Rivalidade

A percepção das condições dos fatores é composta de 20 questionamentos, dos quais apenas 02 apresentaram significância suficiente para formação de clusters, conforme pode ser observado na Tabela 4.6.

Tabela 4.6 Significância das diferenças entre as médias das variáveis referentes a percepção da estratégia da empresa, estrutura e rivalidade

Variável	p-valor
PEE_E34 - Considerações sobre o gerenciamento da empresa	0,02
PEE_A47 - Avaliação dos ganhos diretos ou indiretos por participar da AELP	0,00
PEE_A48 - Frequência da participação nas reuniões da AELP	0,00

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

O Cluster 1 é formado por oito empresas e o cluster 2 por dez empresas. Observa-se na Figura 4.48, que, para o primeiro, o gerenciamento da empresa é familiar de médio porte, enquanto, para o segundo, é profissional, de pequeno porte. Sabe-se que a maioria das empresas pesquisadas é de pequeno porte e de gerenciamento familiar, no entanto, os que compõem o Cluster 1 consideram familiar, mas de médio porte, e os que compõem o Cluster

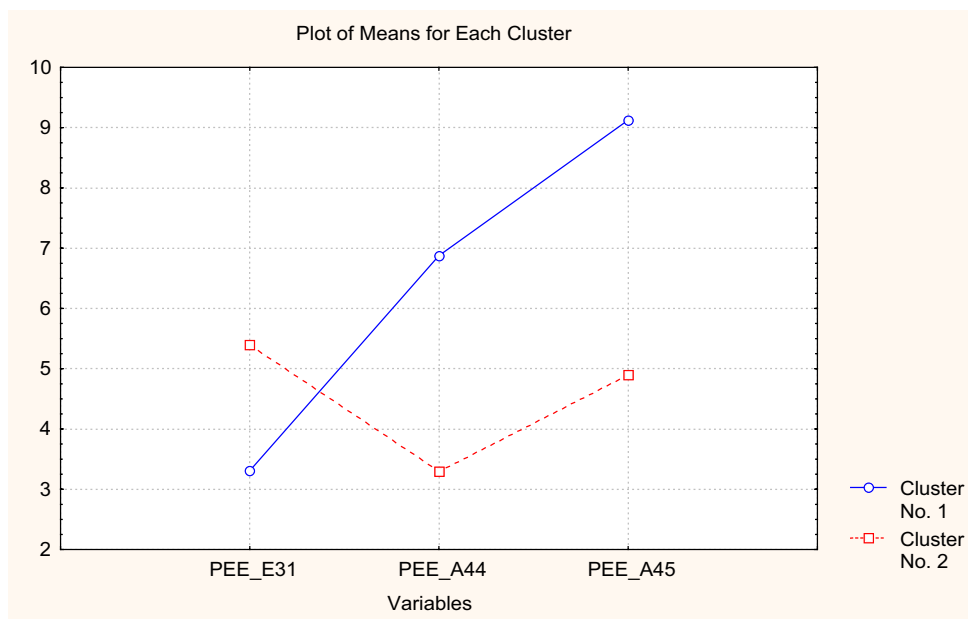
2 consideram o gerenciamento profissional de pequeno porte, mesmo sendo familiar. Tal fato pode ser explicado por Porter (1999, p. 192), quando coloca que “os concorrentes domésticos se envolvem em rixas acirradas, competem não apenas pela participação no mercado, mas também por pessoas, pela excelência técnica e, talvez o mais importante, pelo “direito à bazófia”.”

No tocante ao recebimento de algum ganho direto ou indireto que possa ter ajudado a atividade da empresa, por participarem da AELP, o Cluster 1 considera que muitas vezes recebeu, enquanto, o Cluster 2 considera que poucas vezes recebeu. Neste item, pode-se dizer que a maioria dos empresários pesquisados já recebeu algum ganho por participarem da associação, o que nos faz retornar a Souza e Botelho (2000, p. 04) “mesmo depois de convencidos das vantagens da atuação conjunta, esta só será consolidada diante das primeiras evidências inquestionáveis de que esforço será traduzido em resultados bastante perceptíveis nos resultados econômicos e financeiros de cada empresa individualmente.”

Quanto à frequência às reuniões da associação, o Cluster 1 sempre participa da reunião, já o Cluster 2, às vezes participa. Considerando que as reuniões da AELP são semanais, todas as terças, as 10:00h, nas empresas participantes da associação, uma em cada semana, pode-se dizer existir uma boa participação dos associados. Para Porter (1999, p. 275):

As associações exercem funções especialmente importantes nos aglomerados em que prevalecem muitas empresas de pequeno e médio porte (por exemplo, turismo, vestuário e agricultura). Esses aglomerados apresentam maior necessidade de órgãos coletivos no exercício de atividades sensíveis à escala.

Os empresários que compõem o Cluster 1 acreditam que o gerenciamento de suas empresas é familiar de médio porte, que muitas vezes recebeu algum ganho direto ou indireto por participar da AELP e sempre participam da reunião. Já os que compõem o Cluster 2 assinalam um gerenciamento profissional de pequeno porte, que poucas vezes receberam algum ganho direto ou indireto por participar da AELP e às vezes participam de suas reuniões.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.48 – Formação de clusters na percepção da estratégia da empresa, estrutura e rivalidade

4.6 Análise dos Cenários

A construção dos cenários apresentou o maior número de formação de clusters, pois das 09 questões formuladas, 05 formaram aglomerados, conforme pode ser observado na Tabela 4.7.

Tabela 4.7 Significância das diferenças entre as médias das variáveis referentes a análise dos cenários

Variável	p-valor
CE_1_P2 – Avaliação da situação do seu negócio na formação de aglomerados de pequenas e micro empresas	0,02
CE_2_P1 - Avaliação da localidade com a construção de um resort	0,00
CE_2_P2 – Avaliação da situação do seu negócio na construção de um resort na localidade	0,00
CE_3_P1 - Avaliação da localidade com a construção de um grande hotel	0,01
CE_3_P2 - Avaliação da situação do seu negócio na construção de um grande hotel na localidade	0,00

Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

O Cluster 1 é formado por oito empresas e o cluster 2 por dez empresas. Conforme pode ser observado na Figura 4.49, para o primeiro, a formação de aglomerados de pequenas

e micro empresas, indica que certamente a empresa terá a ganhar com a construção deste cenário, enquanto para o segundo possivelmente terá a ganhar. Este indicativo demonstra uma predisposição dos empresários da localidade à formação de um aglomerado turístico.

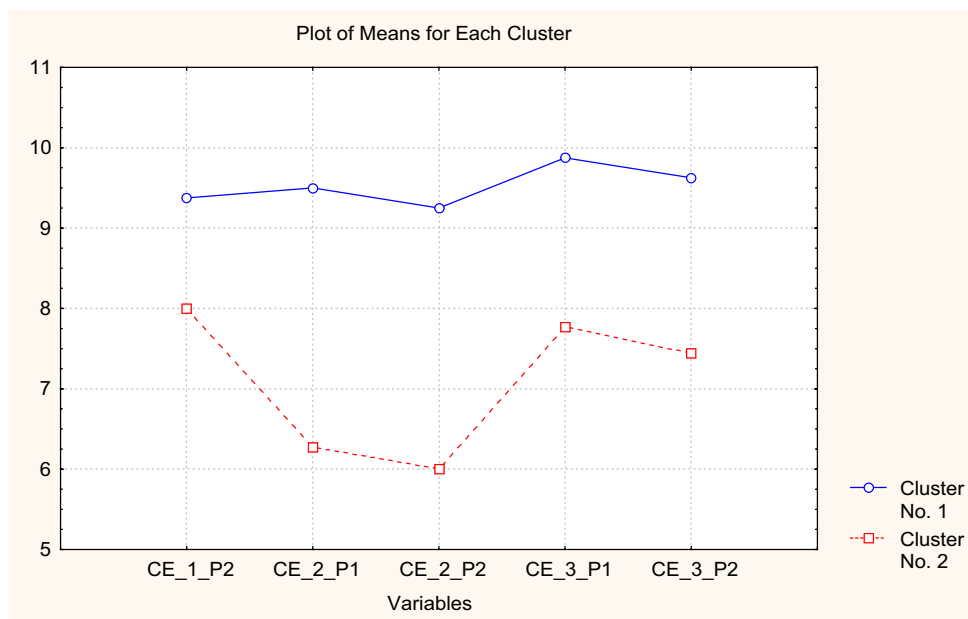
Para Porter (1999, p. 282):

Os aglomerados são sistemas de empresas e instituições inter-relacionadas, cujo todo é maior do que a soma das partes. Os aglomerados desempenham um papel importante na competição e trazem implicações relevantes para as empresas, governos, universidades e outras instituições da economia.

Quanto ao cenário da construção de um Resort na localidade, observou-se a formação de clusters nas duas questões. Na primeira o Cluster 1 avaliou que sendo construído um Resort certamente irá promover o desenvolvimento da região, já o Cluster 2 ficou em dúvida, apontando que talvez promova ou não. Na segunda questão, o comportamento foi semelhante, o Cluster 1 avaliou que sendo construído um resort o negócio da empresa, certamente terá a ganhar, enquanto, o Cluster 2 ficou em dúvida apontando, que talvez promova ou não. Sendo o Cluster 2, formado pela maioria dos empresários, pode-se dizer que existe uma certa dúvida da importância da construção de um Resort na localidade.

No tocante ao cenário de construção de um grande hotel, também se observou a formação de clusters nas duas questões. Na primeira o Cluster 1 avaliou que sendo construído um grande hotel certamente irá promover o desenvolvimento do turismo na localidade, já o Cluster 2 assinalou que possivelmente irá promover. Na segunda questão, o comportamento foi semelhante, o Cluster 1 avaliou que, sendo construído um grande hotel, certamente o seu negócio teria a ganhar, enquanto, o Cluster 2 assinalou que possivelmente terá a ganhar. Sendo formado pela maioria dos empresários, o Cluster 2 apresenta uma situação mais favorável que a construção de um resort.

No entanto, analisado os três cenários, observa-se que a formação de um aglomerado de pequenas e médias empresas pode ser considerada como possível para a maioria dos empresários. Contudo, o cenário que não apresentou nenhum cluster e que teve a maior indicação positiva da maioria dos empresários foi à construção de um centro de convenções pelo estado na localidade. O que talvez possa se explicado pela tradição de governos fortes e centralizados, que tenha acostumado os empresários à liderança do Estado.



Fonte: Dados coletados na pesquisa, 2003

Figura 4.49 – Formação de clusters na avaliação dos cenários

4.7 Conclusão

Os principais resultados da pesquisa encontram-se a seguir:

Em relação ao perfil da empresas:

- **Empresas que compõem a AELP:** 7 de hospedagem, 5 de restaurante, 3 turismo, 2 artesanato e 1 imobiliária e agência de viagem,
- **Tempo de fundação e associação:** o tempo médio de fundação das empresas é de 10 anos, sendo a maioria associada a AELP desde a fundação-,
- **Viabilidade econômica e Financeira:** 13 empresários, a **maioria**, responderam que não fizeram nenhum projeto de viabilidade econômica e financeira do negócio.
- **Fonte de renda dos empresários:** apenas 4 empresários responderam que têm no turismo a sua única fonte de renda, 4 consideram como a principal fonte de renda familiar, 4 como fonte intermediária, 3 como fonte complementar e 3 como fonte insignificante de sua renda.
- **Fonte de financiamento dos investimentos:** apenas 1 empresário utilizou o banco para financiar seus investimento, 1 utilizou agiota, 6 utilizaram recursos de familiares, 8 utilizaram recursos próprios e 1 de empresas.

- **Motivação para colocar o negócio:** para 8 empresários foi a empolgação com a atividade turística, apenas 4 foram motivados pela oportunidade de investimento, 3 pela aposentadoria, 2 para ampliar a renda familiar e 4 por outros motivos.

Neste ponto, pode-se dizer que a AELP tem uma formação heterogênea, com predominância da atividade hoteleira, onde a média de fundação das empresas é de 10 anos sendo a maioria dos empresários associados desde a abertura da associação, no entanto, a maioria não realizou projeto de viabilidade econômica e financeira, não tem na atividade sua única fonte de renda, utilizaram recursos próprios e de familiares para realizarem os investimentos e foram motivados por empolgação com a atividade turística. Apesar dessas informações, segundo Dorabela (1999, p. 70) o estudo sobre empreendedorismo é recente não existindo nenhum padrão definitivo, princípios gerais ou fundamentos que possam garantir o conhecimento na área, portanto, julgamento do perfil do empreendedor.

Em relação a percepção das condições dos fatores:

a) Trabalho

Nível de qualificação dos funcionários: 8 empresários consideram regular o nível de qualificação dos seus funcionários e 8 consideram bom, apenas 1 considerou ruim.

Nível de Produtividade: a maioria dos empresários considera a produtividade adequada.

Disponibilidade de mão-de-obra: a maioria dos empresários considera a quantidade de mão-de-obra disponível, adequada.

Importância da Escolaridade dos empregados: 44% dos respondentes acreditam ser muito importante o nível de escolaridade dos funcionários, 22,2% acreditam ser imprescindível.

No tocante ao fator trabalho, observa-se que na perspectiva dos empresários do litoral de Parnamirim o nível de qualificação dos funcionários é considerado pela maioria como regular e bom, a produtividade é considerada adequada, assim como, a disponibilidade de mão-de-obra, e o interessante a maioria dos empresários considera muito importante o nível de escolaridade dos funcionários. Diante da percepção dos empresários pode-se dizer existir na localidade uma mão-de-obra que pode representar um diferencial competitivo.

b) Capital

Retorno do investimento: 7 empresários consideraram o retorno do investimento conforme esperado, 7 abaixo do esperado, 3 muito abaixo do esperado e 1 acima do esperado.

Investimento em infra-estrutura e valorização do patrimônio: 55,6% responderam que ocorreu um aumento de patrimônio.

Retorno do capital se tivesse investido em Natal: 44,4% dos respondentes consideraram que se tivessem investido em Natal o retorno teria sido superior, 33,3% teria sido muito superior.

Considerando o fator capital, pode-se dizer que a maioria dos empresários pesquisados teve o retorno do capital abaixo do esperado, que os investimentos em infraestrutura valorizaram seu patrimônio, mas que se tivessem investido na capital do Estado o retorno teria sido superior. Sabe-se que o capital por si só não é diferencial competitivo, no entanto, a falta de retorno do capital investido e localidades com maiores retornos tendem a se fortalecer, entretanto, os investimentos em infra-estrutura valorizaram o patrimônio existente. Diante da possibilidade de novos investimentos do PRODETUR II, referente ao saneamento básico e urbanização da orla, podem compensar a deficiência do retorno do capital existente na localidade.

c) Terra e Tecnologia

Valorização do terreno: 14 dos empresários responderam que o valor do terreno hoje é superior ao valor do passado, 3 muito superior e 1 igual.

Importância da tecnologia no negócio: 33,3% dos respondentes consideram razoável a importância da tecnologia para o funcionamento do negócio, 27,8% consideram muito importante e essencial.

Neste aspecto pesquisado, observa-se ter ocorrido na percepção dos empresários, uma valorização do terreno na localidade e que a tecnologia tem uma certa importância para o funcionamento do negócio. A valorização dos terrenos na localidade podem atrair investidores, uma vez existirem empresas instaladas o que pode atrair novas empresas, e quanto à percepção da tecnologia para os seus negócios, pode indicar a sua utilização para atrair demanda de forma cooperada.

Em relação a percepção das condições dos fatores:

a) Demanda

Comportamento da demanda: para a maioria dos empresários o mês de janeiro é o de maior demanda pelo seu estabelecimento, acompanhados de fevereiro dezembro e julho.

Sobre-utilização da estrutura: 38,9% dos empresários consideram que quase nunca ocorre uma demanda maior que a capacidade de atender nos meses de maior procura, 27,8% dos empresários consideram que as vezes ocorre.

Demanda comparada com empresas similares localizadas em Natal: 50% dos empresários responderam que a demanda no litoral de Parnamirim é inferior as empresas similares localizada em Natal.

Neste aspecto pesquisado, observa-se que a demanda está concentrada em três meses do ano, sem, no entanto, ter uma sobrecarga de produção para a maioria dos empresários e que a demanda é inferior a de Natal. Tais aspectos posicionam o litoral de Parnamirim de forma marginal quanto à demanda de turistas.

b) Cliente

Procedência dos turistas: para a maioria dos empresários os que mais demandam são da região Sudeste do país, acompanhado pela região Nordeste e da capital do Estado, sendo pequeno o turismo estrangeiro.

Nível de exigência dos clientes: na percepção dos empresários em primeiro lugar no nível de exigência, vêm os turistas do estado e os estrangeiros, acompanhados do sudeste do país, em segundo lugar os turistas do Sudeste acompanhados do turista do estado.

Conhecer o cliente: 55,6% dos empresários consideram que é fundamental conhecer o perfil e o nível de exigência dos seus clientes.

Considerando o perfil do cliente, observou-se que a base é do Sudeste do país, sendo os mais exigentes, são os turistas do próprio estado, do sudeste e estrangeiros e que os empresários consideram fundamental conhecer o perfil e o nível de exigência da sua clientela. O perfil e o nível de exigência da clientela doméstica permite observar possibilidades de vantagens competitivas.

Em relação a percepção dos setores correlatos de apoio:

a) Cadeia de suprimentos

Disponibilidade de insumos de produção: 44,4% dos respondentes consideraram regular a disponibilidade de insumos no litoral de Parnamirim.

Importância dos insumos na localidade: 72,3% dos empresários consideram que é muito importante ou de fundamental importância, os insumos serem fornecidos por empresas locais.

Nível de relacionamento com os fornecedores: 33,3% dos empresários responderam que mantêm um relacionamento pessoal com todos os fornecedores, 27,8% com a maioria dos fornecedores.

Importância das agências e operadoras de turismo: 33,3% consideram fundamental, 16,7% consideram muito importante, 27,8% consideram importante..

Existência de empresas complementares: 38,9% dos respondentes consideraram fundamental a existência de empresas complementares, 11,1 % consideraram muito necessário, 33,3% consideraram necessário e 16,7% pouco necessário.

Quanto à cadeia de suprimentos, pode-se dizer que para maioria dos empresários a disponibilidade de insumos na localidade é regular, tendo a maioria considerado muito importante e até mesmo fundamental que os insumos sejam fornecidos por empresas locais. Existe a manutenção de um relacionamento pessoal com os fornecedores, e dado uma importância as agências e operadoras e de turismo, assim como, é considerado necessária a existência de empresas complementares. Tais dados indicam que as percepções dos empresários possibilitam a obtenção de vantagens competitivas.

b) Governo

Importância da infra-estrutura turística: 50% dos empresários consideraram muito alta a importância da infra-estrutura turística para a atividade da empresa.

Importância do SEBRAE e SENAC para capacitar: 83,3% dos empresários consideraram alta ou muito alta a importância do SEBRAE e do SENAC para capacitar a comunidade local.

Importância do cuidado com a infra-estrutura urbana: 77,8% responderam que a importância do cuidado com a infra-estrutura urbana é muito alta.

O Governo intervir para promover o desenvolvimento: 66,7% dos empresários consideram muito alta a importância da intervenção do Governo para promover o desenvolvimento.

Concluído esse item, pode-se dizer que as empresas pesquisadas consideram importante a participação do Governo na infra-estrutura, na capacitação, na manutenção e na promoção do desenvolvimento da localidade, demonstrando um alto grau de dependência das ações Governamentais, o que indica a necessidade de uma forte interação com o poder público para a formação de um aglomerado.

Em relação a percepção da estratégia da empresa, estrutura e rivalidade:

a) Estrutura

Gerenciamento da empresa: 27,8% dos pesquisados consideram o gerenciamento como Familiar de Pequeno Porte, Familiar de Médio Porte e Profissional de Pequeno Porte, respectivamente, apenas 11,1% consideraram Profissional de Médio Porte.

Nível educacional do empreendedor: 22,2% dos empresários têm apenas o primeiro grau, 38,9% tem o segundo grau e repete-se o mesmo percentual para o nível superior.

Investimentos realizados na empresa: para 38,9% dos entrevistados o maior investimento realizado na empresa é em ativos físicos e 27,8% em habilidade humana.

Nesse item, observa-se que os empresários pesquisados têm uma visão heterogênea do gerenciamento da empresa, tem um nível educacional bom e investem mais em ativos físicos do que em recursos humanos. Pode-se supor que a heterogeneidade apresentada no gerenciamento da empresa pode ter um componente de bazófia, uma vez que a maioria das empresas pesquisadas é familiar de pequeno porte; o nível educacional permite admitir uma maior sensibilidade a mudanças e, apesar dos investimentos em ativos físicos serem maiores que em recursos humanos, já existe, no grupo pesquisado, um movimento nessa direção, o que possibilita imaginar a existência de vantagens competitivas.

b) Estratégia e rivalidade

- **Importância da competição:** 38,9% dos pesquisados disseram que sempre é positiva a importância da competição, 38,9% disseram que pode ser positiva e 22,2% que pode ser ruim ou positiva.

Lançamento de novos produtos no mercado: 67,7% das empresas pesquisadas responderam que lançaram pelo menos um novo produto ou serviço no mercado no ano de 2003.

Baixa de preços como diferencial competitivo: 44,4% do empresariado nunca utilizaram o preço como uma variável competitiva, 16,7% responderam que poucas vezes, 33,40% às vezes e, apenas, 5,6% quase sempre.

Participação de feiras, congressos e eventos turísticos: 50% dos pesquisados disseram que não participaram de nenhuma feira, congressos e eventos turísticos no ano de 2003.

Avaliando as estratégias e rivalidades existentes na localidade, pode-se dizer que existe um ambiente competitivo, onde a competição é positiva para o incremento dos negócios, que a maioria das empresas da localidade buscam lançar novos produtos e serviços no mercado, que o preço não tem sido usado como uma variável competitiva, entretanto, não têm participado de feiras, congressos e eventos para divulgar ou negociar seus produtos.

c) Associação

Importância de participar da AELP: 44,4% dos pesquisados consideraram muito importante sua participação da AELP, 22,2% consideraram de fundamental importância, mesmo percentual para importante.

- **Nível de confiança:** 44,4% dos empresários consideraram que existe um nível regular de confiança, 33,3% bom nível de confiança e 5,6% excelente.
- **Ganhos diretos ou indiretos obtidos:** 87,8% dos empresários já responderam que já tinham recebido algum ganho por participar da associação.
- **Discussão de interesse comum:** 33,3% dos respondentes assinalaram que as discussões de interesse comum têm sido a prática da Associação, 22,2% assinalaram que sempre e 27,8% assinalaram às vezes.

Neste item, pode-se dizer que existem elementos, os quais possibilitam a formação de um aglomerado produtivo na região, pelo fato da associação apresentar um alto índice de importância para os associados, de apresentar confiança entre os parceiros, foi externado, pela maioria dos pesquisador que as discussões de interesses comuns têm sido sua prática, além de já ter apresentado algum ganho para a maioria dos participantes.

Em relação a avaliação dos cenários:

Dos quatro cenários apresentados: aglomerados de pequenas e médias empresas; construção de um resort; construção de um grande hotel e construção de um centro de convenções pelo Governo do Estado, 66,7% dos entrevistados fizeram opção pela

construção de um centro de convenções na localidade, 16,7% a formação de aglomerados, 11,1 % a construção de um resort e 5,6% de um grande hotel.

Em relação a análise de cluster:

O resultado da análise de clusters, incluídas todas as variáveis, gerou-se a formação de 02 clusters com 06 variáveis: 02 nas condições dos fatores, 01 nas condições da demanda e 03 na estratégia e rivalidade.

Na percepção das condições dos fatores, formaram-se 02 clusters, tendo apresentado significância em 03 variáveis.

Na percepção das condições da demanda, formaram-se 02 clusters, tendo apresentado significância em 01 variável.

Na percepção dos setores correlatos de apoio, formaram-se 02 clusters, tendo apresentado significância em 04 variáveis.

Na percepção da estratégia da empresa, estrutura e rivalidade formaram-se 02 clusters, tendo apresentado significância em 03 variáveis.

Na análise dos cenários, formaram-se 02 clusters, tendo apresentado significância em 05 variáveis.

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

Este capítulo apresenta uma síntese da Tese, as conclusões e as recomendações para que se possa ter uma visão geral do que foi produzido, facilitando a compreensão do todo.

No propósito de atingir este objetivo, o capítulo constará dos seguintes tópicos: Síntese da revisão teórica; Síntese da metodologia da pesquisa; Principais resultados da pesquisa de campo; Análise crítica do trabalho; Limitações do trabalho; Direções de pesquisa; Recomendações; e Conclusão.

5.1 Síntese da Revisão Teórica

Partindo do princípio que no mundo globalizado é a diferença de cada localidade que irá promover o diferencial competitivo, permitindo que o destino turístico possa competir com outros. O foco deste trabalho foi nas vantagens competitivas apontadas por Porter.

Para Porter, os quatro atributos que lapidam o "diamante" da vantagem nacional são: Condições dos Fatores- Condições da Demanda; Setores Correlatos e de Apoio; e Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas. Atributos que devem ser apresentados de forma sistêmica para que possam constituir a beleza do "diamante". (1999, p. 178)

Porter (1999, p. 184) ensina que "o país não herda, mas, ao contrário, cria os mais importantes fatores de produção - como recursos humanos qualificados ou bases científicas". Sugerindo que em determinados momentos é mais importante a velocidade e a eficiência pelas quais se gera, aprimora e distribui os fatores entre os setores produtivos, que a quantidade disponível.

O desafio está na busca da melhoria contínua dos agentes produtivos da economia, seja das unidades familiares, do governo ou das empresas, para que se possam gerar vantagens competitivas e essas permitam a sobrevivência no globo.

Marshall (1985, p. 213) filosofa "a luta pela existência faz que, a longo prazo, sobrevivam as raças em que o indivíduo estiver mais disposto a se sacrificar pela coletividade, ou se a as raças mais bem adaptadas coletivamente a se utilizarem do seu meio ambiente

Neste sentido Porter (1999, p. 211) define um aglomerado como "um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares".

Beni (2000, p. 155) reforça que "num momento em que o conhecimento assume função proeminente no processo produtivo e o ritmo das inovações intensifica-se, o global encontra seu contraponto na emergência do regional e do local".

No entanto, Souza e Botelho (2000, p. 04) colocam que "a constituição de relações de cooperação não é um processo fácil, em especial, a superação da desconfiança entre os parceiros, que é natural quando se trata de reunir pequenas empresas, usualmente submetidas a um processo de concorrência predatória entre si".

Por fim, Pietrobelli e Guerrieri (2003, p. 12) sugerem que existem diferentes formas de cluster e modelos de organização industrial, são eles "marshalian; hub-and-apoke district; satellite industrial platform; state-anchors industrial district.

5.2 Síntese da Metodologia da Pesquisa

Este estudo caracterizou-se como descritivo, de caráter exploratório. Tendo sido investigadas as percepções dos empresários do litoral de Parnamirim, quanto às vantagens competitivas levantadas por Porter.

O problema de pesquisa foi centrado na existência de sinais do empresariado que possibilitassem a formação de aglomerados turístico-competitivos nessa região do litoral do Nordeste.

A população pesquisada foi todos os 18 empresários associados da AELP - Associação dos Empresários do Litoral de Parnamirim.

A pesquisa utilizou um formulário estruturado como instrumento de coleta de dados. Onde classificou as variáveis baseadas nas vantagens competitivas abordadas por Porter e foram construídos cenários baseados nos modelos de Pietrobelli e Guerrieri.

Os dados foram coletados diretamente com os empresários, no período de 28 de novembro a 02 de dezembro de 2003. O tratamento estático dos dados foi feito através de

análise descritiva e análise multivariada, neste ponto, foi realizado Análise de Agrupamentos (Clusters) como técnica estatística.

5.3 Principais Resultados da Pesquisa de Campo

O objetivo desta pesquisa foi analisar os fatores condicionantes na formação de aglomerados no turismo, na percepção dos empresários do litoral de Parnamirim, quanto às vantagens competitivas apresentadas no modelo de Porter. Assim, evidenciaram-se as seguintes conclusões:

a) Percepção das condições dos fatores:

- Fator trabalho - as informações coletadas permitem imaginar que já existe na localidade uma mão de obra que pode representar um diferencial competitivo;
- Fator capital - levantou-se o aspecto da independência do capital financeiro e, por outro lado, o baixo retorno do capital investido, o que pode gerar desestímulo à atividade produtiva inibindo a geração de vantagens competitivas;
- Fatores terra e tecnologia - apresentou-se uma valorização e escassez do primeiro e considerou-se importante o uso da tecnologia nas atividades desenvolvidas, tendo na terra escassa e valorizada, uma indução, a competição e atração de novos concorrentes e na tecnologia, a possibilidade de desenvolvimento de ações cooperadas.

b) Percepção das condições da demanda:

- Demanda - na percepção da maioria dos empresários, a demanda é concentrada em três meses do ano, nesse período não existe sobrecarga de produção. Formam-se dois clusters no aspecto do aumento de preços e a demanda é inferior a de Natal, revelando que o produto turístico da localidade está a margem da capital do estado.
- Cliente - na visão dos empresários a base da clientela e o maior nível de exigência estão localizadas no Sudeste do país, o que representa a possibilidade da existência de diferencial competitivo.

c) Percepção dos setores correlatos de apoio:

- Cadeia de Suprimentos - A maioria do empresariado não está satisfeita com a quantidade de empresas fornecedoras de insumos básicos localizadas no litoral, apesar de considerarem muito importante que existam, indicando existir uma fraca

estrutura de apoio para as empresas; quanto as empresas complementares, sabe-se que no turismo existe uma forte complementariedade entre elas o que é percebido pela maioria dos empresários pesquisados, indicando a possibilidade de formação de aglomerados, apesar da carência de empresas fornecedoras;

- Governo – O empresariado pesquisado, em sua maioria, considera muito alta a importância da infra-estrutura; o SEBRAE e o SENAC; o cuidado com a infra-estrutura existente e a intervenção do Governo para promover o desenvolvimento do turismo, neste aspecto, observa-se uma forte dependência do empresariado local, o que é aceitável em função do início do processo de desenvolvimento do país.

d) Percepção da estratégia da empresa, estrutura e rivalidade:

- Estrutura – observa-se que o empresariado apresenta percepção distinta quanto ao gerenciamento da empresa, o que parece demonstrar uma bazófia, indicando rivalidade entre as empresas; existe a indicação de um bom nível educacional; e concentração de investimentos em ativos físicos.
- Estratégia e Rivalidade – a competição é vista pela maioria dos empresários como positiva, indicando que a rivalidade doméstica pode estimular a todos; a maioria lançou novos produtos em 2003, demonstrando o resultado positivo da competição; o empresariado não costuma usar o preço como diferencial competitivo o que exige a busca de alternativas competitivas; e que em sua maioria não tem participado de feiras, congressos e eventos turísticos que vedem seus produtos, apresentando uma grande deficiência do trade estudado.
- Associação – a maioria do empresariado considera muito importante participar da AELP, o que é importante para formação do aglomerado; a confiança foi considerada positiva indicando um bom sinal para a sustentabilidade de um cluster; tendo a maioria dos empresários considerado que já obtiveram algum ganho por participar da associação; assim como, foi indicado pela maioria que as discussões apresentadas nas reuniões são de interesse comum, podendo-se dizer existem elementos que possibilitam a formação de um aglomerado.

Finalizando, na construção dos cenários, observou-se que a construção de um centro de convenções pelo poder público obteve a maior incidência de respostas, demonstrando com

clareza a dependência do governo, no entanto, a formação de aglomerados de pequenas empresas vem em seguida, demonstrando o despertar para a possibilidade de formação de um cluster turístico.

5.4 Análise Crítica do Trabalho

O trabalho atendeu ao seu objetivo principal, que foi investigar a percepção dos empresários do litoral de Parnamirim quanto às vantagens competitivas apresentadas no modelo de Porter.

No mesmo sentido, atendeu aos objetivos específicos:

- Identificando a percepção dos empresários quanto aos fatores de produção;
- Aferindo a percepção dos empresários quanto às condições da demanda;
- Revelando a percepção dos empresários quanto aos setores correlatos e de apoio;
- Estudando a percepção dos empresários quanto à estratégia das empresas, estrutura e rivalidade;
- Avaliando a percepção dos empresários em relação aos cenários propostos;
- Contribuindo para a discussão dos aglomerados turísticos no Nordeste do Brasil.

Considerando-se que a formatação da pesquisa foi baseada nos fatores determinantes das vantagens competitivas apresentadas por Porter, pode-se dizer que os resultados encontrados sinalizam na localidade estudada, a existência da possibilidade de formação de um aglomerado competitivo, se é que já não se pode classificá-lo como um aglomerado turístico em estágio embrionário.

5.5 Limitações do Trabalho

A seguir serão apresentadas as limitações do trabalho que devem ser destacadas:

- o resultado alcançado é representativo da percepção dos empresários que formam a associação dos empresários do litoral de Parnamirim, portanto, não pode ser generalizado;
- os levantamentos foram realizados em um determinado período de tempo e sob determinadas circunstâncias, o que sugere resultados diferentes caso seja realizada a mesma pesquisa em outro momento;
- o formulário criado, com certeza, limitou a liberdade de resposta dos empresários;

5.6 Direções de Pesquisa

Para pesquisas futuras correlatas ao tema pesquisado, apresentam-se a seguir algumas propostas de direção de pesquisa, principalmente à comunidade acadêmica:

- investigar a percepção dos demais agentes envolvidos na formação do aglomerado como: fornecedores, entidades de apoio, trabalhadores e governo;
- levantar a percepção dos não associados a AELP;
- mapear na região Nordeste as localidades que dispõem de vantagens competitivas que possam formar aglomerados turísticos;
- aplicar pesquisa semelhante a que foi realizada neste trabalho em outras localidades do Estado e do Nordeste;

5.7 Recomendações

Recomenda-se que os empresários filiados a Associação dos Empresários do Litoral de Parnamirim analisem a possibilidade de formação de um aglomerado turístico competitivo, para que possam enfrentar a complexidade da atividade e encontrem alternativas para minimizar a baixa estação turística. Por fim, recomenda-se que o Governo avalie a imensa expectativa que existe, por parte dos empresários pesquisados, da sua intervenção para promover o desenvolvimento turístico.

5.8 Conclusão

No mundo globalizado, a saída pode estar nas especificidades de cada localidade. O turismo como alternativa de desenvolvimento tem que se centrar nas vantagens competitivas existentes na localidade, promovendo o chamado desenvolvimento sustentável. Assim, observa-se que em uma região do litoral do Nordeste do Brasil, na cidade de Parnamirim, existem empresas associadas que segundo a percepção de seus líderes existem alguns fatores determinantes que podem gerar vantagens competitivas, que integradas podem reunir atributos que permitam constituir a beleza do "diamante" anunciada por Porter. No entanto, observou-se uma grande dependência governamental do empresariado que pode levar a perda de competitividade, perdendo mercado nesta atividade de alta complexidade.

Referências

Referências Citadas

Anuário estatístico EMBRATUR.. Ministério do Turismo. EMBRATUR Instituto Brasileiro de Turismo. Brasília. Volume 30 - 2003. <http://www.embratur.gov.br>

BENI, Mário Carlos. *Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira*. São Paulo: Aleph, 2003.

BENI, Mário Carlos. *Análise estrutural do turismo*. 3ª ed. Ver. E ampl. - São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

CORIOLOANO, Luzia Neide Menezes Teixeira. *Os limites do desenvolvimento e do turismo. Em: O turismo de inclusão e o desenvolvimento local*. Luzia Neide Menezes Teixeira Coriolano (organizadora). - Fortaleza: FUNECE, 2003.

CUNHA, Licínio. *Economia e política do turismo*. Editora McGRAW-Hill de Portugal, Lda, 2003.

DORABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

FAYOS-SOLÁ, Eduardo et. al. *Turismo internacional - uma perspectiva global* / organizado pela Organização Mundial de Turismo e Rede de Educação da OMT na Universidade do Haval em Manoa (EUA), Universidade de Calgary (Canadá) e na Jarnes Cook University, e por Chuck Y. Gee e Eduardo Fayos-Solá; trad. Roberto Cataldo Costa. - 2ª ed. - Porto Alegre: Bookmann, 2003

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HAGUENARUER, Lia e PROCFEQK@ Victor. *Identificação de cadeias produtivas e oportunidade investimento no Nordeste*. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.

HAIR, f.j. et al. *Multivariate data analysis*. 5ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

LAVIILLE, Christian e DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Trd. Heloisa Monteiro e Francisco Sttineri. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFRMG, 1999.

MARSHALL, Alfred. *Princípios de Economia: Tratado Introdutório*. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultura, 1985. (Os Economistas)

MOTA, Keila Cristina Nicolau. Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal: Atlas, 2001.

NASSER, Bianca. *Economia regional, desigual~ regional no Brasil e o estudo dos eixos nacionais de integração e desenvolvimento*. Revista do BNDES. São Paulo. Dezembro de 2000 - 14 BNDES. PG. 145-178

NETO, João Amato e OLANE, Maria Elena Leon. *Geração e difusão do conhecimento nos clusters de economia emergente*. ENEGEP, Anais. São Paulo: EPUSP/FCAV, 2000.

PEIXOTO, Carlos. *A história de Parnamirim*. Natal: Z Comunicações, 2003.

PIETROBELLI, Carlos e GUERRIERI, Paolo. *Industrial districtts' evolution and technological regimes: Italy and Taiwan* Article in press. Technovation. www.eisevier.com/locate/technovation 2003

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

SANCHO, Amparo. *Introdução ao turismo*. São Paulo: Roca, 2001

SOUZA, Maria Carolina A.F. e BOTELHO, Marisa dos Reis A. A potencialidade da contribuição das redes de pequenas empresas para o desenvolvimento local. XVII ENE, 2000.

SENGE, Peter M. *A Dança das Mudanças*; tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. - Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TEIXEIRA, Maria do Socorro Gondim. *O terciário na estrutura produtiva do Ceará: uma análise da organização do setor de turismo*. Tese de Mestrado - Fortaleza, 1991 - CAEN, UFCE.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

AMATO NETO, João. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

AMORIM, Mônica Alves. *Clusters como Estratégia de Desenvolvimento Industrial no Ceará*. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

ANDRADE, José Vicente de. *Turismo: fundamentos e dimensões*. São Paulo: Editora Ática, 1992.

BANCO DO NORDESTE. *Cluster Setorial e Competitividade da Indústria de Móveis de Madeira Nordestina*. / Banco do Nordeste.; Consultor, Antônio Lisboa Teles da Rosa. Fortaleza, 1999.

BARBOSA, Maria Alice Cunha e ZAMBONI, Roberto Aricó. *Formação de um "Cluster" em Torno do Turismo de Natureza Sustentável em Bonito - MS* Texto para discussão n' 772. IPEA, Brasília, dezembro de 2000. <http://www.ipea.gov.br>. ANPAD. 1998(7)

BOTELHO, Marisa dos Reis A. e SOUZA, Maria Carolina A. F. *A potencialidade da contribuição das redes de pequenas empresas para o desenvolvimento local*. XVH ENE 2000 - Fortaleza/CE. Pg. 1-11

BUARQUE, Sérgio C. *Metodologia de Planejamento do Desenvolvimento local e Municipal Sustentável PCT* - INCRA/IICA, Brasília, junho de 1999.

CARLEIAL, Liana. *Redes Industriais de Subcontratação: um enfoque de sistemas nacionais de inovação*. - São Paulo: Hucitec, 2001.

CASSIOLATO, José E. e LASTRES, Helena M.M. *Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira*. Revista de Economia Contemporânea. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 24/04/2001. <http://www.mdic.gov.br/tecnologia/ver/200104rj.htm>

CHACON, Suely Salgueiro. *O Que é Desenvolvimento Sustentável? Definição da Sustentabilidade para Comunidades Rurais Carentes através do Planejamento Participativo* XVIII - ENE. - 2000 - Fortaleza/CE. Pg. 1 - 14

CHORINCAS, Joana et all. "Clusters" e políticas de inovação - conceitos, experiências europeias e perspectivas de aplicação a Portugal. *Prospectiva e Planejamento*, 7- 2001 <http://www.dpp.pt/pdUrevista01.pdf> em 05/08/2002.

COROLANO, Luzia Neide M.T. *Do Local ao Global.- o turismo litorâneo cearense*. Campinas, SP: Papirus, 1998

Diagnóstico turístico do litoral de Parnamirim. Prefeitura Municipal de Parnamirim. Coordenação e supervisão Keila Brandão Cavalcanti. Natal/RN, Outubro de 2001.

DINIZ, Clélio Campolina. *Global-Local.- Interdependências e Desigualdade ou Notas para uma Política Tecnológica e Industrial Regionalizada no Brasil* IE/UFRJ: Rio de Janeiro, julho de 2000. Nota Técnica 9 - Estudos temáticos.

DUTRA, Ivan de Souza. *O Empreendedor e a Mortalidade Micro e Pequenas Empresas de Serviços em Lond-ína*. Revista de Administração – Mestrado: Londrina, 2001 <http://www.localcyber.com/administracao>

FASCÍCULOS DE COMPETITIVIDADE Y DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS: Fascículo V. Integración de Agrupamientos Turísticos Competitivos Clusters Turísticos México, 2002. <http://www.sectur.gov.mx/wb/distribuidos.jsp?seccion=753>

GALVÃO, Olímpio J. de Arroxelas. *"Clusters" e distritos industriais. Estudos de Casos em Países Seleccionados e Implicações de Política*. Revista de Planejamento e Políticas Públicas. N' 21 - jun de 2000

IGLIORI, Danilo Camargo. *Economia dos Clusters Industriais e Desenvolvimento*. São Paulo: Iglu: FAPESP, 2001

INMAN, Crist y SEGURA, Gustavo. *Turismo en Panamá: El reto de la Competitividad*. Setiembre, 1998.

INMAN, Crist y SEGURA Gustavo. *Turismo en Centroamérica: El Reto de la Competitividad*. Abril, 1999. <http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/articulos/cen605.shtinl>

Investimento turístico do litoral de Parnamirim. Ministério da Educação e do Desporto. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Coordenação e supervisão Keila Brandão Cavalcanti. Natal, julho de 2001.

LIMA, Regina e MOURA, Suzana. *Tendências e instrumentos da gestão local da economia na atualidade*. ENEP

LINS, Hoyêdo Nunes. *Clusters industriais: uma experiência no Brasil meridional*. Universidade Federal de Santa Catarina. 1998 - Florianópolis/SC. Pg. 1 -19

- LINS, Hoyêdo Nunes. *Florianópolis, Cluster Turístico?* Turismo em análise, v. 11 n.2 nov. 2000. Escola de Comunicação e Artes da USP.
- LIST, Friedrich. *Sistema Nacional de Economia Política* Tradução de Luiz João Baraúna. 3.ed. - São Paulo: Nova Cultura, 1989.
- LUIZ, Aldro e NETO, Alfredo. <http://www.geranegocio.com.br/html/cins/po.htm>
- MACHADO, Jessé Anderson Pinto. *Projetos econômicos: uma abordagem prática de elaboração.* São Paulo: Nobel, 2002.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- Metodologia do Programa SEBRAE: *Cadeias Produtivas Agroindustriais.* Brasília: SEBRAE/NA, 2000
- MEYER-STAMER, Jorg. *Estratégias de desenvolvimento local e regional Clusters, política de localização e competitividade sistêmica.* Fundação Empreender. Câmara de Aters e Ofícios de Munique e Alta Baviera em Parceira com a Handwerkerkanuner für München und Oberbayern. Março de 2000. <http://www.fe.org.br>
- OPRIME, Pedro Carlos et ali. *Método para caracterização das demandas tecnológicas de multi-empresas de pequeno e médio porte ufilizwzdo-se da análise de cluster.* ANPAD/ 1999.
- ORTEGA, Marvin Acuña, et ali. *El cluster ecoturístico de Montever del Costa Rica.* Universidad NacionalICentro Interwcional de Política Económica Para el Desarrollo Sostenible. Heredia, marzo del 2000.
- OURIQUES, Helton Ricardo. *Turismo em Florianópolis - Uma crítica à indústria pós-moderna.* Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.
- POSSAS, Silvia. *Concorrência e competitiva: notas sobre estratégia e &nâmica seletiva na economia capitalista.* São Paulo: Hucitec, 1999.
- PROCIUNM Victor e HAGUENAUER, Lia. *Cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste brasileiro.* Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2001. Texto para discussão IEAJFRJ; n453.

- ROESE, Mauro. *Política Industrial e de C&T Regional.- Sistemas de Inovação Regionais? O Caso da Aglomeração Moveleira de Bento Gonçalves/RS*. Revista Eletrônica de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 18104/2001. <http://www.mdic.gov.br/tecnologia/rev200104rs.hti-n>
- RUSCHMANN, Doris van de Meene. *Marketing Turístico: um enfoque promocional*. Campinas, SP: Papyrus, 1991.
- SALVADOR, Ângelo Domingos. *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. 1 1ª ed. rev. amp. Porto Alegre: Sulina, 1986.
- SANTANA, Merejane Wanderley e PINHO, José Antônio Gomes. *O que faz o Governo Municipal no Brasil? Realizações, tendências e Perspectivas*. ENANPAD/2000
- SOUZA E SIILVA, Carla M. *Política de desenvolvimento regional na união européia: o que podemos aprender*. Revista do BNDES. São Paulo. Dezembro de 2000 - 14 BNDES. Pág. 125 - 144
- SEGURA, Gustavo y INMAN, Crist. *Turismo en Panamá: El reto de la Competitividad* Setembro, 1998. <http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigaciotVarticulos/cen660.shtml>
- SILVA, Carla M. Souza e *Política de Desenvolvimento Regional na União Européia: O que Podemos Aprender?* Revista do BNDES: dezembro de 2000, n' 14.
- SILVA, Nilton Pedro , HANSEN, Dean Lee (organizadores) *Economia Regional & Outros Estudos*. - Aracaju: Editora UFS,2001.
- SOUZA, Maria Carolina A. F. de. *A Potencialidade Contribuição das Redes de Pequenas Empresas para o Desenvolvimento Local XVII - ENE*.
- WILLIAM F. Theobald organizador. *Turismo Global*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

Apêndice
Apêndice 1 – Formulário de Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Esta pesquisa é realizada pelo Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – PEP/UFRN, com o objetivo de conhecer a percepção dos Empresários do Litoral de Parnamirim quanto aos atributos que proporcionam vantagem competitiva, segundo Porter, e quanto a AELP – Associação dos Empresários do Litoral de Parnamirim.

I – Percepção das Condições dos Fatores

a) Trabalho

1) Como você considera o nível de qualificação dos seus funcionários para trabalhar no turismo?

Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Excelente		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

2) Como você considera o nível de produtividade dos seus funcionários?

Muito Baixo		Baixo		Adequado		Alto		Muito Alto		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

3) O nível de rotatividade de pessoal é:

Muito Baixo		Baixo		Médio		Alto		Muito Alto		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

4) A quantidade de mão-de-obra disponível no litoral de Parnamirim é:

Muito Baixa		Baixa		Adequada		Alta		Muito Alta		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

5) O quanto é importante o nível de escolaridade do(s) seu(s) funcionário(s) para o seu funcionamento?

Muito Pouco Importante		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Imprescindível		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

b) Capital

6) O retorno do investimento que você fez é:

Muito Abaixo do Esperado		Abaixo do Esperado		O que era Esperado		Acima do Esperado		Muito Acima do Esperado		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

7) A renda que você recebe da empresa é:

A Única Fonte Renda da Família		A Principal Fonte de Renda da Família		Uma Fonte Intermediária da Renda da Família		Uma Fonte Complementar da Renda da Família		Uma Fonte Insignificante da Renda da Família		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

8) Os últimos investimentos em Infra-estrutura como Rota do Sol, Aeroporto e Iluminação, fizeram com que seu patrimônio:

Diminuiu-se Muito		Diminuiu-se		Mantivesse o mesmo		Aumentasse		Aumentasse Muito		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

9) Qual foi a maior fonte de financiamento da sua empresa?

Recursos de Bancos	Recursos de Agiotas	Recursos de Familiares	Recursos Próprios	Recursos Empresas	Sem Opinião

10) Caso você tivesse realizado o mesmo investimento na Cidade de Natal, como você avalia que seria o retorno:

Muito Inferior		Inferior		Igual		Superior		Muito Superior		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

c) Terra e Tecnologia

11) Como está o valor do terreno que você comprou para abrir seu negócio, comparando com os dias de hoje:

Muito Inferior		Inferior		Igual		Superior		Muito Superior		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

12) Como você avalia a disponibilidade de terra no litoral para realizar novos investimentos?

Inexistente		Pouca		Razoável		Muita		Plena		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

13) O quanto é importante a tecnologia para o funcionamento do seu negócio?

Sem Importância		Pouca Importância		Razoável		Muita Importância		Essencial		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

14) Como está a tecnologia da sua empresa em relação aos outros concorrentes?

Muito Inferior		Inferior		Igual		Superior		Muito Superior		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

II – Percepção das Condições da Demanda

a) Demanda

15) Assinale por ordem crescente a demanda pelo seu estabelecimento:

() Janeiro () Fevereiro () Março () Abril () Maio () Junho
() Julho () Agosto () Setembro () Outubro () Novembro () Dezembro

16) Nos três meses de maior procura, a demanda é maior que a possibilidade de atender?

Nunca		Quase nunca		Às vezes		Quase Sempre		Sempre		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

17) No seu estabelecimento durante os meses de maior procura ocorre aumento de preços?

Nunca		Quase nunca		Às vezes		Quase Sempre		Sempre		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

18) Como está a demanda pelos seus produtos e serviços, comparando com empresas similares localizadas em Natal?

Muito Inferior		Inferior		Igual		Superior		Muito Superior		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

b) Clientes

19) A quem você comercializa a maioria dos produtos e serviços, por ordem de prioridade:

Turistas Estrangeiros	Turistas do Sudeste do País	Turistas do Nordeste do País	Turistas das demais Regiões	Turistas do Interior - RGN	Turista da Cidade do Natal.	Comunidade Local	Sem Opinião

20) Quanto ao nível de exigência da qualidade dos produtos e serviços, quem é mais exigente, por ordem de prioridade:

Turistas Estrangeiros	Turistas do Sudeste do País	Turistas do Nordeste do País	Turistas das demais Regiões	Turistas do Interior - RGN	Turista da Cidade do Natal.	Comunidade Local	Sem Opinião

21) O quanto é importante para o seu negócio conhecer o perfil e o nível de exigência dos seus clientes:

Sem Importância		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Fundamental		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

III – Percepção dos Setores Correlatos de Apoio

a) Cadeia de Suprimento

22) Como você avalia a disponibilidade dos insumos de produção no Litoral de Parnamirim:

Muito Pequena		Pequena		Regular		Grande		Muito Grande		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

23) O quanto é importante para o seu negócio que os insumos necessários à sua produção sejam de empresas locais:

Sem Importância		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Fundamental		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

24) Como você considera os custos dos insumos básicos a produção (energia, água, telefone):

	Muito Baixo		Baixo		Regular		Alto		Muito Alto		Sem Opinião
a) Energia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0
b) Água	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0
c) Telefone	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

25) Como está seu relacionamento com os fornecedores?

Mantenho Relacionamento Pessoal com Todos os Fornecedores		Mantenho Relacionamento Pessoal com a Maioria dos Fornecedores		Mantenho Relacionamento Pessoal com a Metade dos Fornecedores		Mantenho Relacionamento Pessoal com Poucos Fornecedores		Não Mantenho Nenhum Relacionamento Pessoal com os Fornecedores		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

26) Quanto é importante para a sua empresa as agências e as operadoras de turismo?

Sem Importância		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Fundamental		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

27) O quanto é necessário para sua empresa que existam empresas similares à sua atividade?

Desnecessário		Pouco Necessário		Necessário		Muito Necessário		Fundamental		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

28) O quanto é necessário para sua empresa que exista empresas complementares à sua atividade?

Desnecessário		Pouco Necessário		Necessário		Muito Necessário		Fundamental		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

b) Governo

29) Como você considera a importância da infra-estrutura turística do Litoral de Parnamirim para a sua atividade:

Muito Baixa		Baixa		Média		Alta		Muito Alta		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

30) Como você avalia a importância de universidades para o desenvolvimento turístico do Município:

Muito Baixa		Baixa		Média		Alta		Muito Alta		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

31) Como você avalia a importância do SEBRAE e o SENAC para capacitar a comunidade local:

Muito Baixa		Baixa		Média		Alta		Muito Alta		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

32) Como você avalia a importância do cuidado com infra-estrutura urbana (Escola, hospital, praça, limpeza, iluminação, etc) no litoral de Parnamirim para o crescimento da sua atividade:

Muito Baixa		Baixa		Média		Alta		Muito Alta		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

33) Como você avalia a importância do Governo intervir para promover o desenvolvimento do Município?

Muito Baixa		Baixa		Média		Alta		Muito Alta		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

IV – Percepção da Estratégia da Empresa, Estrutura e Rivalidade.

a) Estrutura

34) Como você considera o gerenciamento da sua empresa:

Familiar de Pequeno Porte		Familiar de Médio Porte		Profissional de Pequeno Porte		Profissional de Médio Porte		Grande Porte		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

35) Nível educacional do empreendedor:

Sem instrução		1º Grau		2º Grau		Nível Superior		Pós-graduação		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

36) O maior investimento que você realiza na empresa é:

Ativos Físicos (AF)	Habilidade Humana(HH)	Tecnologia(TC)	AF e HH	AF e TC	HH e TC	AF, HH e TC

b) Estratégia e Rivalidade

37) Como você avalia a importância da competição?

Certamente é Ruim		Pode ser Ruim		Pode ser Ruim ou Positiva		Pode Ser Positiva		Sempre é Positiva		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

38) Como você avalia sua empresa frente aos concorrentes no Litoral de Parnamirim?

Não tenho Concorrente		Tenho Poucos Concorrentes		Tenho Alguns Concorrentes		Tenho Vários Concorrentes		Tenho Muitos Concorrentes		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

39) Sua empresa busca imitar, ou copiar, as ações das empresas concorrentes localizadas no Litoral de Parnamirim?

Nunca		Poucas Vezes		Às Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

40) Sua empresa lançou algum produto ou serviço novo no mercado no ano de 2003? Se sim, quantos?

Não		Um		Dois		Três		Mais de Três	

41) O preço é uma variável competitiva, ou seja, para ampliar o número de clientes você tem que baixar o preço frente aos concorrentes:

Nunca		Poucas Vezes		Às Vezes		Quase Sempre		Sempre		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

42) No ano de 2003, sua empresa participou de quantas feiras, congressos e eventos turísticos?

Nenhuma		Uma		Duas		Três		Mais de Três	

43) A concentração geográfica de várias empresas turísticas do mesmo segmento no Litoral de Parnamirim:

Amplia Muito a Rivalidade		Amplia a Rivalidade		Pode Ampliar ou Não a Rivalidade		Amplia Pouco a Rivalidade		Não Amplia a Rivalidade		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

c) Associação

44) O quanto é importante para o seu negócio a participação em uma Associação dos Empresários do Litoral de Parnamirim?

Nenhuma Importância		Pouco Importante		Importante		Muito Importante		Fundamental		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

45) Como você avalia o nível de confiança existente entre as empresas que participam da Associação?

Não existe		Baixo		Regular		Bom		Excelente		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

46) As discussões de interesses comuns têm sido a prática da Associação?

Nunca		Poucas Vezes		Às Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

47) Como associado da AELP, sua empresa já recebeu algum ganho direto ou indireto que possa ter ajudado a sua atividade?

Nunca		Poucas Vezes		Algumas Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

48) Você participa com que frequência às reuniões da AELP?

Nunca		Poucas Vezes		Às Vezes		Muitas Vezes		Sempre		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

d) História

49) Qual a principal atividade da empresa? _____

50) Ano de Fundação da Empresa: _____

51) Tempo de Associado: _____

52) Foi feito algum projeto de viabilidade econômica e financeira do negócio? _____

53) Qual foi a motivação para a realização do negócio?

- () Aposentadoria
- () Desemprego
- () Ampliar a renda familiar
- () Empolgação com a atividade turística
- () Oportunidade de Investimento
- () Outros: _____

AVALIE OS CENÁRIOS:

CENÁRIO 01: Na localidade existem várias pequenas e micro empresas, realizando a atividade turística, agindo de forma conjunta para promover o destino turístico e atrair um número maior de clientes para os seus estabelecimentos.

P1: Como você avalia este cenário para promover o desenvolvimento do turismo na região?

Certamente Não Irá Promover		Possivelmente Não Irá Promover		Talvez Promova ou Não		Possivelmente Irá Promover		Certamente Irá Promover		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

P2: Como você avalia a situação do seu negócio no cenário descrito:

Certamente Não Terá a Ganhar		Possivelmente Não Terá a Ganhar		Talvez Ganhe ou Não		Possivelmente Terá a Ganhar		Certamente Terá a Ganhar		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

CENÁRIO 02: Na localidade será construído um Resort com pequenas e micros empresas (restaurantes, lanchonetes, lojas de artesanato, quiosque de frutas, entre outras) atuando dentro dele. Cada estabelecimento pagará um aluguel e uma comissão por tudo que vender ao Resort, semelhante a um shopping.

P1: Como você avalia este cenário para promover o desenvolvimento do turismo na região?

Certamente Não Irá Promover		Possivelmente Não Irá Promover		Talvez Promova ou Não		Possivelmente Irá Promover		Certamente Irá Promover		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

P2: Como você avalia a situação do seu negócio no cenário descrito:

Certamente Não Terá a Ganhar		Possivelmente Não Terá a Ganhar		Talvez Ganhe ou Não		Possivelmente Terá a Ganhar		Certamente Terá a Ganhar		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

CENÁRIO 03: Na localidade será construído um grande Hotel que atrairá turistas, ficando as pequenas e micro empresas esperando a demanda destes clientes.

P1: Como você avalia este cenário para promover o desenvolvimento do turismo na região?

Certamente Não Irá Promover		Possivelmente Não Irá Promover		Talvez Promova ou Não		Possivelmente Irá Promover		Certamente Irá Promover		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

P2: Como você avalia a situação do seu negócio no cenário descrito:

Certamente Não Terá a Ganhar		Possivelmente Não Terá a Ganhar		Talvez Ganhe ou Não		Possivelmente Terá a Ganhar		Certamente Terá a Ganhar		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

CENÁRIO 04: Na localidade será construído pelo Governo um Grande Centro de Convenções com o objetivo de atrair congressos e eventos.

P1: Como você avalia este cenário para promover o desenvolvimento do turismo na região?

Certamente Não Irá Promover		Possivelmente Não Irá Promover		Talvez Promova ou Não		Possivelmente Irá Promover		Certamente Irá Promover		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

P2: Como você avalia a situação do seu negócio no cenário descrito:

Certamente Não Terá a Ganhar		Possivelmente Não Terá a Ganhar		Talvez Ganhe ou Não		Possivelmente Terá a Ganhar		Certamente Terá a Ganhar		Sem Opinião
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0

62) Se você tivesse a possibilidade de escolher um destes cenários, qual seria o melhor para o seu negócio?

Cenário 01	Cenário 02	Cenário 03	Cenário 04	Sem Opinião

Apêndice 2

Outras variáveis contidas no questionário

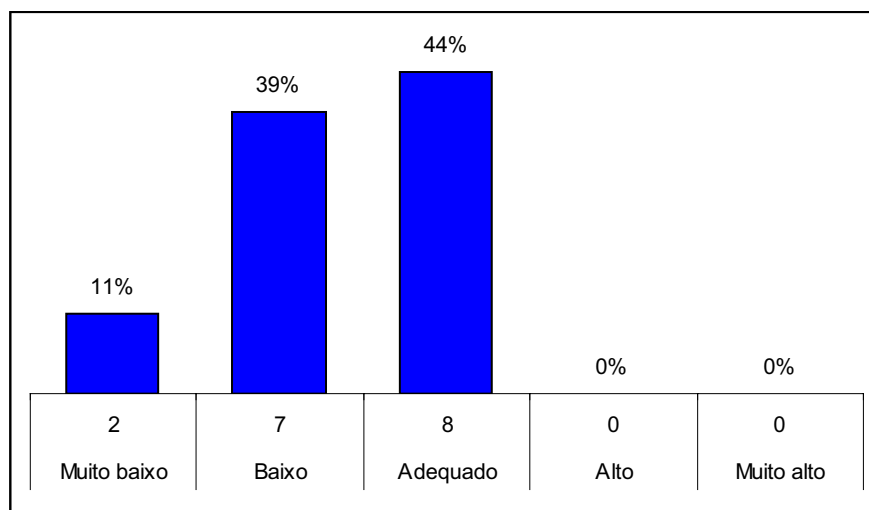


Figura 1 – Opinião dos empresários sobre o nível de rotatividade de pessoal (Questão 3)

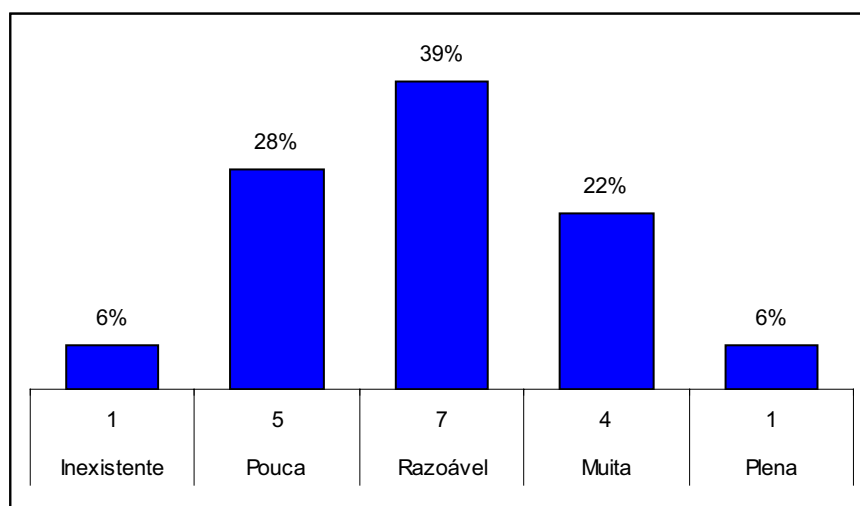


Figura 2 - Avaliação quanto à disponibilidade de terra no litoral para realizar novos investimentos (Questão 12)

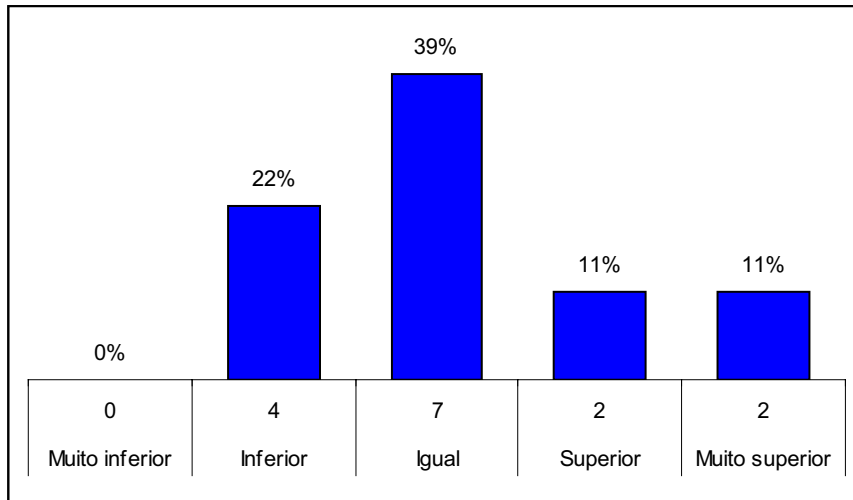


Figura 3 - Opinião quanto à tecnologia da empresa em relação aos outros concorrentes (Questão 14)

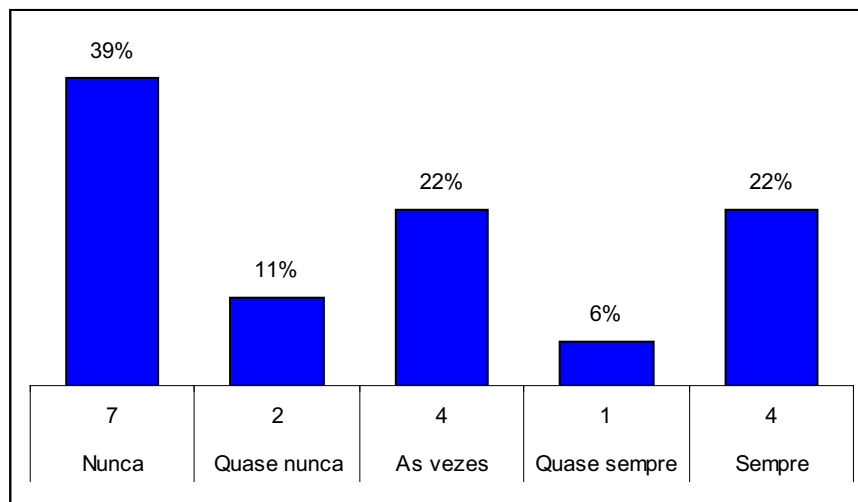


Figura 4 – Frequência de aumento de preços no estabelecimento durante os meses de maior procura (Questão 17)

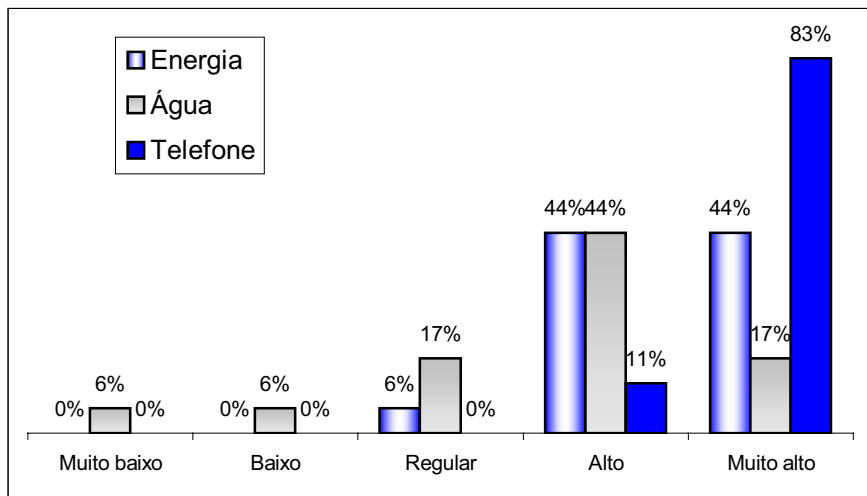


Figura 5 – Avaliação dos custos dos insumos básicos a produção (Questão 24)

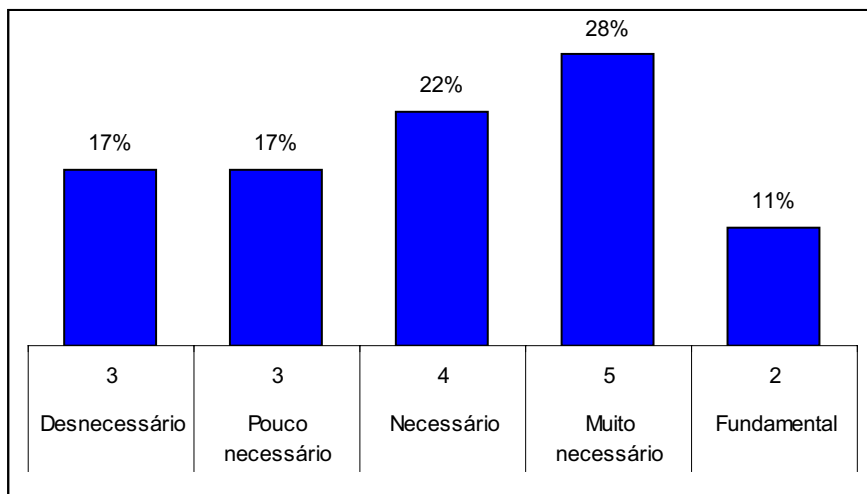


Figura 6 – Opinião quanto à necessidade para a empresa que existam empresas similares à mesma atividade (Questão 27)

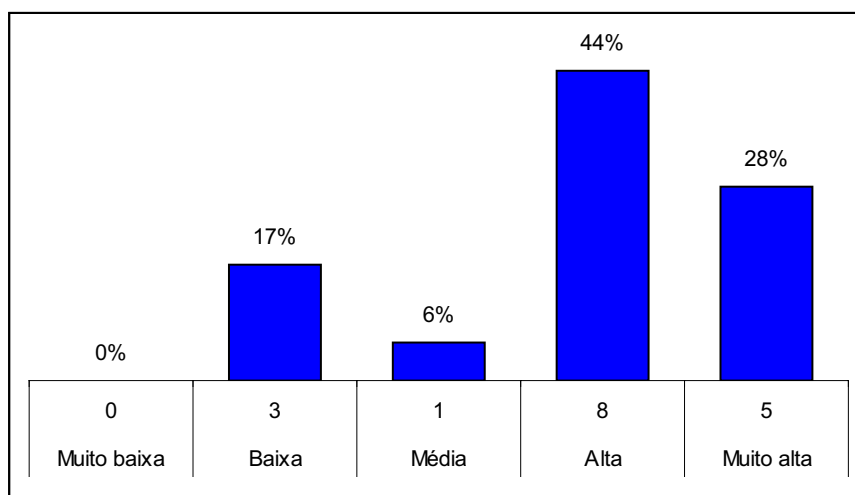


Figura 7 – Avaliação da importância das universidades para o desenvolvimento turístico do Município (Questão 30)

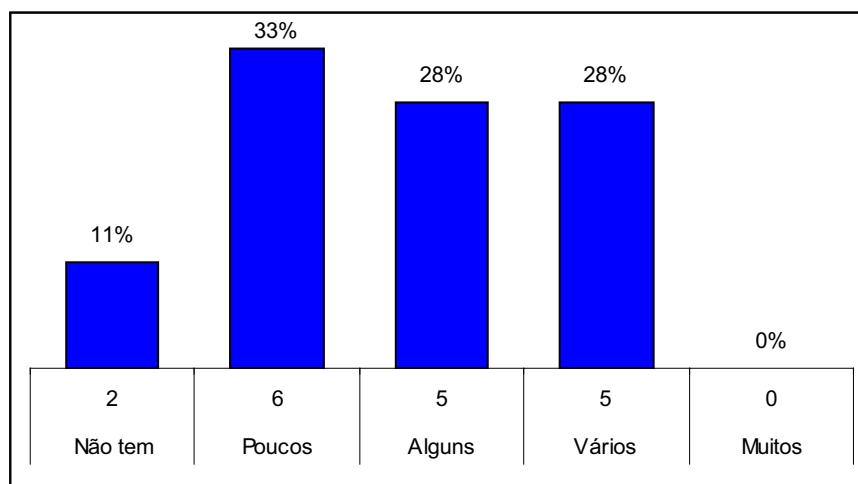


Figura 8 – Percepção dos empresários quanto aos concorrentes no Litoral de Parnamirim (Questão 38)

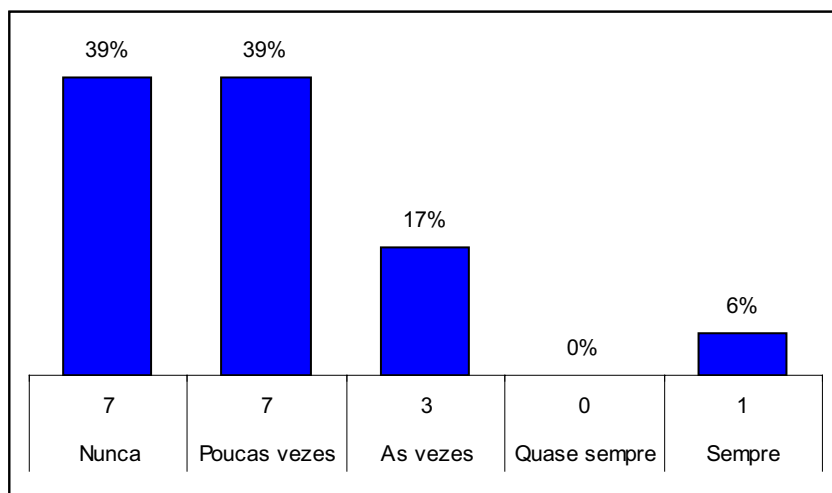


Figura 9 – Frequência com que a empresa busca imitar, ou copiar, as ações das empresas concorrentes localizadas no Litoral de Parnamirim (Questão 39)

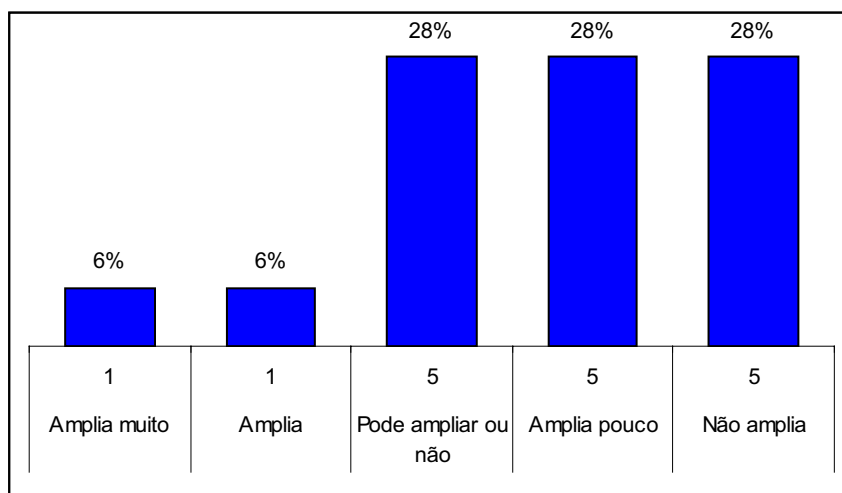


Figura 10 – Opinião sobre a influência da concentração geográfica de várias empresas turísticas do mesmo segmento no Litoral de Parnamirim na RIVALIDADE (Questão 43)

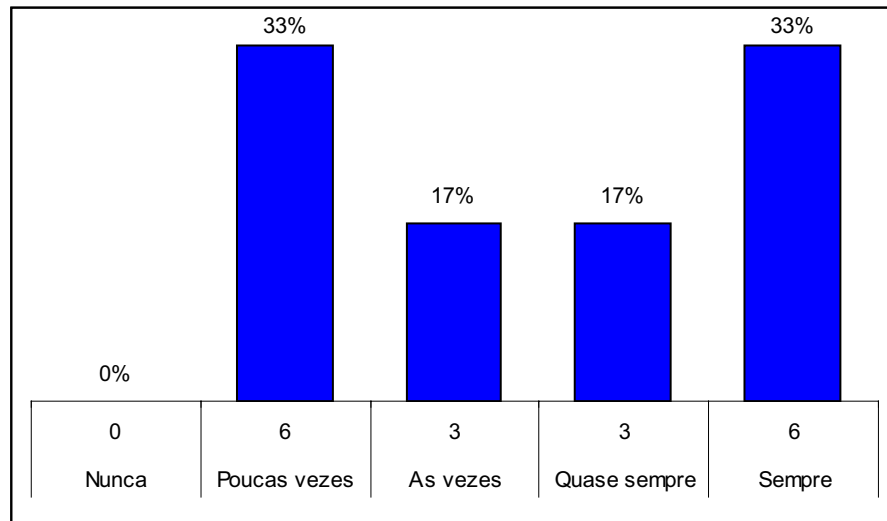


Figura 11 - Frequência com que o empresário participa das reuniões da AELP (Questão 48)

Apêndice 3

Resultados da Análise de Cluster

3.1. Análise de Cluster incluindo todos os grupos

Tabela 1 - Analysis of Variance

	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
PCF_T1	0,6920	1	19,5433	16	0,5666	0,4626
PCF_T2	1,1695	1	20,9481	16	0,8933	0,3586
PCF_T3	0,0123	1	40,2230	16	0,0049	0,9451
PCF_T4	0,0000	1	61,7778	16	0,0000	1,0000
PCF_T5	12,5000	1	45,7778	16	4,3689	0,0529
PCF_C6	0,2222	1	52,2222	16	0,0681	0,7975
PCF_C8	5,4256	1	8,3391	16	10,4100	0,0053
PCF_C10	8,0000	1	53,7778	16	2,3802	0,1424
PCF_T11	0,4260	1	15,8817	16	0,4292	0,5217
PCF_T12	2,7222	1	70,8889	16	0,6144	0,4446
PCF_T13	8,0000	1	80,0000	16	1,6000	0,2240
PCF_T14	6,8039	1	62,1294	16	1,7522	0,2042
PCD_D16	1,3889	1	86,8889	16	0,2558	0,6199
PCD_D17	60,5000	1	122,0000	16	7,9344	0,0124
PCD_D18	2,1599	1	66,8989	16	0,5166	0,4827
PCD_C21	1,3889	1	38,8889	16	0,5714	0,4607
PSCA_S22	0,3722	1	51,7455	16	0,1151	0,7389
PSCA_S23	0,0123	1	38,2230	16	0,0051	0,9437
PSCA_SEN	1,3889	1	24,5486	16	0,9052	0,3555
PSCA_SAG	16,1817	1	66,7516	16	3,8787	0,0665
PSCA_STE	1,2303	1	10,2991	16	1,9113	0,1858
PSCA_S25	10,5260	1	128,5329	16	1,3103	0,2692
PSCA_S26	16,3906	1	94,0800	16	2,7875	0,1144
PSCA_S27	0,0556	1	119,3819	16	0,0074	0,9323
PSCA_S28	1,3889	1	88,2222	16	0,2519	0,6226
PSCA_G29	0,5000	1	95,7778	16	0,0835	0,7763
PSCA_G30	3,0519	1	69,0657	16	0,7070	0,4128
PSCA_G31	3,5556	1	50,4445	16	1,1278	0,3040
PSCA_G32	18,0000	1	65,7778	16	4,3784	0,0527
PSCA_G33	0,2222	1	47,5556	16	0,0748	0,7880
PEE_E34	3,1496	1	65,0857	16	0,7743	0,3919
PEE_E35	2,0000	1	44,0000	16	0,7273	0,4064
PEE_R37	0,1968	1	39,5679	16	0,0796	0,7815
PEE_R38	0,5000	1	61,1111	16	0,1309	0,7222
PEE_R39	0,8889	1	69,5556	16	0,2045	0,6572
PEE_R41	1,3889	1	70,2222	16	0,3165	0,5815
PEE_R43	12,5000	1	66,4286	16	3,0108	0,1019
PEE_A44	24,5000	1	36,0000	16	10,8889	0,0045
PEE_A45	8,9689	1	44,5606	16	3,2204	0,0916
PEE_A46	0,8889	1	94,2222	16	0,1509	0,7028
PEE_A47	43,5556	1	80,2222	16	8,6870	0,0095*
PEE_A48	72,0000	1	53,1111	16	21,6904	0,0003*
CE_1_P1	0,0556	1	27,5556	16	0,0323	0,8597
CE_1_P2	1,3889	1	28,8889	16	0,7692	0,3934
CE_2_P1	2,9558	1	60,5736	16	0,7807	0,3900
CE_2_P2	8,0000	1	62,4444	16	2,0498	0,1715
CE_3_P1	1,2303	1	60,2991	16	0,3265	0,5757
CE_3_P2	1,1695	1	52,9481	16	0,3534	0,5605
CE_4_P1	0,2222	1	18,2222	16	0,1951	0,6646
CE_4_P2	0,0556	1	26,2222	16	0,0339	0,8562

3.2. Análise descritiva de cada cluster incluindo todos os grupos

Tabela 2- Descriptive Statistics for Cluster 1

Tabela 3 - Descriptive Statistics for Cluster 2

Cluster contains 8 cases			
	Standard		
	Mean	Deviatn.	Variance
PCF_T5	8,3750	1,6850	2,8393
PCF_C8	6,1250	0,3536	0,1250
PCD_D14	6,7500	3,6154	13,0714
PEE_A41	8,7500	1,4880	2,2143
PEE_A44	6,7500	2,4928	6,2143
PEE_A45	9,3750	0,9161	0,8393

Cluster contains 10 cases			
	Standard		
	Mean	Deviatn.	Variance
PCF_T5	6,6000	1,6465	2,7111
PCF_C8	7,4882	0,7173	0,5145
PCD_D14	3,3000	2,0575	4,2333
PEE_A41	6,5000	1,5811	2,5000
PEE_A44	3,4000	1,8379	3,3778
PEE_A45	4,7000	1,5670	2,4556

3.3. Casos em cada cluster incluindo todos os grupos

Tabela 4 – Cada caso e seu respectivo cluster

Case	Cluster	
	1	2
Artesanato		x
Artesanato	x	
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem		x
Imobiliária	x	
Rest./Lanchonete		x
Rest./Lanchonete	x	
Rest./Lanchonete		x
Rest./Lanchonete	x	
Rest./Lanchonete		x
Turismo	x	
Turismo		x
Turismo		x

3.4. Análise de Cluster – Percepção das Condições dos Fatores

Tabela 5 - Analysis of Variance

	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
PCF_T1	0,0123	1	20,2230	16	0,0097	0,9226
PCF_T2	0,6467	1	21,4710	16	0,4819	0,4975
PCF_T3	10,1692	1	30,0661	16	5,4116	0,0335
PCF_T4	10,8889	1	50,8889	16	3,4236	0,0828
PCF_T5	6,7222	1	51,5556	16	2,0862	0,1679
PCF_C6	3,5556	1	48,8889	16	1,1636	0,2967
PCF_C8	0,8374	1	12,9273	16	1,0364	0,3238
PCF_C10	22,2222	1	39,5556	16	8,9888	0,0085
PCF_T11	0,2577	1	16,0500	16	0,2569	0,6192
PCF_T12	16,0556	1	57,5556	16	4,4633	0,0507
PCF_T13	26,8889	1	61,1111	16	7,0400	0,0174
PCF_T14	2,6706	1	66,2627	16	0,6449	0,4337

Tabela 6 - Analysis of Variance – variáveis significantes

	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
PCF_C10	13,3492	1	48,4285	16	4,4103	0,0519
PCF_T12	39,6825	1	33,9285	16	18,7134	0,0005
PCF_T13	26,0357	1	61,9642	16	6,7227	0,0196

3.5. Análise descritiva de cada cluster - Percepção das Condições dos Fatores

Tabela 7 - Descriptive Statistics for Cluster 1
Cluster contains 14 cases

	Mean	Standard Deviatn.	Variance
PCF_C10	7,4286	1,8694	3,4945
PCF_T12	4,9286	1,5424	2,3791
PCF_T13	6,3571	2,1342	4,5549

Tabela 8 - Descriptive Statistics for Cluster 2
Cluster contains 4 cases

	Mean	Standard Deviatn.	Variance
PCF_C10	9,5000	1,0000	1,0000
PCF_T12	8,5000	1,0000	1,0000
PCF_T13	9,2500	0,9574	0,9167

3.6. Casos em cada cluster - Percepção das Condições dos Fatores

Tabela 9 – Cada caso e seu respectivo cluster

Atividade	Cluster	
	1	2
Artesanato	x	
Artesanato	x	
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem		x
Imobiliária		x
Rest./Lançonete		x
Rest./Lançonete		x
Rest./Lançonete	x	
Rest./Lançonete	x	

Rest./Lanchonete	x
Turismo	x
Turismo	x
Turismo	x

3.7. Análise de Cluster – Percepção das Condições da Demanda

Tabela 10 - Analysis of Variance

	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
PCD_D16	4,5000	1	83,7778	16	0,8594	0,3677
PCD_D17	144,5000	1	38,0000	16	60,8421	0,0000
PCD_D18	5,2972	1	63,7616	16	1,3292	0,2659
PCD_C21	0,0556	1	40,2222	16	0,0221	0,8837

Tabela 11 - Analysis of Variance (variável significante)

	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
PCD_D17	144,5000	1	38,0000	16	60,8421	0,0000

3.8. Análise descritiva de cada cluster - Percepção das Condições da Demanda

Tabela 12 - Descriptive Statistics for Cluster 1
Cluster contains 9 cases

	Mean	Standard Deviatn.	Variance
PCD_D17	7,6667	1,9365	3,7500

Tabela 13 - Descriptive Statistics for Cluster 2
Cluster contains 9 cases

	Mean	Standard Deviatn.	Variance
PCD_D17	2	1	1

3.9. Casos em cada cluster - Percepção das Condições da Demanda

Tabela 14 – Cada caso e seu respectivo cluster

Atividade	Cluster	
	1	2
Artesanato		x
Artesanato		x
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem		x
Imobiliária	x	
Rest./Lanchonete	x	
Rest./Lanchonete	x	
Rest./Lanchonete	x	
Rest./Lanchonete	x	
Rest./Lanchonete		x
Turismo		x
Turismo	x	
Turismo		x

3.10. Análise de Cluster – Percepção dos Setores Correlatos de Apoio

Tabela 15 - Analysis of Variance

	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
PSCA_S22	3,0574	1	49,0602	16	0,9971	0,3329
PSCA_S23	0,0678	1	38,1675	16	0,0284	0,8682
PSCA_SEN	0,0391	1	25,8984	16	0,0241	0,8785
PSCA_SAG	5,7760	1	77,1573	16	1,1977	0,2900
PSCA_STE	6,7820	1	4,7474	16	22,8572	0,0002
PSCA_S25	1,1640	1	137,8948	16	0,1351	0,7181
PSCA_S26	1,0851	1	109,3855	16	0,1587	0,6956
PSCA_S27	8,5562	1	110,8812	16	1,2346	0,2829
PSCA_S28	1,3444	1	88,2667	16	0,2437	0,6282
PSCA_G29	18,6778	1	77,6000	16	3,8511	0,0673
PSCA_G30	38,1398	1	33,9779	16	17,9598	0,0006
PSCA_G31	25,6000	1	28,4000	16	14,4225	0,0016
PSCA_G32	74,7111	1	9,0667	16	131,8432	0,0000
PSCA_G33	12,8444	1	34,9333	16	5,8829	0,0275

Tabela 16 - Analysis of Variance – variáveis significantes

	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
PSCA_G30	34,4518	1	37,6658	16	14,6347	0,0015
PSCA_G31	36,5714	1	17,4286	16	33,5738	0,0000
PSCA_G32	59,0635	1	24,7143	16	38,2376	0,0000
PSCA_G33	23,5278	1	24,2500	16	15,5235	0,0012

3.11. Análise descritiva de cada cluster - Percepção dos Setores Correlatos de Apoio

Tabela 17 - Descriptive Statistics for Cluster 1
Cluster contains 4 cases

	Mean	Standard Deviatn.	Variance
PSCA_G30	5,00	1,41	2,00
PSCA_G31	6,00	1,63	2,67
PSCA_G32	5,50	2,64	7,00
PSCA_G33	6,75	2,22	4,92

Tabela 18 - Descriptive Statistics for Cluster 2
Cluster contains 14 cases

	Mean	Standard Deviatn.	Variance
PSCA_G30	8,33	1,56	2,44
PSCA_G31	9,43	0,85	0,73
PSCA_G32	9,86	0,53	0,29
PSCA_G33	9,50	0,85	0,73

3.12. Casos em cada cluster - Percepção dos Setores Correlatos de Apoio

Tabela 19 – Cada caso e seu respectivo cluster

Atividade	Cluster	
	1	2
Artesanato		x
Artesanato		x
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem		x
Imobiliária		x
Rest./Lanchonete	x	
Rest./Lanchonete		x
Rest./Lanchonete		x
Rest./Lanchonete		x
Rest./Lanchonete	x	
Turismo		x
Turismo		x
Turismo		x

3.13. Análise de Cluster – Percepção da Estratégia da Empresa, Estrutura e Rivalidade

Tabela 20 - Analysis of Variance

	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
PEE_E34	17,4429	1	50,7924	16	5,4947	0,0323
PEE_E35	1,0000	1	45,0000	16	0,3556	0,5593
PEE_R37	0,4187	1	39,3460	16	0,1703	0,6854
PEE_R38	5,4444	1	56,1667	16	1,5509	0,2309
PEE_R39	10,0278	1	60,4167	16	2,6556	0,1227
PEE_R41	17,3611	1	54,2500	16	5,1203	0,0379
PEE_R43	6,9847	1	71,9439	16	1,5534	0,2306
PEE_A44	12,2500	1	48,2500	16	4,0622	0,0610
PEE_A45	0,1462	1	53,3832	16	0,0438	0,8368
PEE_A46	13,4444	1	81,6667	16	2,6340	0,1241
PEE_A47	69,4444	1	54,3334	16	20,4499	0,0003
PEE_A48	51,3611	1	73,7500	16	11,1428	0,0042

Tabela 21 - Analysis of Variance – variáveis significantes

	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
PEE_E34	19,4356	1	48,7997	16	6,3724	0,0225
PEE_A47	56,8028	1	66,9750	16	13,5699	0,0020
PEE_A48	79,3361	1	45,7750	16	27,7308	0,0001

3.14. Análise descritiva de cada cluster – Percepção da Estratégia da Empresa, Estrutura e Rivalidade

Tabela 22 - Descriptive Statistics for Cluster 1

Cluster contains 8 cases

	Mean	Standard Deviatn.	Variance
PEE_E34	3,31	1,53	2,34
PEE_A47	6,88	2,42	5,84
PEE_A48	9,13	1,46	2,12

Tabela 23 - Descriptive Statistics for Cluster 2

Cluster contains 10 cases

	Mean	Standard Deviatn.	Variance
PEE_E34	5,40	1,90	3,60
PEE_A47	3,30	1,70	2,90
PEE_A48	4,90	1,85	3,43

3.15. Casos em cada cluster – Percepção da Estratégia da Empresa, Estrutura e Rivalidade

Tabela 24 – Cada caso e seu respectivo cluster

Atividade	Cluster	
	1	2
Artesanato	x	
Artesanato	x	
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem		x
Imobiliária		x
Rest./Lanchonete		x
Rest./Lanchonete	x	
Rest./Lanchonete		x
Rest./Lanchonete	x	
Rest./Lanchonete		x
Turismo	x	
Turismo		x
Turismo		x

3.16. Análise de Cluster – Cenários

Tabela 25 - Analysis of Variance

	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
CE_1_P1	3,2111	1	24,4000	16	2,1056	0,1661
CE_1_P2	8,4028	1	21,8750	16	6,1460	0,0247
CE_2_P1	46,3516	1	17,1779	16	43,1733	0,0000
CE_2_P2	46,9444	1	23,5000	16	31,9622	0,0000
CE_3_P1	19,6824	1	41,8470	16	7,5255	0,0144
CE_3_P2	21,1959	1	32,9217	16	10,3013	0,0055
CE_4_P1	1,4694	1	16,9750	16	1,3850	0,2565
CE_4_P2	5,3778	1	20,9000	16	4,1170	0,0594

Tabela 26 - Analysis of Variance – variáveis significantes

	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
CE_1_P2	8,4028	1	21,8750	16	6,1460	0,0247
CE_2_P1	46,3516	1	17,1779	16	43,1733	0,0000
CE_2_P2	46,9444	1	23,5000	16	31,9622	0,0000
CE_3_P1	19,6824	1	41,8470	16	7,5255	0,0144

3.17. Análise descritiva de cada cluster - Cenários

Tabela 27 - Descriptive Statistics for Cluster 1
Cluster contains 8 cases

	Mean	Standard Deviatn.	Variance
CE_1_P2	9,38	0,92	0,84
CE_2_P1	9,50	0,76	0,57
CE_2_P2	9,25	1,39	1,93
CE_3_P1	9,88	0,35	0,12
CE_3_P2	9,63	0,52	0,27

Tabela 28 - Descriptive Statistics for Cluster 2
Cluster contains 10 cases

	Mean	Standard Deviatn.	Variance
CE_1_P2	8,00	1,33	1,78
CE_2_P1	6,27	1,21	1,46
CE_2_P2	6,00	1,05	1,11
CE_3_P1	7,77	2,13	4,55
CE_3_P2	7,44	1,86	3,45

3.18. Casos em cada cluster – Cenários

Tabela 29 – Cada caso e seu respectivo cluster

Atividade	Cluster	
	1	2
Artesanato	x	
Artesanato		x
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem	x	
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem		x
Hotel/Hospedagem		x
Imobiliária	x	
Rest./Lanchonete		x
Rest./Lanchonete		x
Rest./Lanchonete	x	
Rest./Lanchonete	x	
Rest./Lanchonete	x	
Turismo		x
Turismo	x	
Turismo		x

Anexos

Anexo 1 - Mapa

Pólo Costa da Dunas – Rio Grande do Norte



Anexo 2 - Relação dos Empresários Pesquisados

Nome	Empresa	Fone
Adalva Dias Rodrigues	Restaurante Paçoca de Pilão	238-2088
Antonio Ferreira	Hotel Village do Sol	238-2020
Ana Maria Guerra	Maior Cajueiro	238-2300
Antônio Leonardo	AVAC	238-3084
Arlindo F. de Oliveira	Restaurante Vai e Vem	238-2436
Bibiana B. Maranhão	Pousada Praias Belas	238-2587
Gastão G. Cabral	Marina Badauê	238-2066
Itamires Carvalho Filho	Beleza Bar e Restaurante	238-2244
Johilton Vargas Paular	SPA Colinas	237-2232
José Pereira Barbosa	Cerâmica Inhapoan	238-2645
Mariceli Tinoco Cabral	Pousada Esquina do Sol	238-2078
Marta Maria de Lima	Feira de Frutas Pium	237-2286
Mauro Luiz Nogueira	Restaurante Casa Mineira	238-2340
Miriam Gimenez	Pousada Gitana	238-3313
Renato da Silva Oliveira	Pousada do Cajueiro	238-2047
Ruth Vera S. de Medeiros	Apart Hotel Caravelas	238-2900
Seraphin Funari Netto	Paulista Pizzaria e Rest.	238-3292
Simone Brilhante Maia	Tur Imóveis	238-2527

