

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**  
**CURSO DE MESTRADO**

**TURISMO EM CABO VERDE: UM ESTUDO DA COMPETITIVIDADE ENTRE OS**  
***CLUSTERS* DE SANTO ANTÃO-SÃO VICENTE E SAL-BOAVISTA**

**VALTER MARCOS MONTEIRO FORTES**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos**  
**Co-orientador: Prof. Dr. Edgar Tomazzoni**

**Caxias do Sul, dezembro de 2010**

**VALTER MARCOS MONTEIRO FORTES**

**TURISMO EM CABO VERDE: UM ESTUDO DA COMPETITIVIDADE ENTRE OS  
*CLUSTERS* DE SANTO ANTÃO-SÃO VICENTE E SAL-BOAVISTA**

Dissertação de Mestrado apresentado ao programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Paulo F. P. Barcellos  
Co-orientador: Prof. Dr. Edgar Tomazzoni

**Caxias do Sul, dezembro de 2010**

VALTER MARCOS MONTEIRO FORTES

**TURISMO EM CABO VERDE: UM ESTUDO DA COMPETITIVIDADE ENTRE OS  
*CLUSTERS* DE SANTO ANTÃO-SÃO VICENTE E SAL-BOAVISTA**

Dissertação de Mestrado apresentado ao programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

**Conceito Final: 4**  
**Aprovado em 15 de Dezembro de 2010**

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Gabriel Milan  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Janaina Macke  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Antonio Domingos Padula  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **DEDICATÓRIA**

Ao amor, ao incentivo e ao apoio incondicional de minha Mãe Guilhermina.

Com amor a minha filha Ellen Gisele que compreendeu que os momentos de ausência ao seu lado eram fundamentais para atingir minha meta.

Aos meus irmãos Não, César, Bia, Janecas, Artur, e a todos que me auxiliaram neste trajeto, tio Calu, Dila, Lenir, tia Mana, Zuzu que sempre me incentivaram.

A todos os entes da minha família que direta ou indiretamente participaram e estiveram presentes nesta etapa.

A minha avó Gregória (*in memoriam*), meu tio Armindo (*in memoriam*), meu tio Djica (*in memoriam*), e meu irmão David (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Universidade de Caxias do Sul por possibilitar minha dedicação a esta pesquisa, através de uma bolsa de estudo, o que propiciou o financiamento parcial dos meus estudos.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA pela oportunidade de intercâmbio oferecido.

Ao Coordenador do Curso do Mestrado em Administração, Prof. Dr. Eric Dorion, pela sua vigorosa cooperação para realização do meu intercâmbio, e pela forma que conduz o programa.

À Professora Dra. Luciane Stallivieri, Assessora dos Assuntos Internacionais da UCS pela incessante colaboração na continuidade dos meus estudos na instituição UCS. Ao Professor Dr. José Clemente Pozenato pela cooperação para realização do meu intercâmbio.

Ao meu Orientador Professor Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, pela sua disponibilidade de compartilhar seu conhecimento, pelas contribuições sempre valiosas, por acreditar no meu potencial e pelas calorosas discussões que oportunizaram o meu crescimento e amadurecimento pessoal.

Ao meu Co-orientador Professor Dr. Edgar Tomazzoni pela grandiosa contribuição advindo do Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul que sempre me apoiou e acreditou no potencial desta pesquisa.

Ao corpo docente do Programa de Mestrado em Administração. Ao professor Dr. Gabriel Milan que sempre me incentivou e me motivou na busca dos meus objetivos acadêmicos. À professora Dra. Maria Emília por estar sempre disponível e colaborar com os propósitos dos discentes. À professora Dra. Janaina Macke pela amizade e importantes contribuições na banca de qualificação e ao longo desta pesquisa. Ao professor Dr. Ademar Galleli que participou da banca de qualificação, acrescentando observações contributivas para o aprimoramento deste trabalho. Ao professor Dr. Pelayo Munhoz pela amizade e incessante contribuição ao PPGA.

À Professora Dra. Cristina Estevão de Portugal pela preciosa contribuição, compartilhando materiais e conhecimento para a pesquisa.

A Monitor Company por disponibilizar os materiais para realização desta pesquisa.

À Direção Geral do Turismo de Cabo Verde, em particular a Dália pelas valiosas informações prestadas. A todos os entrevistados que gentilmente colaboraram com a pesquisa.

Aos meus amigos Caxienses. À Fernanda e à toda família Mazzochi que sempre me apoiaram desde que cheguei a Caxias do Sul; à Diane Guerra, pelo estímulo e sobretudo amizade que eu preso muito; à Thamara e o Thomas pela amizade e por me auxiliarem a atingir meu objetivo final; à Amanda e o Daniel pela amizade; à Clau pela grande afeição; ao Mauro Silva meu “irmão” pela amizade, paciência, compreensão e constante colaboração. Ao Fernando e a toda família Oro pela amizade e constante incentivo para com os meus objetivos. Ao Guilherme e a toda família Bortoli pela afeição desde que cheguei a Caxias do Sul; à Gilde e toda família Furlin pela amizade; aos meus colegas da UCS Eliana, Ricardo, Diego e todos que de uma forma ou outra contribuíram nesta etapa.

Ao meu estimado Lyon que sempre me acompanhou nos estudos e nunca esquecerei.

A Deus, e todos os meus familiares que me acompanharam durante este trajeto.

### **EPIGRAFE**

É melhor tentar e falhar, que preocupar-se e ver a vida passar

É melhor tentar, ainda que em vão que sentar-se, fazendo nada até o final

Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias frios em casa me esconder

Prefiro ser feliz embora louco, que em conformidade viver.

Martin Luther King

## RESUMO

Os esforços conjuntos entre empresas são cada vez mais comuns, mesmo que exista rivalidade competitiva no mercado. Empresas tendem a se agrupar no que vem a ser conFigurado como *cluster*, formando massas críticas segmentos da indústria para aproveitar a sinergia como o aumento da produtividade, inovação e, em sua essência, a possibilidade de se tornarem mais competitivas. Dado que os *clusters* aumentam a competitividade de uma indústria e dado que o turismo constitui um poderoso instrumento de desenvolvimento regional, o presente estudo teve como objetivo analisar os determinantes da vantagem competitiva dos *Clusters* turísticos de Santo Antão - São Vicente e Sal - Boavista que são um conjunto de quatro ilhas situadas na Republica de Cabo Verde – África. A fim de identificar quais as variáveis relevantes para aperfeiçoar a competitividade nestas regiões foi aplicado um questionário semi-estruturado sob a luz do modelo do “Diamante da Competitividade” de Porter (1990), contemplando os atributos: (i) condições dos fatores, (ii) condições da demanda, (iii) estratégia, estrutura e rivalidade da empresas, (iv) setores correlatos e de apoio; e ainda a variável Governo. O papel do Governo foi avaliado a partir da esfera nacional considerando que este pode influenciar, de forma significativa, os determinantes da vantagem competitiva. Assim, a operacionalização deste estudo foi mediante uma pesquisa quantitativa, com a análise dos dados através do procedimento estatístico chamado de *Mann Whitney*. Os dados provenientes da pesquisa de campo, resultaram de uma amostra de 100 empresas – hotéis, restaurantes, agências de viagem, esportes e recreação, discotecas, alojamentos e locadora de veículos - que foi proporcionalmente dividida entre os dois *clusters*. Os resultados decorrentes da aplicação do Modelo indicam o desempenho competitivo turístico de cada um dos *clusters* permitindo assim inferir implicações teóricas e empíricas, bem como as decorrentes implicações gerenciais que favorecem os objetivos tanto de ordem pública como privada visando o aperfeiçoamento da competitividade nos *clusters* em estudo. Ainda é possível através de uma base comparativa das variáveis analisadas fomentar o aprendizado de uma região em relação a outra com o intuito de instituir melhorias.

**Palavras-Chave:** Cluster. Turismo. Santo Antão. São Vicente. Sal. Boavista. Diamante da Competitividade.

## **ABSTRACT**

*Joint efforts between firms are increasingly common, even when there exists competitive rivalry in the market. Companies tend to group together in (I erased what was written here) clusters, forming critical masses of industries to take advantage of synergies such as increased productivity, innovation and, in essence, the possibility of becoming more competitive. Given that clusters increase the competitiveness of an industry and given that tourism is a powerful instrument of regional development, this study is aimed at examining the determinants of competitive advantage for tourism clusters of Santo Antao - Sao Vicente and Sal - Boavista, which are a set of four islands located in the Republic of Cape Verde, Africa. In order to identify the relevant variables to enhance competitiveness in these regions, a semi-structured model was created in light of the "Diamond of Competitiveness" by Porter (1990). It incorporated the following attributes: (i) factor conditions, (ii) demand conditions, (iii) strategy, structure and rivalry of the companies, (iv) related and supporting industries, and the influence of the government variable. The Government's role was evaluated from the national level whereas this can influence significantly the determinants of competitive advantage. Thus, the operationalization of this study was through a quantitative survey, with data analysis using the statistical procedure called the Mann Whitney. Data from field research resulted in a sample of 100 businesses, hotels, restaurants, travel agencies, sports and recreation, clubs, lodging and rental car, which was proportionally divided between the two clusters. Results from the application of the model indicate the competitive performance of tourism in each of the clusters thus infer theoretical and empirical implications, and the resulting managerial implications that favor the goals of both public and private sector aimed at improving the competitiveness of the clusters under study . It is still possible through a comparative basis of variables foster learning from one region over another in order to introduce improvements.*

**Keywords:** Cluster. Tourism. Santo Antao. Sao Vicente. Sal. Boavista. Competitiveness Diamond.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>12</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>13</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>17</b>
2.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	17
2.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....	22
2.3 TEMA DE PESQUISA .....	25
2.4 PROBLEMA DE PESQUISA .....	25
2.5 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	27
2.5.1 Objetivo Geral .....	27
2.5.2 Objetivos Específicos.....	27
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>28</b>
3.1 TURISMO .....	28
<b>3.1.1 Turismo como fator de desenvolvimento Regional – Local.....</b>	<b>31</b>
3.2 A TEORIA DO CLUSTER .....	33
<b>3.2.1 Definindo <i>Cluster</i> .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.2 <i>Cluster</i> Turístico.....</b>	<b>36</b>
3.3 COMPETITIVIDADE .....	39
<b>3.3.1 Competitividade do <i>Cluster</i> Turístico .....</b>	<b>40</b>
3.4 O MODELO - DIAMANTE DA COMPETITIVIDADE DE PORTER .....	43
3.5 VISÃO ESTRATÉGICA PARA OS DESTINOS TURÍSTICOS .....	46
<b>4 MÉTODO .....</b>	<b>48</b>
4.1 DESDOBRAMENTO METODOLÓGICO .....	48
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	49
4.3 CRITÉRIO E TAMANHO DA AMOSTRA .....	50
4.5 MÉTODO DE COLETA DE DADOS .....	51
<b>4.5.1 Validação e pré-teste do instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>52</b>

4.6 TRATAMENTOS DOS DADOS.....	54
<b>4.6.1 Operacionalização da pesquisa .....</b>	<b>54</b>
4.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	56
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
5.1 PROCEDIMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	58
<b>5.1.1 Especificações dos procedimentos estatísticos .....</b>	<b>59</b>
5.2 DETERMINANTES DA COMPETIÇÃO DO CLUSTER ALPHA E BETA .....	59
<b>5.2.1 Condições dos Fatores dos <i>Clusters Alpha e Beta</i> .....</b>	<b>60</b>
<b>5.2.2 Condições da Demanda dos <i>Clusters Alpha e Beta</i> .....</b>	<b>64</b>
<b>5.2.3 Indústrias Correlatas e de Apoio do <i>Cluster Alpha e Beta</i> .....</b>	<b>65</b>
<b>5.2.4 Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas dos <i>Clusters Alpha e Beta</i> .....</b>	<b>67</b>
<b>5.2.5 O papel do Governo nos <i>Clusters Alpha e Beta</i>.....</b>	<b>71</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS .....	74
6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	76
6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	78
6.5 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA FUTURAS .....	79
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>
ANEXO I – MAPA DA ILHA DE SANTO ANTÃO .....	91
ANEXO II – MAPA DA ILHA DE SÃO VICENTE .....	92
ANEXO III – MAPA DA ILHA DO SAL .....	93
ANEXO IV –MAPA DA ILHA DE BOAVISTA .....	94
ANEXO V – CARTA EXPLICATIVA .....	95
ANEXO VI – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....	96
ANEXO VII- DECRETO DE LEI .....	102

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ASA** – Aeroportos e Segurança Aérea

**BCV** – Banco de Cabo Verde

**CV** – Cabo Verde

**DGT** – Direcção Geral do Turístico de Cabo Verde

**IDH** – Índice de Desenvolvimento Humano

**INE** – Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde

**OECD** – *World Congress on Local Clusters*

**OMT** – Organização Mundial do Turismo

**S.A.** – Santo Antão

**S.V.** – São Vicente

**WTO** – *World Trade Organization*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução no número de hóspedes em Cabo Verde.....	19
Figura 2: Principais países emissores de turistas para Cabo Verde.....	19
Figura 3: Localização geográfica do <i>cluster Alpha</i> e <i>Beta</i> .....	20
Figura 4: Principais Recursos Turísticos no <i>Cluster Alpha</i> e <i>Beta</i> .....	20
Figura 5: Evolução do número de turistas.....	28
Figura 6: Benefícios do Turismo Sustentável.....	30
Figura 7: Representação de um <i>Cluster</i> turístico.....	36
Figura 8: <i>Cluster</i> e desenvolvimento local.....	37
Figura 9: Economia global - vantagem competitiva e comparativa.....	41
Figura 10: Determinantes da vantagem competitiva.....	45
Figura 11 Definição estratégica de um <i>cluster</i> turístico.....	47
Figura 12: Desdobramento metodológico.....	49
Figura 13: População da pesquisa.....	50
Figura 14: Amostra da pesquisa.....	51
Figura 15: Técnicas de coleta de dados.....	51
Figura 16: Características do método quantitativo.....	54
Figura 17: Competitividade de um <i>Cluster</i> turístico.....	55
Figura 18: Ficha técnica da pesquisa.....	58
Figura 19: Critérios competitivos das condições dos fatores.....	60
Figura 20: Elementos-chave no ambiente de negócio do <i>cluster Alpha</i> e <i>Beta</i> .....	63
Figura 21: Critérios competitivos das condições da demanda.....	64
Figura 22: Critérios competitivos das indústrias correlatas e de apoio nos <i>clusters Alpha</i> e <i>Beta</i> .....	65
Figura 23: Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas dos <i>Clusters Alpha</i> e <i>Beta</i> .....	67
Figura 24: Matriz do desempenho no <i>cluster Alpha</i> .....	69
Figura 25: Matriz do desempenho no <i>cluster Beta</i> .....	70
Figura 26: Prioridades do Governo nacional para o turismo.....	73
Figura 27: Projeções do governo de Cabo Verde.....	73
Figura 28: Determinantes da Competitividade nos <i>Clusters Alpha</i> e <i>Beta</i> .....	75
Figura 29: Fatores que influenciam o sistema turístico.....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Segmentação do tipo de turismo .....	21
Quadro 2: Informações gerais da ilha de Santo Antão e São Vicente.....	23
Quadro 3: Informações gerais da ilha do Sal e da Boavista .....	24
Quadro 4: Diferentes enfoques do conceito de <i>Cluster</i> .....	35

## 1 INTRODUÇÃO

Durante as últimas duas décadas, as economias em todo o mundo sofreram extensas transformações sociais e econômicas. Uma das mais significativas e visíveis alterações é o aumento da taxa de gastos com serviços turísticos resultante da globalização dos destinos, diversificação cada vez maior da procura e uma diferenciação do produto. Muitas regiões atualmente colocam o turismo como uma parte importante e integrante das suas estratégias de desenvolvimento econômico (SINCLAIR, 1998; JACKSON et al. 2005).

Em Cabo Verde a atividade turística vem ganhando significativa importância nos últimos anos. O arquipélago de Cabo Verde situa-se na zona tropical do Atlântico Norte a cerca de 450-500 km da costa da África. São dez ilhas e alguns ilhéus, que se dividem em dois grupos, (i) barlavento e (ii) sotavento, sendo que o primeiro é formado por: Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, ilhéu Raso, São Nicolau, Sal e Boa-vista; e o segundo é formado por: Maio, Santiago, Fogo, Brava, ilhéu grande, ilhéu Luis Carneiro, ilhéu Cima.

As ilhas de Cabo Verde se formaram a partir de atividades vulcânicas prolongadas, que tiveram início há mais de sessenta milhões de anos e continuam na atualidade. A marca do vulcanismo constitui o elemento paisagístico dominante, apesar de cada ilha ter identidade própria no seu relevo, na sua vegetação e na ocupação humana. O país apresenta uma diversidade de recursos naturais, culturais e históricos além de uma localização geográfica privilegiada que favorece o desenvolvimento da atividade turística.

A existência desses conjuntos de fatores torna possível o desenvolvimento de vários tipos de turismo no país: cultural, sol e praia, ecoturismo, esportes, negócio e eventos além de circuitos de montanhismo. O Turismo representa uma das principais fontes de receita do arquipélago e tem sido alvo da prioridade do Governo no plano de desenvolvimento do país.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), a rede hoteleira local aumentou 9,5% no ano de 2009, passando para 173 estabelecimentos, que disponibilizam 6367 quartos, 11720 camas e 14096 lugares. Os dados do INE indicam que, de um modo geral, as diárias nos estabelecimentos hoteleiros de Cabo Verde cresceram 10,6% no ano de 2009, tendo sido registados cerca de 330 319 hóspedes. Ainda de acordo com o INE (2009) atualmente a ilha do Sal é responsável por cerca 57% das entradas de turistas por ilhas

seguido de Santiago 20.1%, Boavista 9.9%, São Vicente 7.6% Santo Antão 2.7%, Fogo 2.0%, São Nicolau 0,4% Maio: 0,2%, Brava 0.1%.

O turismo é um motor do crescimento econômico, com especial incidência ao nível regional, mas o impacto a nível nacional também é significativo (SHARPLEY, 2002; JACKSON et al. 2005). Se o turismo é de significativa importância a nível nacional, a nível regional este setor apresentada como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento regional e o crescimento econômico, acreditando ser uma das armas para evitar e a estagnação econômica das regiões (FERREIRA; ESTEVÃO, 2009).

De acordo com Porter (1998), a fim de competirem com maior eficácia as regiões vêm se organizando no que vem a ser conFigurado como *cluster*, que são concentrações geográficas de empresas interconectadas e instituições em torno de um segmento ou setor de atividade, cujas inter-relações reforçam a vantagem competitiva.

Objetivamente, Porter (2002) afirma que os *clusters* são sinônimo de competitividade dado que contribuem de forma positiva para os processos inovativos, ao facilitarem as relações com outras instituições, ao permitirem conhecer melhor as necessidades dos consumidores e ao concentrarem conhecimento e informação necessários ao desenvolvimento tecnológico.

No âmbito das abordagens direcionadas para as temáticas dos *clusters* a unidade de referência é, regra geral, a indústria transformadora (PORTER, 1998; JACKSON; MURPHY, 2002; STEINLE; SCHIELE, 2002; NORDIN 2003), sendo relativamente escassas no âmbito do turismo (SALVADOR et al., 2010; FERREIRA; ESTEVÃO, 2009; JACKSON; MURPHY, 2006; CUNHA; CUNHA, 2005; BENI, 2003) evidenciando assim um enorme campo a ser explorado. De acordo com Huybers e Benett (2003) o conceito de *cluster* pode ser aplicado à atividade turística já que as empresas que pertencem ao *tourism product chain* (habitação, transportes, operadores turísticos) estabelecem interações de dependência e, ao mesmo tempo, competem entre si.

Dito isto, o que se pretendeu com esta dissertação especificamente foi analisar os determinantes da vantagem competitiva entre dois *clusters*. Para isso, foi adotado como objeto de estudo as ilhas de (i) Santo Antão e São Vicente aqui chamados de *cluster Alpha* e as ilhas do (ii) Sal e Boavista que formam o *cluster Beta* (República de Cabo Verde – África). A proximidade geográfica e a complementaridade entre o turismo dessas regiões e sendo o

turismo o principal vetor de desenvolvimento regional favoreceram as preocupações deste estudo.

Ciente disto, esta investigação procurou identificar a partir do modelo do Diamante da Competitividade (PORTER, 1990) as variáveis que podem aprimorar a competitividade no *cluster Alpha* e no *clusterBeta*.

Vários autores têm adotado esta abordagem que envolve teoria de *cluster* e o diamante da competitividade (SALVADOR et. al., 2010; FERREIRA; ESTEVÃO, 2009; JACKSON; MURPHY, 2006; CUNHA; CUNHA, 2005; NORDIN 2003). Jackson e Murphy (2006) afirmam que, os princípios do modelo do diamante podem ser combinados com a teoria de *cluster* e proporcionar uma abordagem mais abrangente e equilibrada para o desenvolvimento econômico regional enfocando o papel do turismo dentro dela. Assim espera-se a partir dessa abordagem caracterizar o desempenho competitivo dos *clusters* em estudo.

## **2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

### **2.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

De acordo com Richardson (1999, p. 55) “não existe uma estrutura rígida quanto à elaboração da justificativa de um trabalho, no entanto, é preciso que ela responda à pergunta mais importante: por que se deseja fazer a pesquisa”?

A motivação inicial desta investigação deve-se ao fato do pesquisador ser oriundo da ilha de Santo Antão e acreditar que o turismo constitui um dos principais vetores de desenvolvimento das regiões estudadas, uma vez que o setor do turismo é uma atividade multi-facetada e sua dimensão econômica não pode ocorrer sem a introdução de uma natureza social, cultural e ambiental. Não obstante a isso, reporta-se, portanto as razões em defesa para realização desta pesquisa:

Primeiramente destaca-se não apenas o crescimento do setor do turismo, como também sua importância no desenvolvimento econômico e social das regiões em estudo: a atividade turística tem-se revelado como uma das principais causas do desenvolvimento das regiões e dos países (OLIVEIRA; MANSO, 2008).

Assim sendo, o turismo promete ser uma nova fonte de receita para muitos países e regiões que, se utilizada de forma eficaz, pode levá-los para a prosperidade econômica renovada. Isto é particularmente pertinente para países em desenvolvimento, com a mudança de paradigma no consumo de turismo em todo mundo (KANDAMPULLY, 2000). Muitos autores (SINCLAIR, 1998; SHARPLEY, 2002; BRAU et al., 2003; ROCHA, 2004; CUNHA; CUNHA, 2005; TOMAZZONI, 2009) apresentam o turismo como a solução mais viável para promover o desenvolvimento regional e permitir a convergência das regiões mais atrasadas.

A indústria do turismo nesses países (locais) tem potencial para, essencialmente, articular e agir como um catalisador para a melhoria em vários setores de serviços essenciais: os serviços de transporte, serviços financeiros, telecomunicações, serviços de saúde, educação, etc.

Segundo dados da Organização Mundial de Turismo, entre 2000 e 2008 as viagens internacionais cresceram 4,1% ao ano – como resultado do crescimento da economia mundial e da tendência de redução do custo das viagens aéreas -, alcançando o total de 924 milhões de turistas no último ano e gerando um rendimento de aproximadamente US\$ 944 bilhões (€642 bilhões), o que significa que cada turista gerou 1.021 USD em receitas.

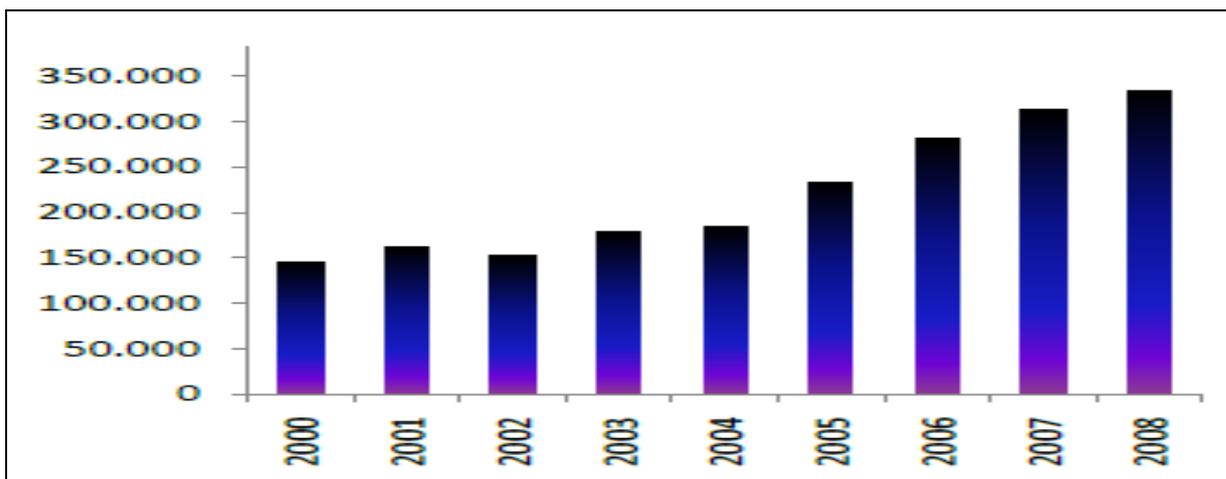
Nesse contexto, o setor de turismo ganhou relevância, em virtude do seu papel no desenvolvimento, tanto econômico (gerador de rendimento e empregos diretos, indiretos e induzidos), quanto social. Portanto, o turismo apresenta um papel importante e estratégico para o desenvolvimento local, uma vez que o seu produto é consumido no próprio local.

Em Cabo Verde, devido à escassez de recursos, o governo Cabo-verdiano tem intensificado sua política em torno do Setor Turístico a qual representou 20% do PIB em 2007 (INE, 2008). Reporta-se que os efeitos positivos do turismo têm contagiado os demais setores da economia do país. Como consequência disso foi desenvolvido o plano estratégico para desenvolvimento do turismo correspondente ao período 2010 – 2013 em que o Governo de Cabo Verde frisa:

O Governo continuará a considerar o Turismo como o motor principal da economia. Serão identificadas e implementadas políticas acertadas que respondam com melhor eficácia aos problemas e dêem resposta aos novos desafios impostos pela modificação na situação do mercado para, entre outros: O aumento significativo da competitividade internacional do turismo cabo-verdiano; A promoção do desenvolvimento de empreendimentos turísticos integrados e de superior qualidade (MASTER PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO EM CABO VERDE, 2010).

O país almeja receber 1 milhão de visitantes por ano, até 2015. Assim sendo, o Turismo poderia representar 30% do PIB, contra 20% por cento em 2007, sendo que atualmente emprega 53.000 pessoas. Os dados estatísticos apontam, o turismo como uma das principais alternativas para o desenvolvimento nacional. O contributo positivo do turismo ocorre quer nos países/regiões desenvolvidos quer nas regiões menos desenvolvidas, possibilitando atenuar as disparidades regionais (OPPERMAN, 1993; JACKSON; MURPHY 2006).

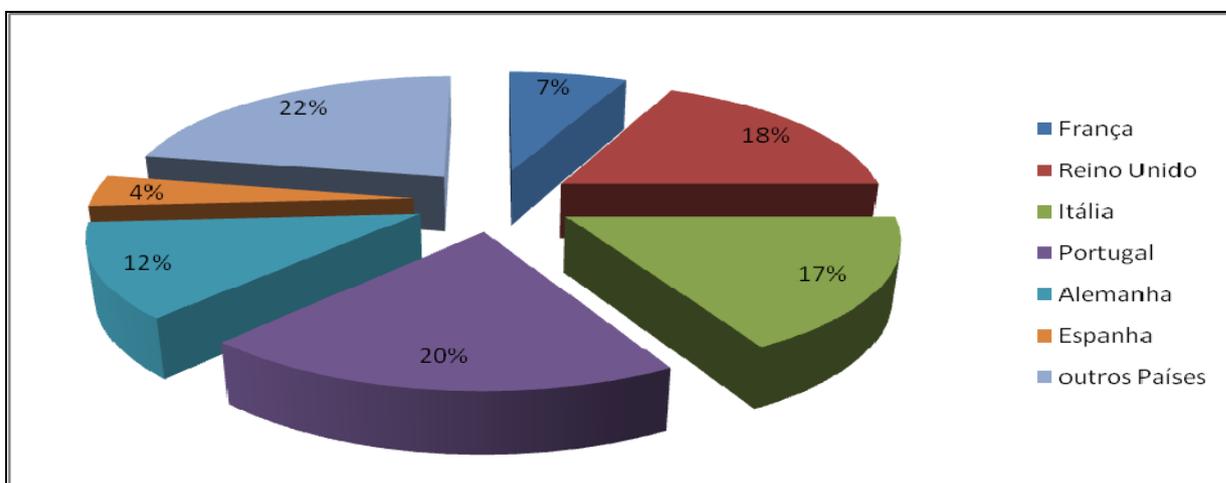
A Figura 1 ilustra a evolução dos hóspedes em todo o mercado de Cabo Verde durante o período de 2000 a 2008.



**Figura 1: Evolução no número de hóspedes em Cabo Verde**

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2009).

Conforme os dados do INE, em termos de mercados emissores, os europeus representam aproximadamente 85% do turismo receptor do país. Entre os principais países emissores, destacam-se Portugal, que enviou 57.854 turistas para Cabo Verde em 2008, Reino Unido com 51.680, Itália com 48.956 turistas, Alemanha com 32.705, e França com 25.145 turistas. Destaca-se o aumento substancial no número de turistas ingleses em Cabo Verde, tendo passado de 5.106 em 2006 para 51.680 em 2008.

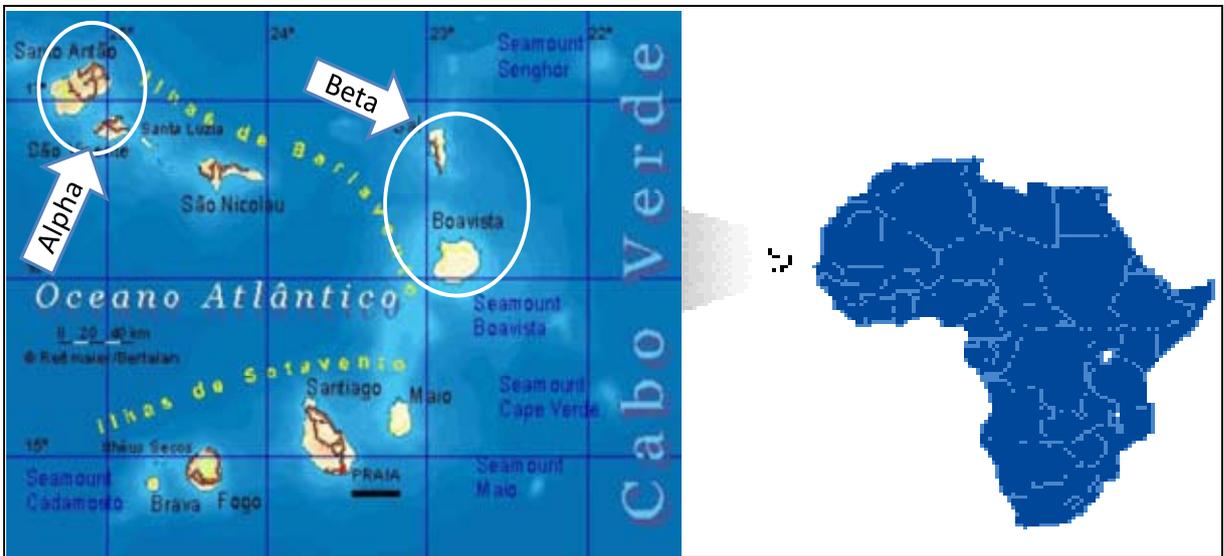


**Figura 2: Principais países emissores de turistas para Cabo Verde**

Fonte: INE (2009).

Uma vez que o objeto empírico deste estudo é formado pelo *cluster Alpha e Beta* a relação do problema estudado com o contexto social demonstra um panorama favorável ao desenvolvimento desta pesquisa. O turismo constitui, sem dúvida, uma das principais fontes de receitas da ilha de Santo Antão, São Vicente, Sal e Boavista.

A proximidade geográfica, conforme é ilustrado na Figura 3, e a complementaridade (exposto no Quadro 1) entre o turismo desenvolvido nestas ilhas favorecem as principais preocupações centradas neste estudo.



**Figura 3: Localização geográfica do cluster Alpha e Beta**

Fonte: Disponível em [www.governo.cv](http://www.governo.cv).

A diversidade paisagística e ambiental conforme demonstrado na Figura 4, a par das características socioculturais, permitem ao *cluster Alpha e Beta* oferecerem um leque muito diversificado de produtos turísticos numa área relativamente reduzida a pouca distância do principal centro emissor de turistas do mundo (Europa).



**Figura 4: Principais Recursos Turísticos no Cluster Alpha e Beta**

Fonte: Direção Geral do Turismo.

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

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

O Quadro 1 demonstra as possibilidades de produtos turísticos oferecidos nos dois *clusters*.

Segmento por <i>Cluster</i>						
Produtos Turísticos	Sol e Praia	Ecoturismo	Circuitos de Montanhismo	Esportes	Cultural	Negócio e Eventos
<i>Cluster Alpha</i>	X	X	X	X	X	X
<i>Cluster Beta</i>	X	X		X	X	X

**Quadro 1: Segmentação do tipo de turismo**

Fonte: Elaboração própria.

A relevância da temática centraliza-se nos aspectos teóricos e empíricos que favorecem a compreensão em torno não só da oferta turística, mas principalmente em os determinantes ou variáveis que podem atribuir maior competitividade ao *cluster Alpha e Beta*, cujas implicações podem beneficiar não só as ambições regionais aqui estudadas, mas também serem estendidas a todo o arquipélago de Cabo Verde. Além disso, o tema deste estudo se justifica devido a pouca produção científica local.

É oportuno destacar que a multidisciplinaridade exigida pela pesquisa atribui maior relevância ao estudo, uma vez que a proposta explora os mais variados conceitos: *cluster*, competitividade, turismo, desenvolvimento local e todas as informações colhidas visam

contribuir para a comunidade acadêmica, profissionais da área (pública e privada) e demais órgãos afins.

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O presente estudo utiliza como objeto de pesquisa o *cluster Alpha* composto pelas ilhas de Santo Antão e São Vicente e o *cluster Beta* formado pelas ilhas do Sal e Boavista. Primeiramente, são caracterizados as ilhas de Santo Antão e São Vicente e posteriormente a ilha do Sal e da Boavista:

A ilha de Santo Antão (Anexo I) é a segunda maior ilha do país, com uma superfície de 779 km<sup>2</sup>, Santo Antão é conhecida sobretudo pela sua orografia montanhosa e paisagem exuberante, com vales profundos na parte norte da ilha e paisagens áridas na parte sul, influenciada pela sua posição em direção do deserto do Sahara. Dividida em 4 cidades – Porto Novo, Ribeira Grande, Ponta do Sol e Paúl – a ilha tem uma população total estimada em 48,1 mil habitantes, uma economia baseada sobretudo na agricultura, pecuária e pesca, sendo relativamente marginal a atividade industrial.

Com um potencial elevado para o ecoturismo e o turismo de montanha, a ilha de Santo Antão oferece todavia uma diversidade de atrativos turísticos, tais como a beleza paisagística dos vales e montanhas, excelentes para as práticas de *hicking*, *trekking*, *canyoning* e outras relacionadas, incluindo-se também excelentes condições para o turismo de desportos subaquáticos e investigação marinha.

A ilha possui 5 áreas protegidas, os Parques Naturais de Cova-Ribeira da Torre-Paúl, Moroços e Tope de Coroa, a Paisagem Protegida das Pombas e a Reserva Natural de Cruzinha<sup>1</sup>. Na parte sul da ilha, no conselho de Porto Novo, a paisagem agreste e do tipo lunar (particularmente na região do Planalto Norte) permite potencializar outros produtos turísticos, destacando-se por exemplo o turismo gastronômico (nas localidades de Lajedos e Norte, cujo queijo tradicional está catalogado como patrimônio mundial do gosto e consta do menu do Movimento *Slow Food*).

---

<sup>1</sup> Informações disponíveis pelo governo Cabo-verdiano

A ilha de São Vicente (Anexo II) conhecida como “a ilha do Porto Grande” por abrigar o maior porto do país, construído na Baía do mesmo nome – considerada uma das 10 baías mais belas do mundo – teve a sua história recente quase sempre atrelada à dinâmica do porto. Importante entreposto carvoeiro no século XIX e primeiro quartel do século XX, desempenhou, por isso, igualmente o papel de “principal porta de contato entre Cabo Verde e o mundo”, conferindo à ilha e particularmente à cidade do Mindelo uma peculiaridade e um cosmopolitismo que ainda hoje se faz sentir, quer seja na arquitetura, na música, na cultura, na gastronomia, etc.

Com uma população estimada em aproximadamente 78 mil habitantes em 2008, gravitando sobretudo à volta do setor de prestação de serviços. A ilha de São Vicente apresenta uma oferta turística bastante diversificada, onde se destacam o turismo de praia (praia da Laginha no centro da Cidade, Baía das Gatas, Calhau e São Pedro), o turismo cultural, com realce para o famoso Carnaval, o Festival de Música de Baía das Gatas, organizada anualmente nesta praia, os festivais de teatro Mindelact e Setembro Mês do Teatro, e o tradicional *Reveillon*, o turismo de mergulho/subaquático e desportos náuticos e o turismo de natureza<sup>2</sup>. O Quadro 2 sintetiza as principais informações do *cluster Alpha*.

<b>CLUSTER ALPHA</b>		
	<b>Santo Antão</b>	<b>São Vicente</b>
Área	779 km <sup>2</sup>	227 km <sup>2</sup>
População	48.771	78.179
Estabelecimentos	3 hotéis, 25 alojamentos	5 hotéis, 25 alojamentos
Número de Turistas	8.926	25.381
Número de dormida	18.529	66.029
Número de Camas disponíveis	448	789

**Quadro 2: Informações gerais da ilha de Santo Antão e São Vicente**

Fonte: Direção Geral do Turismo de Cabo Verde.

A ilha do Sal (Anexo III) é a ilha mais plana do país, caracterizada por extensas praias de areia branca e águas transparentes, com condições excelentes para o turismo balnear e desportos náuticos, onde se destacam o surf e o windsurf, o mergulho e a pesca submarina.

<sup>2</sup> Documentos da Direção Geral do turismo de Cabo Verde.

Com um ecossistema todavia frágil, várias áreas da ilha foram (ou estão em vias de ser) declaradas áreas protegidas que, no entanto, se geridas convenientemente, podem complementar a oferta turística da ilha. Com uma população residente de aproximadamente 19.000 habitantes, espalhados pelos 4 principais centros da ilha (Espargos, Santa Maria, Palmeiras e Pedra de Lume), a ilha recebe, no entanto, mais de 50% dos turistas que anualmente demandam o país, além do influxo de trabalhadores de outras ilhas e do continente atraídos pelo crescimento da indústria turística.

A construção do primeiro (único até novembro de 2005) aeroporto internacional do país, permitiu que a ilha do Sal se posicionasse historicamente como o primeiro destino turístico de Cabo Verde.

A ilha de Boavista (Anexo IV) é a terceira maior ilha do país, com uma orografia marcada sobretudo por extensas praias de areia branca, e por planícies de dunas e tamareiras, a Boavista é considerada a ilha com o maior potencial para o turismo balnear em Cabo Verde. Paralelamente, o seu fundo marinho rico e diversificado, com águas límpidas e transparentes, bancos de corais e restos de navios naufragados, constitui uma importante atracção para o turismo de mergulho e a pesca desportiva.

Também na ilha se encontram 14 das 47 áreas protegidas de Cabo Verde, que podem contribuir para diversificar a sua oferta turística. A ilha conta com uma população de 5.785 habitantes permanentes, com uma tendência de aumento acelerado devido à atracção crescente de mão-de-obra das outras ilhas e do continente, para o setor do turismo. O Quadro 3 sintetiza as principais informações do *cluster Beta*.

<b>CLUSTER BETA</b>		
	<b>Sal</b>	<b>Boavista</b>
Área	216km <sup>2</sup>	620 km <sup>2</sup>
População	19.398	5.785
Estabelecimentos	18 hotéis, 20 alojamentos	7 hotéis, 10 alojamentos
Número de Turistas	190.137	33.135
Número de dormida	1.347.076	238.720
Número de Camas disponíveis	5838	2692

**Quadro 3: Informações gerais da ilha do Sal e da Boavista**

Fonte: Direcção Geral do Turismo de Cabo Verde.

### 2.3 TEMA DE PESQUISA

O interesse pelo estudo dos *clusters* aumentou substancialmente desde 1990. De acordo com Estevão (2007) a prova disso são os inúmeros livros, publicações de organizações nacionais e internacionais e artigos científicos publicados que abordam esta problemática. O provável impacto dos *clusters* para o desenvolvimento regional, aumento da produtividade, performance, capacidade inovativa e ao desenvolvimento da massa crítica empresarial (NOVELLI et al., 2006) demonstra porque é um tema bastante em voga nos últimos anos.

Uma das características da atividade turística é que ela está intimamente relacionada ao espaço físico (território), e ao espaço abstrato (interação dos atores sociais locais), uma vez que, o seu produto somente pode ser consumido *in loco*. Assim as especificações da atividade turística interagem com conceito de *cluster*, e atesta o desenvolvimento da pesquisa. Assim emerge como tema de pesquisa: *Turismo em Cabo Verde: Um estudo da competitiva entre os clusters de Santo Antão - São Vicente e Sal Boavista*.

### 2.4 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema desta investigação centraliza sobre os determinantes que visam aprimorar a competitividade turística do *cluster Alpha e Beta*. De acordo com Cunha e Cunha (2005), o conceito de *cluster* é apropriado às características específicas das atividades de turismo. O produto turístico interage com a base local (física e atores sociais), permitindo ações conjuntas de negócios inter-relacionados, com grande potencial para criação de conglomerados.

Além disso, outras características definem o potencial das atividades de turismo: a complementaridade e interdependência dos componentes do conglomerado turístico ocorrem através da interação e organização dos atores locais; a necessária interação da cultura, economia e ambiente permite intervenções e ações que ocorrem de forma sistêmica e o poder de atração depende do potencial de diferenciação do produto turístico e de seus serviços de apoio.

De acordo com Tomazzoni (2009), o turismo é um produto e, como tal é um objeto de uma cadeia produtiva. Uma cadeia que conta com alguns elos centrais e universais em particular, hotelaria, gastronomia, serviços de lazer e entretenimento e sistemas de informações; assim como elos associados ao transporte, segurança, comércio, artesanato, entre outros e elos periféricos, que podem variar em cada região, mas que, via de regra envolvem indústrias de vestuário, mobiliário, objetos de decoração e construção civil, serviços de saúde, educação e estética e a agricultura, e pecuária, além de produtos de gastronomia regional (TOMAZZONI, 2009).

Em Santo Antão e São Vicente (*cluster Alpha*), assim como Sal e Boavista (*cluster Beta*), o turismo constitui atualmente uma das alternativas para o desenvolvimento socioeconômico para a base local. De acordo com a Direção Geral do Turismo de Cabo Verde, Santo Antão e São Vicente não representam os principais destinos turísticos em Cabo Verde, mas as ilhas apresentam um cenário de potencial crescimento. De acordo com o Banco de Cabo Verde (BCV) os investimentos (imobiliários, transportes, entre outros etc.) recebidos pelas ilhas vêm diluindo o atual coeficiente de concentração nas outras ilhas.

A ilha do Sal e Boavista respectivamente são os destinos com maior procura turística em Cabo Verde. Em 2008 o fluxo de turistas para a ilha de Boavista registou um incremento de 113%, passando de 15.533 turistas recebidos em 2007 para 33.135 em 2008.

Este panorama favorece o desenvolvimento desta pesquisa a qual não tem a pretensão de apresentar soluções para o crescimento econômico da região, mas colaborar, reunindo elementos teóricos, através da verificação empíricas dos determinantes que possam potencializar a atividade turística na região. Portanto, o problema central desta pesquisa situar-se-á em: ***Quais as variáveis relevantes para aperfeiçoar a competitividade dos Clusters turísticos de Santo Antão-São Vicente e Sal-Boavista?***

Para tanto, será utilizado o modelo Diamante da Competitividade de Michael Porter (1990) como ferramenta principal para analisar os determinantes da vantagem competitiva dos *clusters* turísticos de Santo Antão-São Vicente e Sal-Boavista.

## 2.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para especificar o que se vai procurar e o que se pretende alcançar (LAKATOS; MARCONI, 2005). De acordo com Köche (2003), o objetivo é um fim que o trabalho se propõe a atingir, sendo que objetivos gerais indicam uma ação muito ampla do problema e objetivos específicos procuram descrever ações pormenorizadas, aspectos detalhados das raízes que se supõe merecerem uma verificação científica.

### 2.5.1 Objetivo Geral

Considerando a delimitação do problema e o tema de pesquisa o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os determinantes da vantagem competitiva do *Cluster* turístico de Santo Antão - São Vicente e Sal - Boavista. Ou seja, pretende-se ampliar a compreensão e o entendimento sobre os atributos que podem atribuir maior competitividade ao *cluster Alpha* e *Beta* a partir da perspectiva do modelo do “Diamante da competitividade”.

### 2.5.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos para o trabalho, foram definidos:

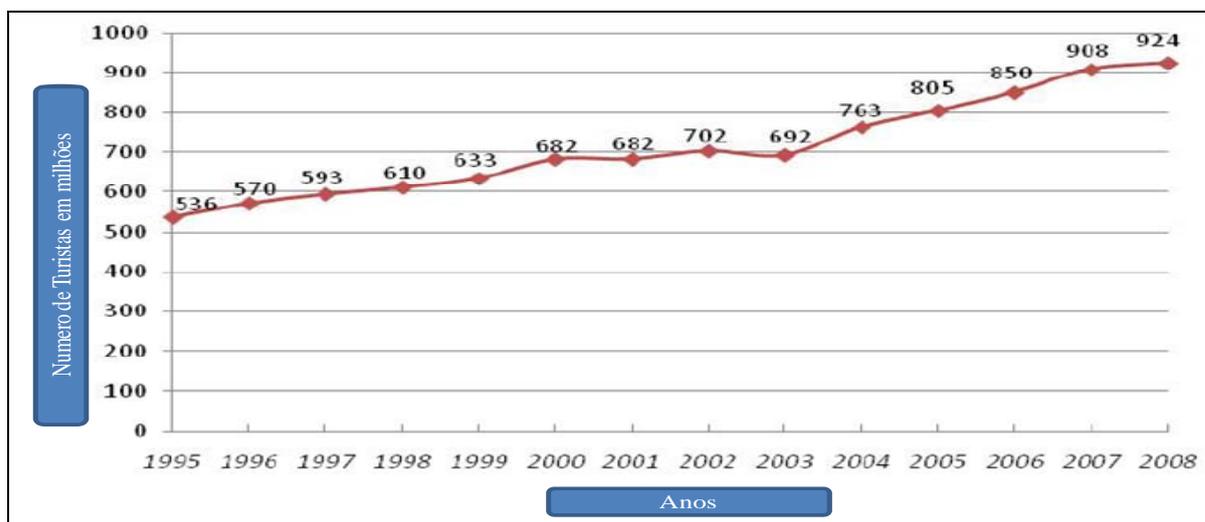
- a) Caracterizar os fatores estruturais existentes nos *clusters Alpha* e *Beta*;
- b) Analisar as características da demanda para o desenvolvimento do setor;
- c) Descrever as condições das “atividades” correlatas e de apoio;
- d) Analisar a estratégia, a estrutura e a rivalidade das empresas do setor;
- e) Descrever as políticas governamentais para o desenvolvimento dos *clusters* turístico em estudo.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo do presente capítulo é apresentar o levantamento teórico para a sustentação do estudo, destacando-se os principais conceitos e aspectos relacionados a temática. Inicialmente são apresentados conceitos relacionados ao turismo. Em um segundo momento explana-se em relação ao desenvolvimento local, teoria do *cluster*, e *cluster* turístico. Após isto, aborda-se, competitividade seguido do Modelo do Diamante da competitividade (PORTER, 1990) e, por último, a visão estratégica para os destinos turísticos.

#### 3.1 TURISMO

Efetivamente o turismo é um dos mais importantes setores da economia internacional. De acordo com a OMT (Organização Mundial do Turismo), espera-se que o número de chegadas atinja aproximadamente 1,6 bilhões no ano de 2020. Tradicionalmente o turismo é considerado enquanto fenômeno individual (consumo e demanda individuais), no entanto, em razão do número de indivíduos (medidos atualmente em milhões) que estão direta e indiretamente relacionados com este fenômeno, o turismo passa a ter dimensões socioeconômicas evidentes. A Figura 5 ilustra a evolução do número de turistas, em milhões, movimentados por ano no mundo, que em traços gerais, tem sido positiva.



**Figura 5: Evolução do número de turistas**

Fonte: Adaptado OMT (2008).

Este fenômeno de crescimento constante pode ser explicado devido ao fato de ter havido forte aumento dos rendimentos disponíveis das famílias, desenvolvimento exponencial

da oferta de aviões a jato de grande porte, a existência de combustíveis baratos, a redução substancial de tarifas e ao aparecimento de novas tecnologias de informação, tais como sistemas de distribuição global, sistemas de reserva por computador que permitiram aos operadores de viagens, assim como aos viajantes individuais, facilidades nas reservas de viagens e de bilhetes através da internet (CARETO; LIMA, 2006).

Vários autores têm chamado atenção para as implicações de longo alcance do turismo como um meio que auxiliasse no processo de desenvolvimento nacional/regional (ERBES, 1973; KADT, 1991; JENKINS; 1994; SINCLAIR, 1998; BALAGUER; CANTAVELLA-JORDA, 2002; GUNDUZ; HATEMI-J, 2005; BENI, 2003; KIM et al., 2006; CUNHA; CUNHA, 2005; ESTEVÃO et al., 2009).

De acordo com Sharpley (2002), o turismo é assim um veículo de desenvolvimento socioeconômico para as regiões menos favorecidas. Os benefícios do turismo são geralmente sentidos em dois níveis: macro ou nacional, e micro ou sub-nacional. No primeiro nível, o turismo é esperado para promover o crescimento econômico através de ganhos cambiais e um aumento na receita estadual e, num segundo nível, uma melhora no bem-estar das pessoas nas áreas de criação de empregos, receitas ou distribuição de renda e desenvolvimento regional equilibrado (DIEKE, 2003).

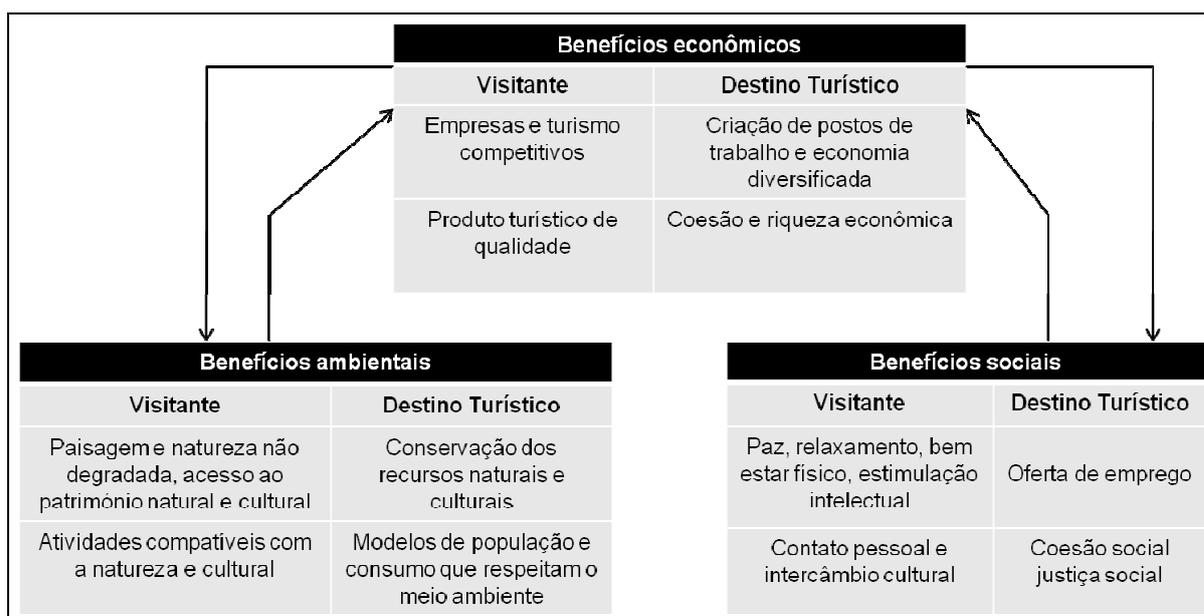
Ressalta Estevão (2009) que com os estudos existentes pode-se concluir que o turismo tende a ser considerada uma atividade crucial para uma economia já que permite um acréscimo no rendimento e do número de empregados (HENRY; DEANE, 1997; SHARPLEY, 2002; CHAO et al., 2005), ou a redução do número de desempregados. Por exemplo, em Hong-Kong, em 2003, o desemprego rondava os 7%. Com a abertura do país aos turistas o desemprego diminuiu e o produto cresceu 8,2% em 2004 (CHAO et al., 2005). Balaguer e Cantavella-Jordá (2002), no seu estudo acerca da economia Espanhola entre 1975 e 1997, testaram a casualidade entre turismo e crescimento econômico tendo descoberto uma relação estável no longo prazo entre turismo e crescimento econômico, em particular no sentido do turismo potencializar o desenvolvimento dos países.

Em Cabo Verde, um país em desenvolvimento, este panorama não é diferente. O setor tem se revigorado de grande importância para o cenário de desenvolvimento nacional ou regional sendo responsável por 26,8 milhões de escudos cabo-verdianos das receitas no ano

de 2007 (BCV, 2008). De acordo com o Ministério das Finanças de Cabo Verde<sup>3</sup>, no Plano de Desenvolvimento Regional (2008) o turismo tem propiciado ao país consideráveis ganhos de divisas e aumento no número de empregos, nomeadamente após o “boom” turístico que começou no ano 2000, com o crescente número de camas (28%) e diárias (22%) entre 2000 e 2003, consagrando-se como um dos pilares de sustentação para o desenvolvimento econômico de Cabo Verde.

No entanto ao se pensar no turismo como alternativa de desenvolvimento, não se pode ignorar a preocupação com a sustentabilidade da atividade turística, pois o turismo deve se revelar como uma atividade que pode ser desenvolvida em harmonia com princípios da sustentabilidade social, econômica, cultural e ambiental. Segundo David e Abreu (2005), o desenvolvimento sustentável no turismo não se refere unicamente a um problema de adequação da vertente ecológica a um processo social, mas a uma estratégia multidimensional da sociedade, que deve ter atenção tanto a viabilidade econômica como a viabilidade ambiental num contexto social (PARTIDÁRIO, 1997; ECCLES et al., 2001; JACOBI, 2003).

Esta foi também uma preocupação de Johnsen et al. (2003) no seu estudo acerca da região dos Alpes Suíços, já que se trata de uma região em que o turismo é tido como uma das únicas atividades que permite auferir rendimento e dada a sua beleza paisagística natural. A Figura 6 ilustra os benefícios do turismo sustentável.



**Figura 6: Benefícios do Turismo Sustentável**

Fonte: CE (s/d: 5).

<sup>3</sup> Disponível em <http://www.governo.cv> acesso maio 2010.

Além dos benefícios providos pelo turismo há que considerar que, qualquer atividade, e o turismo não é exceção, produz impactos positivos e negativos no território onde se desenvolve. Estes impactos podem ser socioculturais, econômicos ou ambientais, serem reversíveis ou irreversíveis e verificarem-se em maior ou menor escala (temporal e espacial).

Há que analisar a realidade desse setor para poder averiguar se o turismo pode conduzir ao desenvolvimento (LOURENÇO; FOY, 2003) ou se, contrariamente, se estará permitindo um desenvolvimento turístico predatório que degrade os recursos (já escassos) e possa comprometer, a longo prazo, a paz e segurança nacional (NUNES, 2009).

Ao tratar do turismo como fator de desenvolvimento regional Acerenza (2002, p.177) argumenta que este deve ser considerado e avaliado como diversas opções possíveis, em função dos recursos naturais e culturais na zona que é objeto de estudo, das facilidades de exploração dos mesmos, assim como dos recursos econômicos exigidos por esta exploração.

Porém, não basta propor o desenvolvimento regional, em função dos recursos naturais e culturais, se não houver o planejamento. Este é importante para qualquer forma de desenvolvimento. Portanto, vale ressaltar que *turismo não é uma indústria “cinderela” para o desenvolvimento de todas as regiões atrasadas* (TISDELL, 1998) [tradução livre]. Não obstante, aos efeitos menos positivos da atividade turística, são os próprios governos que identificam o turismo como um possível meio para atingir o desenvolvimento econômico dada a escassez de emprego nos setores tradicionais da economia (JACKSON; MURPHY, 2006).

Diante disso, Coriolano (2005, p. 140) argumenta que “o desenvolvimento regional entendido como forma de melhoria dos lugares significa uma transformação política pelos e para os seus habitantes, como espaço coletivo produzido por exigência da qualidade de vida dos residentes e não apenas em função das empresas”.

### **3.1.1 Turismo como fator de desenvolvimento Regional – Local**

Para Haddad (1999), o que se busca com o desenvolvimento regional é a competitividade dinâmica de empresas e de regiões. “É, em síntese, o melhor equilíbrio no desenvolvimento interno [...], isto é, na integração de diferentes atores e atividades formando grandes agrupamentos interativos [...]” (HADDAD, 1999).

O setor do turismo é uma atividade que se caracteriza pelas enormes possibilidades que tem de produzir efeitos diretos, indiretos e induzidos numa economia, seja através de emprego, seja através da dinâmica de outras empresas já instaladas (CARVALHO; VAZ, 2005). Conforme Mota et al. (2007), o turismo não deve ser encarado “apenas” como um fenômeno macroeconômico mas, antes e também, um fenômeno que se desenvolve à escala local com implicações diretas e indiretas sobre a vida das pessoas e locais onde se desenvolve.

O turismo como setor estratégico nos planos de desenvolvimento local, vem recebendo atenção especial da Organização Mundial do Turismo – OMT, com estudos e sugestões de modelos de planejamento (OMT, 2004). O local pode ser entendido como delimitação geográfica do território que representa o espaço imediato dos acontecimentos mais simples e também mais complexos da vida cotidiana (PORTUGUEZ, 2002).

Face as suas características intrínsecas, o turismo surge como um conjunto de atividades econômicas que podem potencializar o desenvolvimento local ou regional, sem perigo de deslocalização de atividades econômicas, dos recursos produtivos e, conseqüentemente, dos postos de trabalho (SILVA, 2000). Para além de permitir o desenvolvimento das regiões menos favorecidas, o setor do turismo contribui para potencializar o emprego de mão-de-obra, quer no próprio setor - hotéis e restaurantes - quer em setores relacionados - construção, transportes, agricultura (DANIEL; RAMOS, 2002).

A idéia central de desenvolvimento envolve uma rede de conceitos associados à evolução, inclusão, participação, solidariedade, produção e competitividade que se reforçam mutuamente ou se opõem frontalmente aos movimentos de concentração, competição, exclusão, pobreza, desequilíbrio, entre outros (CUNHA; CUNHA, 2005).

Ao tratar de desenvolvimento como uma estratégia, deve-se entender que este é um processo complexo (OLIVEIRA, 2001). O conceito de desenvolvimento local envolve mais duas idéias complementares que se associam ao território. Uma se refere ao espaço concreto e delimitado e vincula-se à idéia de constância e inércia e pode ser identificado como área delimitada: município, microrregião etc. Outra é o espaço abstrato das relações sociais e indica movimento e interação dos grupos sociais que se articulam ou se opõem em torno de interesses comuns (FISCHER, 2002). A idéia de movimento e interação é observada na medida em que o território deve levar em conta a interdependência da natureza com o seu uso, que inclui a ação humana, isto é, o trabalho e a política (SANTOS, 1999).

Quando se trata do desenvolvimento do turismo como fenômeno social e econômico, Wanhill (1997) o considera complexo, pois envolve diversos setores da economia, além de causar impactos diretamente sobre o modo de vida da comunidade anfitriã. Estes impactos podem ser no meio ambiente, nas culturas locais, ameaçando o desenvolvimento a médio e longo prazo. Três elementos do desenvolvimento local se destacam a partir do turismo: a sociedade, o ambiente e a economia, que são integrados e se reforçam mutuamente, em um contexto em que a diversidade social e cultural e a diferenciação produtiva devem ser utilizadas como recursos potencializadores de transformações e de desenvolvimento local (CUNHA; CUNHA 2005).

Ressalta Cabugueira (2005) que não é o turismo que fomenta o desenvolvimento de um determinado país ou região, mas sim o seu próprio nível de desenvolvimento, que converte o turismo numa atividade favorável a esse processo.

Desenvolver o turismo significa ser capaz de produzir um destino territorial (cenário, ambiente) integrado, capaz de atrair e suportar a carga que tal atração possa provocar no futuro, ou seja, traduz-se em desenvolver todas as capacidades humanas e relacionais que, associadas às capacidades que os próprios recursos naturais e edificados, sejam capazes de criar um ambiente de acolhimento aos visitantes, para que estes se sintam confortáveis quando usufruem de um cenário diferente do habitual (JACKSON; MURPHY, 2006). Neste sentido, conforme Porter (1999), as regiões fim de competir com maior eficácia vêm se organizando no que vem a ser conFigurado como *cluster*.

### 3.2 A TEORIA DO *CLUSTER*

A maioria dos estudos de *clusters* assenta as suas raízes na investigação desenvolvida por Alfred Marshall no séc. XIX sobre os distritos industriais da Inglaterra, publicada em 1890. Neste trabalho o autor identificou três razões pelas quais o comércio é mais produtivo quando as empresas estão concentradas do que quando se encontram distanciadas, são eles: mercado de trabalho especializado comum, a especialização no fornecimento e os *spillovers* do conhecimento.

Apesar dos inúmeros trabalhos publicados desde o trabalho seminal de Marshall onde se aborda a temática dos *clusters*, quer em termos regionais (OECD, 1999; RABELLOTTI, 1999; SCHMITZ, 1999; TEWARI, 1999; ATHREYE, 2001; COOKE; HUGGINS, 2004; BASANT, 2006), quer em termos de países (PREISSEL, 2000; MCRAE-

WILLIAMS, 2002, 2004; NIJDAN; LANGEN, 2003) continua sem existir uma definição consensual de *cluster*. Assim, não existe na literatura apenas uma definição de *cluster* (MCRAE-WILLIAMS, 2002) e escolher uma definição depende do intuito do estudo que será desenvolvido (VERBEEK, 1999) conforme é reportado no Quadro 4.

No entanto, uma das razões que pode justificar este enorme interesse pela temática dos *clusters* é o seu presumível impacto no desempenho das empresas, desenvolvimento regional e competitividade dos países (ROCHA, 2004).

Todavia, os diferentes investigadores concordam entre si que um *cluster* deve possuir algumas características como aglomeração e a interconexão (SIMMIE, 2004; AKGÜNGÖR, 2006). A aglomeração significa concentração geográfica de uma indústria e atividades relacionadas (GORDON; MCCANN, 2000). Por interconexão entende-se a relação competitiva-cooperativa que se estabelece entre os atores locais (SIMMIE, 2004), o que permite melhorar o desempenho em termos de geração de emprego (GLAESER et al, 1992; FINGLETON et al, 2005), produtividade (PORTER, 1998; BAPTISTA, 2000) e transferência de conhecimento (PORTER, 1990; COOKE et al., 2004).

### 3.2.1 Definindo *Cluster*

Nas palavras de Porter (1999, p. 211) “*cluster* são concentrações geográficas de empresas interrelacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização e associações comerciais), que competem mas também cooperam entre si”.

Swanw e Prevezer (1996), definiram de uma forma simples que *clusters* eram grupos de empresas dentro de uma indústria num dado espaço geográfico. Bergamn e Feser (1999) reforçam este conceito definindo *clusters* como um grupo de empresas, organizações empresariais ou não, para quem a adesão dentro do grupo é um importante elemento de cada membro individual da competitividade da empresa.

Um *cluster*, por definição, é um sistema interligado de empresas e instituições cujo valor como um todo é maior do que a soma das suas partes (FLOWERS; EASTERLING, 2006). A diferença entre o *cluster* e outras formas de cooperação dentro de uma rede é por vezes difícil de serem visualizadas, sendo que o conceito de *cluster* é por vezes confundido com o conceito de *network* (NORDIN, 2003; ESTEVÃO, 2007).

Segundo Powell e Grodall (2005), *networks* são meios através dos quais as organizações podem trocar ou reunir recursos e juntos desenvolver novas idéias ou competências, formando um *pool* de conhecimentos necessários para que as empresas possam estar sempre na frente (dianteira) das inovações (HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002, NORDIN, 2003; ESTEVÃO, 2007).

Salienta-se que a colaboração entre instituições públicas e privadas e capacidade de financiamento, instituição de auto-ajuda são alguns aspectos-chave do *cluster*. Schimitz (1999) afirma, que a promoção de *clusters* deve envolver políticas em nível local-regional. Neste sentido, os *clusters* tornaram-se elementos cruciais do desenvolvimento regional, assumindo um papel importante nas políticas públicas.

	<b>Definição Proposta</b>	<b>Estudos</b>
Localização proximidade geográfica	<p><i>Cluster</i>: concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas, que competem mas também cooperam entre si.</p> <p>O termo <i>cluster</i>, genericamente, refere-se a agrupamentos territoriais de agentes econômicos que desenvolvem atividades similares.</p>	<p>Porter (1998)</p> <p>Albagli e Britto (2003)</p>
Estratégias	<p>Os <i>clusters</i> são usados para representar concentrações de empresas, para que assim possam produzir sinergia, através da sua proximidade geográfica e da sua interdependência.</p> <p>Os <i>clusters</i> econômicos não se referem só a indústrias e instituições, mas sim, a indústrias e instituições muito competitivas.</p>	<p>Rosenfeld (1997)</p> <p>Feser (1998)</p>
Instituições	<p><i>Cluster</i> são grupos de companhias e instituições co-localizados em uma região específica e ligados por interdependências na prestação de um determinado grupo de produtos ou serviços.</p>	<p>Sövell et al. (2006)</p>
<i>Network</i> colaboração	<p>Um <i>cluster</i> é uma forma progressiva de rede (<i>network</i>) de negócios, que tem objetivos de negócio forte focado na melhoria vendas e lucros.</p> <p><i>Cluster</i>, são relativamente densas redes (<i>network</i>) de empresas e organizações, em que as cadeias de valor estão ligados, mas não necessariamente através do que costuma-se entender por transação econômica.</p>	<p>Seeda (2003)</p> <p>Van Dijk (1997)</p>

**Quadro 4: Diferentes enfoques do conceito de *Cluster***

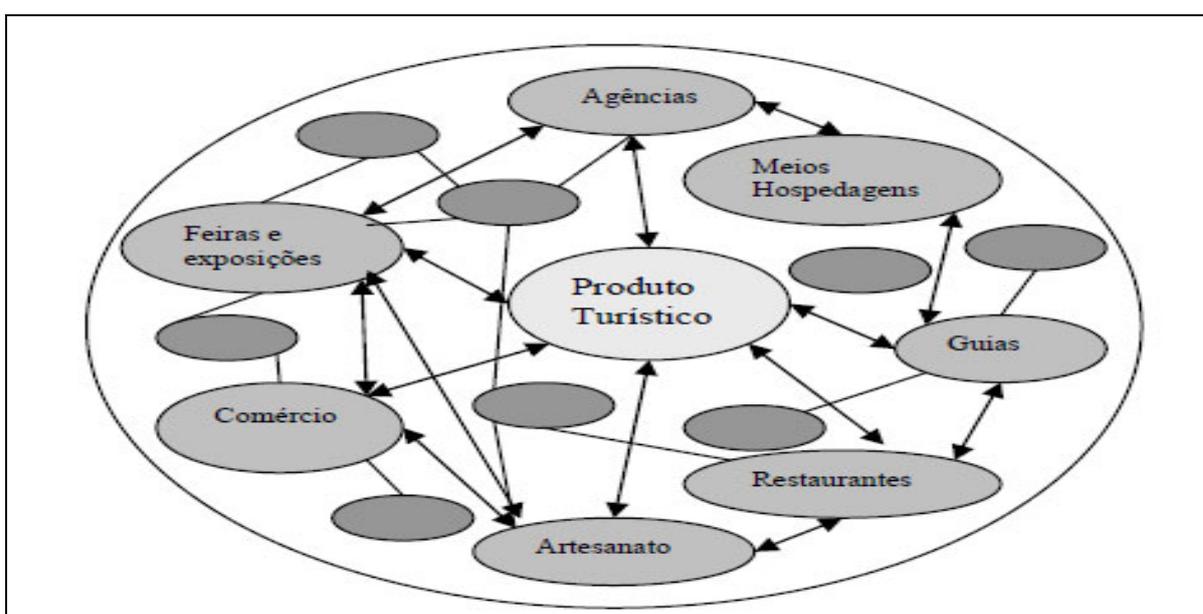
Fonte: Adaptado de Estevão (2007).

### 3.2.2 Cluster Turístico

O *cluster* de turismo pode ser identificado espacialmente sob duas óticas: uma de natureza geral, através das zonas e pólos turísticos em que uma região encontra-se dividida, e outra de natureza específica, vinculando aos municípios e localidades que integram as zonas turísticas os diferenciados segmentos nos quais a região seja dotada de recursos de base para uma inserção competitiva no cenário nacional e internacional do mercado de viagens e turismo (SILVA, 2004).

Beni (2003) define *cluster* turístico como um conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico delimitado dotado de equipamentos e serviços de qualidade, de eficiência coletiva, de coesão social e política, de articulação da cadeia produtiva e de cultura associativa, e com excelente gestão em redes de empresas que geram vantagens comparativas e competitivas.

Assim sendo, o conceito de que um *cluster* turístico está associado a um conjunto de empresas e instituições vinculadas a oferta de um produto ou um conjunto de produtos turísticos. Estas empresas e instituições estão espacialmente concentradas e estabelecem interações entre si dentro da cadeia produtiva do turismo envolvendo o intercâmbio de fatores, competências e informações entre agentes vinculados a oferta dos produtos turísticos. A Figura 7 ilustra a representação de um *cluster* turístico.

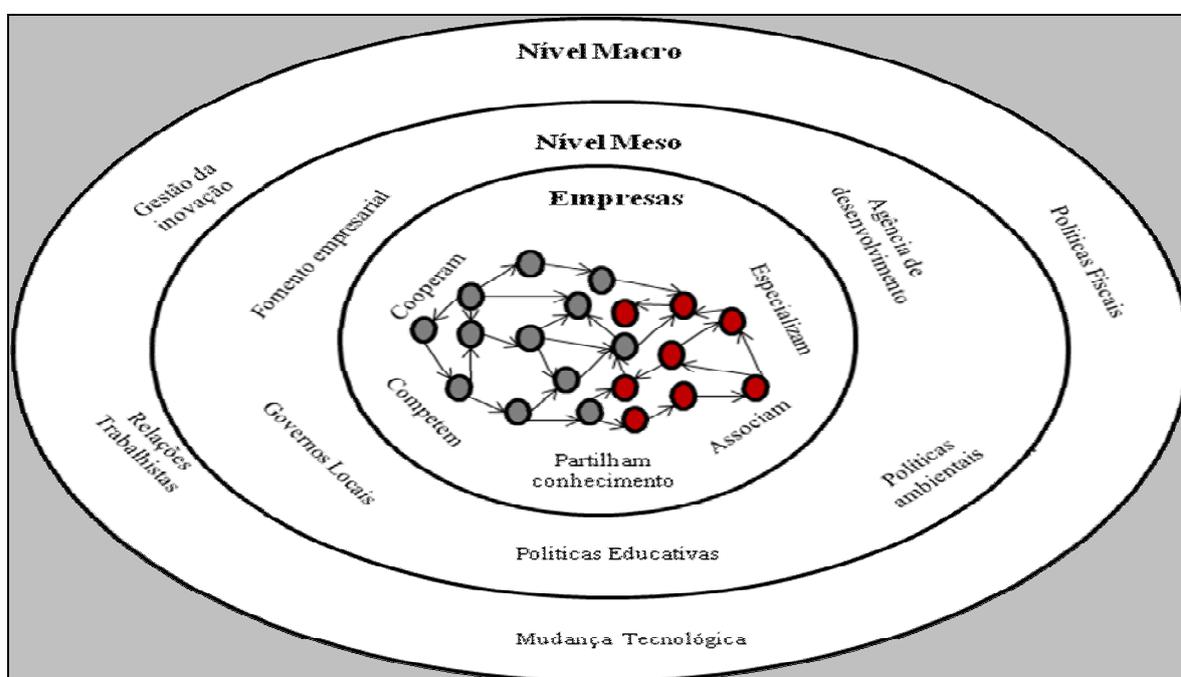


**Figura 7: Representação de um Cluster turístico**

Fonte: Cunha e Cunha (2005).

De acordo com Cunha e Cunha (2005) os agentes de um *cluster* turísticos se movem por densas relações de interação, cooperação e competição: em nível de firmas (fornecedores, clientes e competidores); de mesoinstituições (instituição públicas e privadas e representantes da sociedade civil); de macroinstituições (estratégias e políticas macroeconômicas) e estruturas socioculturais (habilidades dos atores sociais em formular visões e estratégias de desenvolvimento sustentável).

Neste sentido, as articulações em um *cluster*, não só “alimentam” as ambições inerentes ao *cluster* como também aumentam a possibilidade de desenvolvimento local, conforme demonstra a Figura 8.



**Figura 8: Cluster e desenvolvimento local**

Fonte: Adaptado Lira (2003, p. 47).

As relações entre empresas e instituições em um *cluster* turístico podem ser compreendidas em duas vertentes (RODRIGUES, 2001; NORDIN, 2003):

(i) **Horizontal** - pela formação de alianças estratégicas, cujos acordos podem ser de dois tipos, de um lado os acordos entre empresas que se dedicam à mesma atividade principal, ou seja, entre empresas que se dedicam ao alojamento, à animação, ao transporte ou à restauração (alimentação); de outro lado, os acordos entre empresas que se dedicam em

satisfazer ao mesmo grupo de clientes, mas proporcionando-lhes distintos componentes do produto (serviços turísticos);

(ii) **Vertical** - através da formação de redes estratégicas, onde ocorre o estabelecimento de uma relação fornecedor - cliente unilateral entre os sócios, de tal modo que as atividades objeto do acordo são realizadas por uma das partes, que cede o seu *output* a outra em troca de uma contraprestação.

O conceito de *cluster* é apropriado às características específicas das atividades de turismo, uma vez que o produto turístico interage com a base local, permitindo ações conjuntas de negócios inter-relacionados, com grande potencial para criação de conglomerados (JACKSON; MURPHY, 2006; CUNHA; CUNHA, 2005).

Afirma Dias (2003, p. 159), que o turismo, enquanto uma atividade a ser integrada no modelo de desenvolvimento local /regional, apresenta características específicas. Uma das mais importantes e que o diferencia de outras atividades econômicas é que deve ser consumida no local a matéria-prima que o sustenta.

O objetivo de um *cluster* de turismo é levar empresas que, regra geral, trabalham isoladas e cooperaram com a finalidade de construir um produto de turismo de sucesso numa dada região (NOVELLI et al., 2006).

Weiermair e Steinhäuser (2003) chamam a atenção para a necessidade de instituições, agências e universidades colaborarem neste *network*, de forma a desenvolver e sustentar o '*cluster*'. A necessidade de participação de outros atores que não apenas os fornecedores para desenvolver o *cluster* de turismo é também referida por Brown e Geddes (2007). Segundo estes autores o governo deve incentivar e financiar programas para atrair investimentos privados, deve investir em infra-estruturas e promover turisticamente a região, uma vez que um *cluster* de turismo permite ultrapassar crises, como, por exemplo, a desindustrialização de uma região.

Nesta linha de argumentação, Nordin (2003) no seu estudo aplicou o “Diamante da competitividade de Porter à indústria turística”, e ressaltou a necessidade de se desenvolver estratégias de cooperação e colaboração a fim de se alcançar sustentabilidade competitiva.

### 3.3 COMPETITIVIDADE

Num mundo cada vez mais global e competitivo torna-se fundamental que as empresas desenvolvam uma gestão estratégica, de forma a acompanharem a complexidade do meio envolvente, as tendências e a competitividade do mercado de forma a obterem vantagens competitivas (ESTEVÃO, 2008).

De acordo com Porter (1999), a competitividade está relacionada à capacidade produtiva do país, que se relaciona, por sua vez, com a qualidade, as características do produto e com a eficiência de produção, sendo que a qualidade e as demais características é que irão determinar o preço do produto. Porter (1990) considera que são as empresas e não os países que competem no mercado internacional, no entanto o sucesso das empresas pode ser explicado pelo ambiente econômico, pelas instituições e pelas políticas governamentais. Ou seja, a competitividade de uma nação ou região constrói-se sobre o sucesso que as empresas alcançam no mercado internacional.

Acrescenta Lira (2005) que, a criação de vantagens competitivas têm um caráter marcadamente local, uma vez que a estrutura econômica nacional expressa-se em torno de cadeias produtivas locais propiciadoras do desenvolvimento de pequenas e médias empresas que conseguem obter vantagens competitivas, quer sob o impulso de aglomerações produtivas (*clusters*), quer através do estabelecimento de redes de cooperação entre os atores regionais, sejam eles privados, públicos ou sociais. O incentivo aos processos locais de desenvolvimento contribui para aumento da competitividade, agindo como um forte dinamizador das expectativas da população autóctone.

O aumento da competitividade em termos econômicos tem levado diferentes setores da sociedade a buscar novas formas organizacionais. Recentemente, a literatura tem demonstrado que as novas formas de organização são caracterizadas por uma maior cooperação entre empresas, regiões e nações (PORTER, 1999; CASARROTO FILHO; PIRES, 2001; GARRIDO, 2001; SILVA, 2004).

Ferreira e Alberto (2008) assumem que a localização é uma fonte de competitividade empresarial significando que não se pode dissociar a empresa da região onde ela se insere. Deste modo, há que perceber quais são os fatores de atratividade que uma região pode

oferecer para que as empresas aí se instalem e de que modo esses fatores podem (ou não) ser acentuados pela atividade conjunta de todos os atores regionais.

As características da atividade turística têm impulsionado as atenções em torno do setor de turismo, principalmente no que tange as estratégias de desenvolvimento local/regional (JACKSON; MURPHY, 2006). A razão para este interesse emerge pelo aumento da importância econômica do setor do turismo, como pela crescente concorrência no mercado turístico, como uma consequência do processo de transição de turismo de massas para uma nova época de turismo, que apela para uma abordagem feita por medida para as atitudes e necessidades dos turistas (CRACOLICI et al., 2006).

### **3.3.1 Competitividade do *Cluster* Turístico**

O conceito de competitividade deixou de pertencer ao mundo das empresas para se incorporar ao mundo das regiões. As teorias e políticas de desenvolvimento regional requerem hoje uma síntese que integre dois componentes: a organização econômica associada à organização setorial (principalmente o sistema industrial) e a organização territorial - principalmente o sistema regional (AMARAL FILHO, 2001).

A aplicação do conceito de competitividade às unidades territoriais foi inicialmente efetuada a nível nacional (PORTER, 1990) tendo sido, posteriormente, adaptada para o nível da região. Huggins (2003, p. 89) define competitividade regional como “a capacidade de uma economia subnacional em atrair e manter empresas com quotas de mercado firmes ou crescentes e, simultaneamente, manter ou aumentar o nível de vida da população”.

A fim de competir com maior eficácia as regiões vêm se organizando através de *cluster* em torno de um segmento de indústria (PORTER, 1999). Para Crouch e Ritchie (1999) a competitividade de uma determinada indústria é uma determinante crucial para o seu desempenho no mercado mundial. Assim sendo, desenvolver o potencial turístico de qualquer país ou região depende substancialmente na sua capacidade em manter a vantagem competitiva no fornecimento de bens e serviços aos visitantes (ESTEVÃO, 2009).

De acordo com Dwyer, Forsyth e Rao (2000) a competitividade de um destino turístico pode ser definida como um conceito geral que abrange as diferenças de preço juntamente com os movimentos da taxa de câmbio, os níveis de produtividade dos vários componentes da indústria turística e de fatores qualitativos que afetam a capacidade de

atração ou de um destino [tradução livre]. Na mesma direção, Dominguez (2001), afirma que a competitividade no setor do turismo é definida como a capacidade das empresas de turismo para atrair visitantes nacionais e estrangeiros que gastam em destino turístico que serve para compensar os custos de desenvolvimento de negócios e recompensar o capital investido, de maneira igual ou acima do custo de oportunidade.

Por outro lado, também pode-se dizer que a competitividade de destino é a capacidade do mesmo para entregar os bens e serviços com melhor desempenho em relação a outros destinos, sobre os aspectos da experiência turística considerada ter sido importante sob a ótica dos turistas (DWYER; KIM, 2003) [tradução livre]. A aplicação dos recursos é, sem dúvida, uma importante fonte de vantagem comparativa e competitiva no turismo.

A vantagem comparativa que se relaciona com o clima, paisagem, flora, fauna, etc, enquanto que a vantagem competitiva diz respeito a questões como a infra-estrutura turística (hotéis, eventos, atrações, redes de transporte), a qualidade da gestão, qualificação dos trabalhadores, políticas governamentais etc. (KIM; DWYER, 2003). Mediante isso, para competir no âmbito turístico, um destino não só deve ter vantagens comparativas mas também vantagens competitivas (ver Figura 9), ou seja, não só é necessário possuir uma variedade, mais ou menos ampla, de produtos e recursos turísticos, como estes devem ser geridos de modo eficiente a médio e longo prazo (ESTEVÃO, 2009).

<b>VANTAGENS COMPARATIVAS</b>	<b>VANTAGENS COMPETITIVAS</b>
•Mercado protegido	•Competição e globalização
•Enfoque macroeconômico	•Enfoque microeconômico
•Capital financeiro e natural	•Capital humano e conhecimento
•Hierarquia	•Meritocracia
•Economia de escala	•Agibilidade
•Reação	•Pró-ação
•Governo como estratégia principal	•Visão compartilha e colaboração
•Paternalismo	•Inovação
•Regulamentação	•Desregulamentação
•Fontes escassas	•Produtividade
•Redistribui riqueza limitada	•Criar novas riquezas

**Figura 9: Economia global - vantagem competitiva e comparativa**

Fonte: Musa, Monitor Group (2002).

A competitividade dos destinos turísticos constitui o elemento central do sistema turístico, sendo que esta pode se estabelecer de maneira direta ou não. A determinação do tipo de competitividade dependerá das características de seus produtos ou serviços turísticos ofertados. Regiões que dispõem de recursos hídricos, por exemplo, podem disputar o mercado numa determinada época do ano; contrariamente, localidades que desfrutam de um patrimônio histórico, artístico e/ou cultural não enfrentam sazonalidades, nem disputas por mercados turísticos, dadas as particularidades de seus atrativos (KOZAK; RIMMINGTON, 1999).

O processo inovativo deve, portanto, gerar novos produtos ou serviços, a partir dos recursos disponíveis numa região, por meio do redesenho ou reestruturação dos processos existentes (HJALAGER, 2002). Logo, a competitividade de um destino turístico resultará da “combinação das competitividades” dos diferentes agentes que conFiguram o *cluster* turístico e ainda do nível de estreitamento e coesão dos relacionamentos entre eles.

A competitividade da atividade turística passa, mais do que qualquer outro setor, por um quadro de parcerias estratégicas, envolvendo todos os que direta ou indiretamente contribuem para a criação do produto global (TRINDADE, 1998).

Sendo assim, a competitividade entre os destinos turísticos pode ser muito acirrada, cabendo à inovação o papel de manter o nível de preferência dos turistas; caso contrário haverá perda de competitividade, o que será percebida pela estagnação e pelo posterior declínio da demanda, gerando, por consequência, desemprego, degradação ambiental, descaracterização da cultura local e diminuição de investimentos.

Entede-se que a competitividade de um *cluster* centraliza na capacidade obter e manter vantagens competitivas. Neste sentido, afirma Porter (1990) que a análise deve incidir sobre indústrias específicas ou segmentos de indústria e não na economia como um todo, uma vez que é impensável que todas as empresas de todos os setores possuam vantagem competitiva.

Em seguida, explana-se em relação ao modelo Diamante da competitividade de Porter (1990) adotado como abordagem para desenvolvimento desta pesquisa.

### 3.4 O MODELO - DIAMANTE DA COMPETITIVIDADE DE PORTER

No seu modelo diamante da competitividade Porter (1990) essencialmente foca em quatro determinantes da vantagem competitiva. Assim sendo, o desempenho competitivo de um país, numa determinada indústria, resulta, da ação articulada de quatro determinantes que moldam o ambiente no qual as empresas competem, estimulando ou impedindo a criação de vantagens competitivas (PORTER, 1990). Esses atributos são:

#### **i) Condições dos fatores**

Os fatores condicionante refere-se a doação de um país em fatores de “*produção*”, tais como o trabalho especializado ou infra-estruturas, necessários à atividade competitiva de uma determinada indústria.

Portanto, são os insumos que uma indústria dispõe que estão geralmente agrupados em categorias amplas como recursos humanos, recursos físicos, conhecimento e capital. Saliente-se que nesta abordagem a qualidade é mais importante do que a quantidade e muitos desses fatores condicionantes surgem de desvantagens em fatores mais básicos, pressionando as empresas a inovarem na maneira de agir.

Um exemplo real disso é o Japão que, por ter como característica o pouco espaço territorial, o que acarretava em altos gastos com espaço, desenvolveu mecanismos de gestão, como o *just-in-time*, transformando o que antes era um entrave competitivo, numa vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação (PORTER, 1990, p. 78).

#### **ii) Condições da demanda**

As condições da demanda reportam as características da procura interna para um determinado bem ou serviço, nomeadamente a presença de clientes sofisticados e exigentes. A demanda interna pode revelar necessidade de inovação, que reflete também para os concorrentes domésticos, ocasionando uma onda de inovação por toda uma região, migrando a competição para um patamar mais elevado.

A exigência interna faz com que a competição entre rivais domésticos seja pautada em variáveis mais sofisticadas, inovando e melhorando mais rapidamente (PORTER, 1991).

Assim, quanto mais sofisticado for a demanda interna mais possibilidades terá a indústria local de satisfazer as necessidades futuras de compradores de outros países.

### **iii) Indústrias correlatas e de apoio**

As indústrias correlatas são aquelas nas quais as empresas, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares. A competitividade doméstica em setores industriais relacionados proporciona benefícios similares: informação flui e o intercâmbio tecnológico imprime velocidade à taxa de inovação e de modernização.

Assim, esse intercâmbio de informações, tecnologia e habilidade é mais presente quando há um bom relacionamento numa cadeia produtiva e o apoio mútuo das empresas nela contida (PORTER, 1990).

### **iv) Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas**

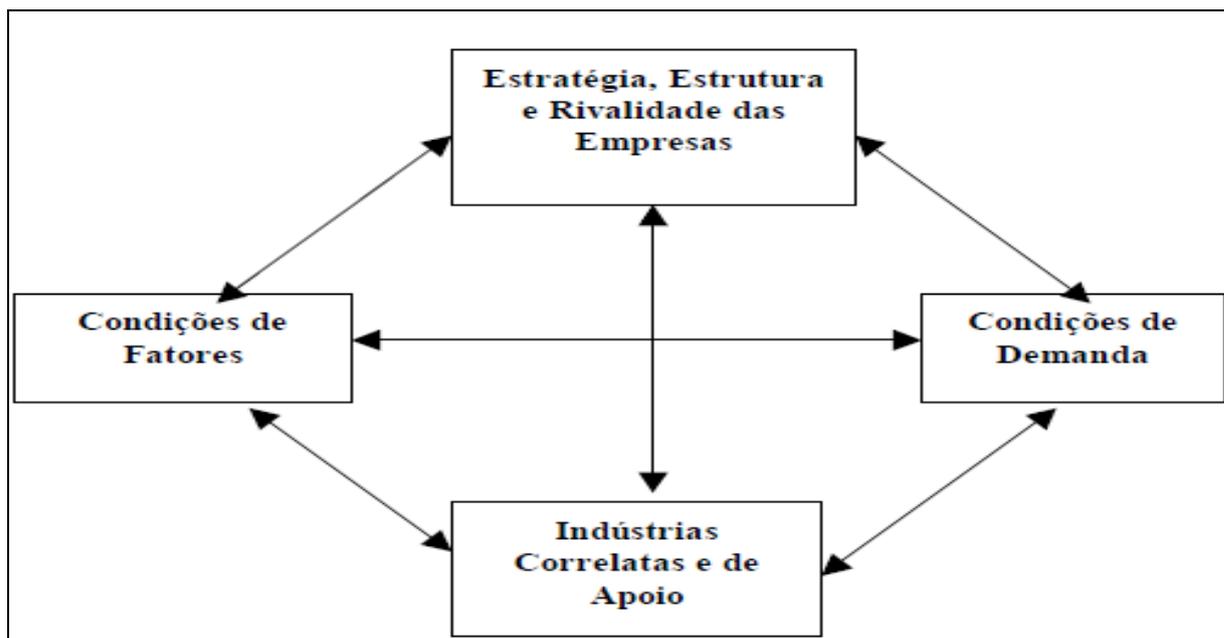
As estratégia, estrutura e rivalidade das empresas pontam as circunstâncias nacionais e o contexto nos quais as organizações são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna.

A rivalidade interna pode ser destacada como um estímulo na busca incessante de inovação das empresas locais, interferindo também em outras partes do “Diamante” e estimulando a especialização de fatores condicionantes e dos fornecedores, o que ajuda no progresso da demanda interna.

A estes atributos, Porter (1990) juntou a ação do Governo e o papel do “acaso” considerando que essas duas variáveis podem influenciar o sistema nacional de forma relevante, afetando os determinantes da vantagem competitiva.

O **acaso** refere-se a acontecimentos fora do controle das empresas (invenções puras, descobertas em tecnologias básicas, guerras, acontecimentos políticos externos, grandes mudanças na demanda do mercado externo, etc.);

A ação do **Governo** se direciona as diversas políticas desenvolvidas que podem atuar para melhorar ou piorar a vantagem nacional. A Figura 10 apresenta Modelo do Diamante da competitividade.



**Figura 10: Determinantes da vantagem competitiva**

Fonte: Porter (1990).

De acordo com Sabety e Griffin (1996), por meio da aplicação do modelo, pode-se saber por quais razões algumas áreas geográficas se especializam e se sobressaem das demais em certos tipos de atividade econômica, sendo possível analisar como tais vantagens competitivas são alcançadas. Portanto, em suma, o modelo do diamante indica o que é necessário para um *cluster* ser bem sucedido (NORDIN, 2003). Souza (2004) fez uma adaptação do estudo de Porter, que foi estruturado para a realidade do turismo, conforme segue:

- a) Condições dos fatores nos municípios: investimentos no que diz respeito à qualificação de mão-de-obra e infra-estrutura;
- b) As condições de demanda: a natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços do setor;
- c) Os setores correlatos e de apoio: devem dar o suporte para que a demanda possa ser comercializada, dando o suporte e apoio necessário para satisfazer a necessidade do turista;
- d) Estratégia, estrutura e rivalidade dos municípios: As condições predominantes na região turística, que determinam como as empresas são organizadas e gerenciadas. Assim como a natureza da rivalidade do trade turístico.

### 3.5 VISÃO ESTRATÉGICA PARA OS DESTINOS TURÍSTICOS

O planejamento estratégico tem sido descrito como um plano global de ação que define um sentido crítico, e orienta a alocação de recursos para atingir os objetivos a longo prazo (SCHERMERHORN, 1996:160).

O planejamento estratégico para um destino turístico não é diferente daquela de uma organização em que uma sequência de escolhas e decisões são feitas sobre a mobilização de recursos para empreender um destino comum sobre a gestão e desenvolvimento futuro (KEANE; Ó CINNEIDE; CUNNINGHAM, 1996). O planejamento estratégico do turismo de um destino é projetado para ser deliberada e integrativa, permitindo um planejamento de forma mais formalizada, o que faculta que o destino se adapte mais rapidamente as situações de mudança e desenvolva informações, planos e sistemas de controle e monitoramento para reagir as mudanças (COOPER, 1995).

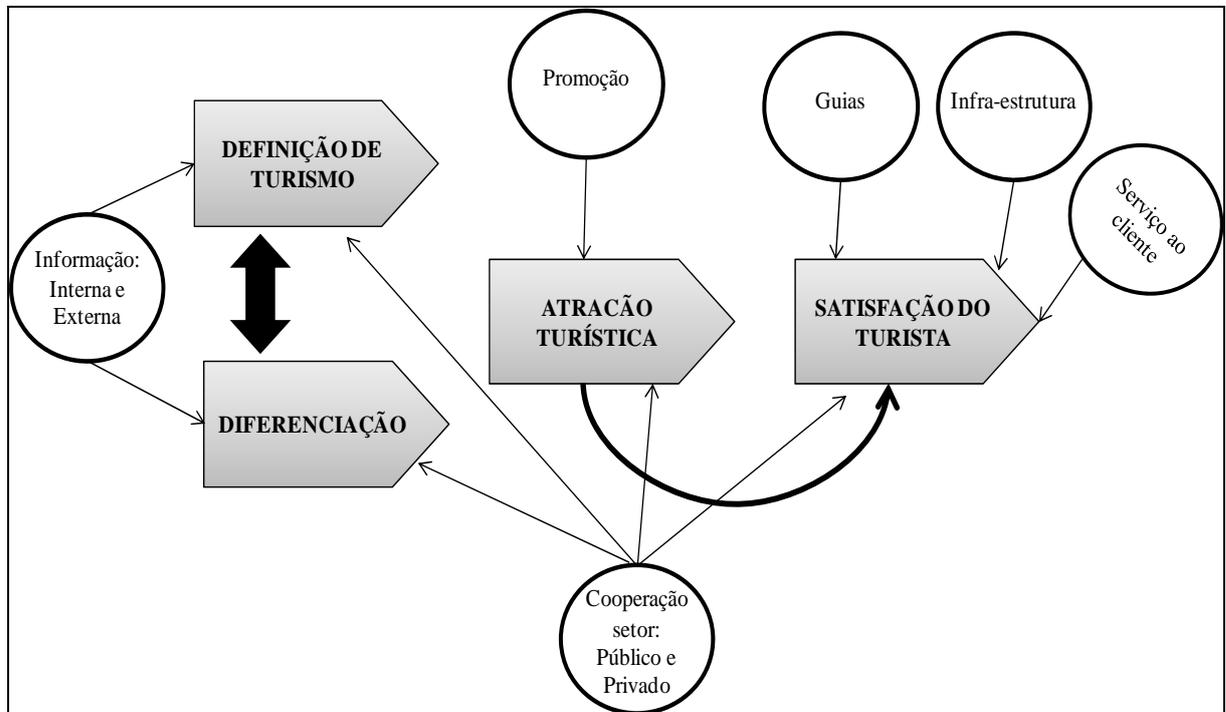
Segundo Cooper et al. (2001), o planejamento deve ser feito de forma cuidadosa para que os objetivos propostos sejam atingidos, e esses cuidados devem ser ainda maiores no setor do turismo. Este diálogo deverá ser fluído entre diversos agentes envolvidos na atividade turística e deve ser estabelecido desde o início da elaboração do planejamento, com o objetivo de alcançar acordo a respeito dessa ação (SANTOS FILHO, 2004).

Salienta-se que o benefício de uma abordagem estratégica para os destinos turísticos é que os forçam a olhar para fora de suas fronteiras geográficas focando o ambiente externo, uma vez que, ao fazê-lo podem se adaptar mais facilmente as alterações das circunstâncias e ter uma maior receptividade as oportunidades advindas do ambiente exterior (HALL, 1998).

Portanto, conforme observa Faulkner (2003, p. 55), “uma visão estratégica é uma declaração sucinta dos ingredientes essenciais do futuro escolhido por um destino”. A visão para o futuro preferido do destino é, então, complementada por uma série de afirmações mais detalhadas (planos estratégicos), que articulam os valores de referência para questões específicas, como desenvolvimento de infra-estrutura, marketing etc.

Neste sentido, uma visão bem articulada construída garantindo o consenso entre os agentes que **circunscrevem o produto turístico** poderá fornecer um foco para o processo de planejamento estratégico e agir como um veículo para a mobilização de uma ação cooperativa (FAULKNER, 2003) [grifo do autor].

Conforme esclarece Beni (2001), os aspectos fundamentais do planejamento estratégico do turismo concentram-se na gestão compartilhada, na participação mútua em custos e na definição de programas e produtos de promoção turística em conjunto; conforme é ilustrado na Figura 11.



**Figura 11** Definição estratégica de um *cluster* turístico

Fonte: Adaptado do plano estratégico do *cluster* de Jordan.

Entende-se que um dos principais benefícios da visão estratégica é a ênfase sobre o futuro. Compete ressaltar a importância da integração dos objetivos de sustentabilidade no planejamento e gestão de destinos turísticos, que deve ser reconhecida antecipadamente como crucial para o sucesso a longo prazo na criação de vantagem competitiva. A próxima seção elucidada os procedimentos metodológicos utilizados nesta investigação.

## 4 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método utilizado nesta investigação, indiccando como foi o desdobramento metodológico do estudo, quais as etapas de pesquisas e os procedimentos de coleta e análise de dados. Na metodologia, descrevem-se as etapas a serem seguidas na realização da pesquisa e a sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa (GIL, 2007).

Para Cervo e Bervian (2002), o método se configura em um meio de acesso às descobertas, e está intimamente relacionado aos objetivos de investigação. Para realização deste estudo é utilizado o método indutivo, desenvolvido através de uma pesquisa quantitativa, pois acredita-se ser o mais indicado para o desenvolvimento do mesmo. Este método, procura conhecer a realidade do objeto empírico de pesquisa, partindo do particular, para a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados.

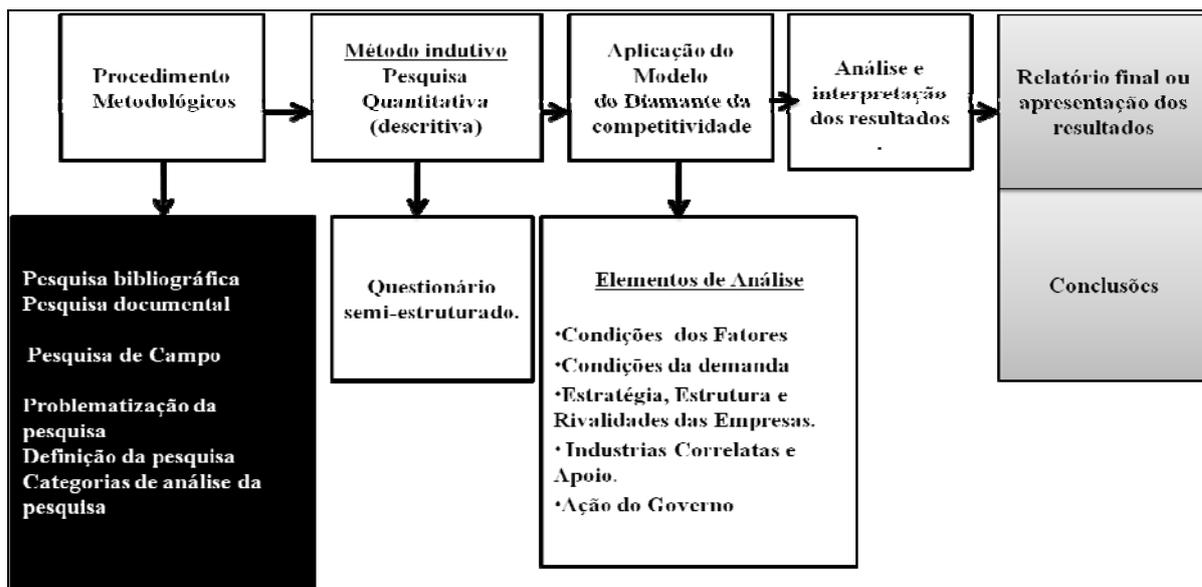
O objetivo dos argumentos indutivos é levar as conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. (LAKATOS; MARCONI, 2001). Segundo Gil (1999) é empregado o método indutivo, onde o conhecimento é fundamentado na experiência e a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta.

### 4.1 DESDOBRAMENTO METODOLÓGICO

A finalidade da investigação é descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos. Conforme Marconi e Lakatos (2005), a investigação é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

Neste sentido que, após a definição do tema, objeto da investigação, procurou-se efetuar um levantamento cuidadoso e exaustivo de um conjunto de referências teóricas, que permitissem uma orientação e apoio para a elaboração desta investigação.

A concepção das fases da investigação, que descreve todos os procedimentos metodológicos de forma detalhada é representada na Figura 12.



**Figura 12: Desdobramento metodológico**

Fonte: Elaboração própria.

Após a apresentação etapas da investigação representadas na Figura 12 proceder-se-á: descrição do universo e amostra da pesquisa, método de coleta e procedimentos de análise dos dados.

#### 4.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população é um grupo de “ pessoas ou empresas” nas quais se tem interesse obter uma entrevista com um objetivo específico. Portanto, a população, pode ser entendida como um conjunto de elementos pesquisados que possuem as características apontadas no objeto de estudo (VERGARA, 2007). Na mesma direção, Hill e Hill, (2005) afirmam que ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de população ou universo.

A população deste estudo é constituída pelas empresas cujas suas atribuições interagem com produto turístico local sediadas no *cluster* de Santo Antão-São Vicente e no *cluster* Sal-Boavista.

Assim sendo, a população da investigação é composta por Hotéis, Alojamentos, Restaurantes, estabelecimentos de Esporte e Recreação, Agências de viagens, e

estabelecimentos locadoras de carros, perfazendo um total de 361 agentes integrantes do *cluster Alfa e Beta*.

A Figura 13 apresenta a distribuição por ramo de atividades a população dos agentes envolvidos nesta investigação.

Clusters	Hotéis		Alojamento		Restaurantes		Esporte e Recr.		Discotecas		Loc. de Carros		Agência de Viagens		Total
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Cluster Alpha	3	9%	25	31%	20	18%	3	7%	6	19%	2	8%	6	17%	154
	5	15%	25	31%	26	23%	7	17%	9	29%	7	27%	10	28%	
Cluster Beta	18	55%	20	25%	40	35%	21	51%	8	26%	10	38%	15	42%	207
	7	21%	10	13%	28	25%	10	24%	8	26%	7	27%	5	14%	
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>	<b>361</b>

**Figura 13: População da pesquisa**

Fonte: Elaboração própria.

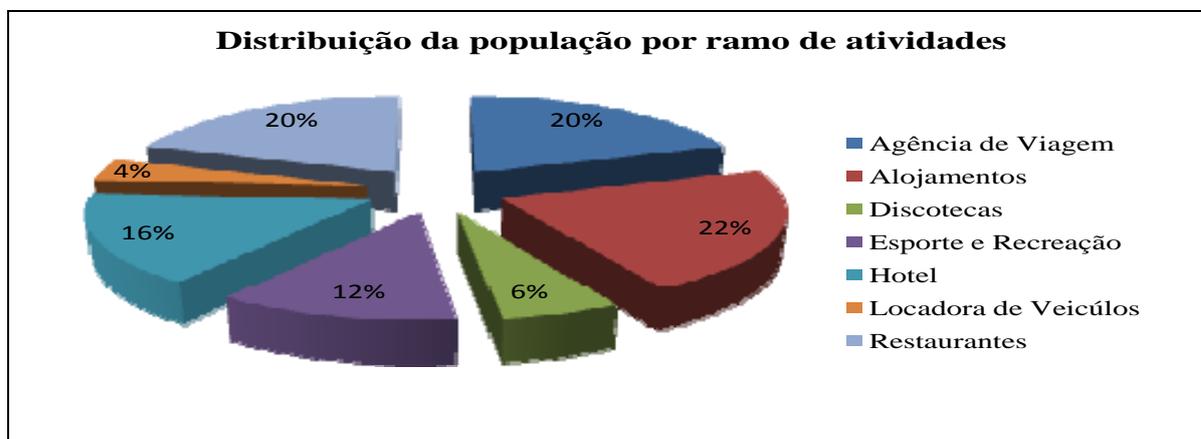
#### 4.3 CRITÉRIO E TAMANHO DA AMOSTRA

A amostra por sua vez, é a extração de uma parcela da população para a investigação, dependendo do tamanho, custo ou disponibilidade de processamento de dados (ROESCH, 2006). Neste sentido, a ideia básica de amostragem é que ao selecionar alguns elementos, se tira conclusões sobre toda a população (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, e segundo Vergara (2000) é uma amostra não probabilística, ou seja, longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.

Assim, a amostra desta investigação é composta por dezesseis Hotéis, vinte e dois Alojamentos, vinte Restaurantes, seis Discotecas/bares, doze “agências” de Esporte e Recreação, vinte Agências de viagens, e quatro estabelecimentos de Aluguer de carros distribuídas proporcionalmente entre os dois *clusters*.

A Figura 14 apresenta a distribuição por ramo de atividades a população amostral dos agentes envolvidos nesta investigação.



**Figura 14: Amostra da pesquisa**

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.5 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Nesta seção explica-se os procedimentos empregados na coleta de dados, que segundo Vergara (2007) visam responder ao problema de pesquisa. As técnicas de coleta de inclui fases distintas conforme é apresentado da Figura 15.

Fases	Definição Proposta	Propósito
Pesquisa Bibliográfica	Desenvolvida com base em material elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2007).	Para fundamentar o tema a revisão bibliográfica envolveu os temas como: turismo, desenvolvimento local, <i>cluster</i> e competitividade.
Pesquisa documental	Vale-se de matérias que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaboradas de acordo com os objetos de pesquisa (VERGARA, 2007)	A pesquisa documental contribui no levantamento de informações importantes para contextualização das ilhas em estudo possibilitando uma maior compreensão das unidades de pesquisa.
Pesquisa de Campo	A pesquisa de campo, é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados (LAKATOS; MARCONI; 2005)	Recolher as informações pertinentes <i>Cluster Alpha Beta</i> , mediante o processo de entrevistas.

**Figura 15: Técnicas de coleta de dados**

Fonte: Elaboração própria.

Após a pesquisa bibliográfica e documental procedeu-se a pesquisa de campo. Neste sentido, com a intenção de maximizar o processo de coleta de dados, optou-se por entrevistas individuais semi-estruturadas com aplicação de um questionário.

De acordo com Lakatos & Marconi (2005) a preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa que requer tempo e exige alguns cuidados, entre eles destacam-se:

- a) **O planejamento da entrevista:** que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado;
- b) **A escolha do entrevistado:** que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado. Portanto, os dados foram coletados diretamente com pessoas envolvidas na situação de pesquisa, ou seja, profissionais que atuam diretamente com a atividade turística (bares, restaurantes, hotéis entre outros);
- c) **A oportunidade da entrevista:** Diante disso, foi feito o contato prévio por telefone e por e-mail averiguando a disponibilidade dos entrevistados;
- d) **As condições favoráveis:** são condições que possam garantir ao entrevistado o sigilo de suas confidências e de sua identidade e, por fim;
- e) **A preparação específica:** consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes. Neste estudo, a condução das entrevistas baseia-se em um roteiro pré-estabelecido, por meio de um questionário pré-estruturado, que visa contemplar os quatro determinantes da vantagem competitiva elencadas no Diamante da Competitividade Porter (1990).

#### **4.5.1 Validação e pré-teste do instrumento de coleta de dados**

Dada a presente investigação se basear num modelo já testado, o questionário incorpora questões e escalas já validadas na investigação de Porter et al. (2001). A confiabilidade e validade das respostas do questionário são requisitos importantes no projeto de perguntas (COLLIS; HUSSEY, 2005); sendo que, a validade está relacionada à verificação de se um instrumento realmente mede aquilo que se propõe a medir, e a confiabilidade está relacionada com a isenção de erros aleatórios (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

No entanto, uma vez que o instrumento de pesquisa foi transcrito do inglês para o português antes da aplicação, o questionário foi sujeito a um pré-teste junto a um diretor (também professor) de um dos hotéis da ilha de Santo Antão. Com o pré-teste procurou averiguar-se algumas falhas existentes, a compreensão e clareza das questões e a extensão das questões (HILL; HILL, 2005), e a obtenção de algumas sugestões de melhoria. Não existe um princípio que garanta um questionário ótimo ou ideal (MALHOTRA, 2001), mas a forma e o *layout* do questionário influencia muito a cooperação ou não dos respondentes (HILL; HILL, 2005).

Ressalta-se que o questionário deve ser acompanhado de uma carta (Anexo V), explicando os objetivos da investigação e a garantia da confidencialidade das respostas (HILL; HILL, 2005). De acordo com Gil (2007), a elaboração de um questionário, consiste basicamente em investigar objetivos os específicos da pesquisa. O mesmo autor recomenda algumas práticas:

- a) as perguntas devem possibilitar interpretações únicas;
- b) as perguntas não devem sugerir respostas;
- c) o número de perguntas deve ser limitado, e essas devem ser formuladas de modo claro, concreto e preciso;
- d) evitar perguntas que conduzem a respostas defensivas, estereotipadas;
- e) a apresentação gráfica do questionário deve facilitar o seu preenchimento;
- f) o questionário deve apresentar uma introdução sobre a importância das respostas para atingir os objetivos;
- g) o questionário deve conter as instruções sobre o preenchimento das questões, iniciando com as mais simples, e finalizando com as mais complexas.

No presente estudo, o instrumento de coleta de dados na primeira parte consistiu na identificação pessoal do entrevistado (idade, sexo, profissão etc.) e na caracterização geral da empresa. Após as questões iniciais contemplou-se quatro blocos em que as questões centralizavam nos atributos do “Diamante da Competividade” de Porter (1990) avaliadas em uma escala de concordância do tipo *Likert*, com sete pontos variando: “ 1 discordo

totalmente” a “ 7 concordo totalmente”. Não obstante aos quatro blocos, o instrumento tinha, questões abertas e de escolha múltipla sobre elementos que caracterizam o ambiente de negócio local (Anexo VI).

#### 4.6 TRATAMENTOS DOS DADOS

Esta pesquisa, em função do seu objetivo central e problema, caracteriza-se pelo caráter descritivo com fins quantitativos da temática apresentada. Deste modo, durante o tratamento dos dados optou-se pela avaliação quantitativa, uma vez que, este método é considerado, como uma forma de investigação adequada para reduzir a distância entre a teoria e os dados. As premissas do método são retratadas na Figura 16 seguinte.

<b>Níveis conceituais</b>	<b>Métodos Quantitativos</b>
Objeto de estudo	Fatos (vistos e descritos)
Objetivos da investigação	Estabelecimento matemático das relações causa efeito.
Tipos de instrumento de investigação	Observação dirigida, questionários fechados, escalas etc.
Amostragem	Indivíduos representativos estatisticamente de uma grande população
Perfil da amostra	Número maior de sujeitos; representantes do todo populacional.
Tipo de generalização	Estatística
Finalização da concepção teórica	Construção teórica inicial é verificada e testada.
Apresentação dos resultados	Em linguagem matemática (tabelas, quadros), habitualmente separada da discussão no relatório científico.

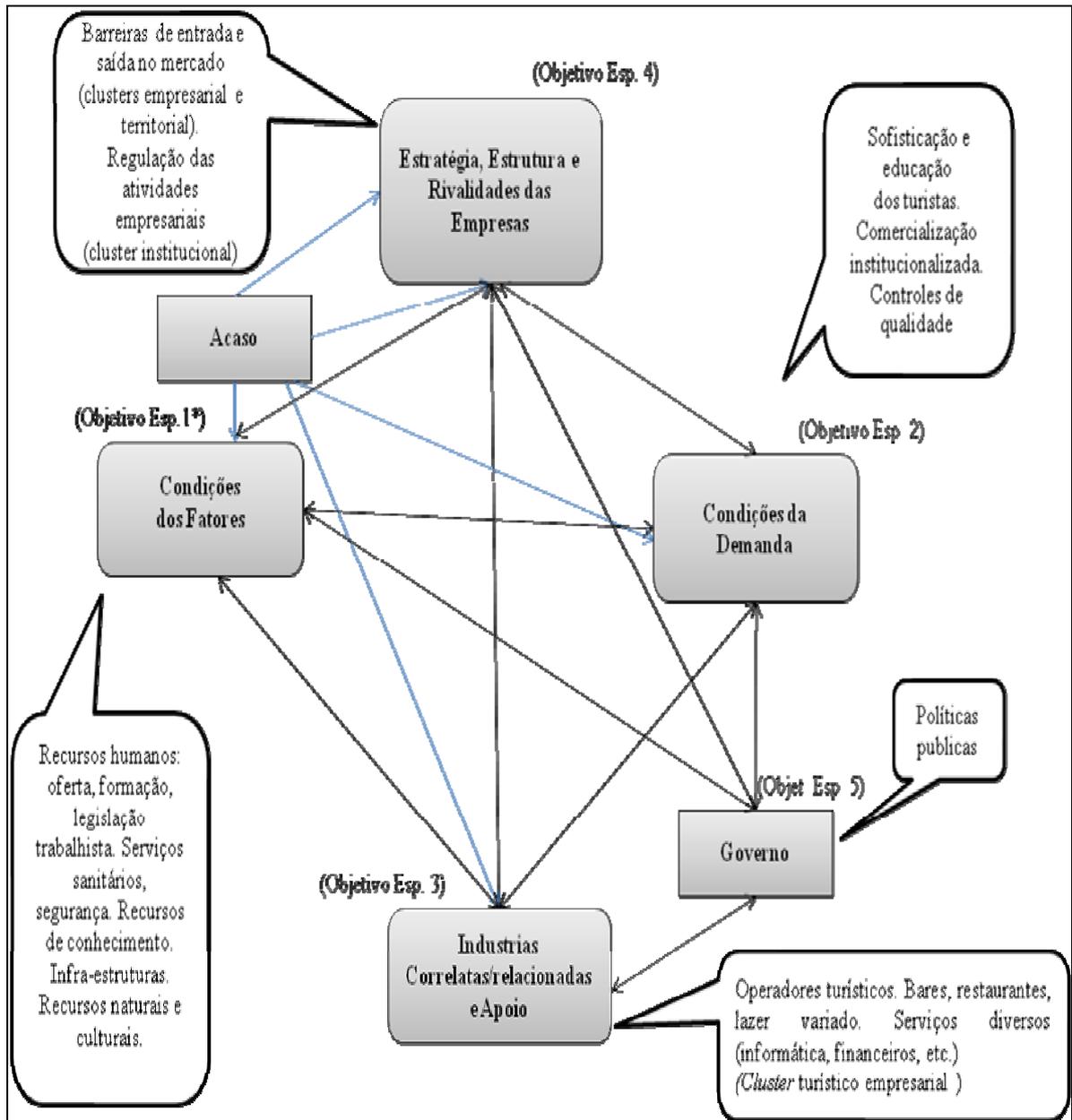
**Figura 16: Características do método quantitativo**

Fonte: Turato (2005).

##### 4.6.1 Operacionalização da pesquisa

Todas as informações agrupadas e os dados coletados durante a pesquisa de campos serão analisados e tratados nos módulos de uma pesquisa quantitativa. Collis e Hussey (2005) afirmam que a pesquisa quantitativa é objetiva, científica e experimental e ainda adicionam que o método quantitativo é “objetivo” por natureza e focado na mensuração de fenômenos.

Conforme salienta Roesch (2006), a pesquisa quantitativa é recomendada quando se pretende medir relações entre variáveis, por associação ou causa e efeito. A Figura 17 apresenta de forma sumária a operacionalização da pesquisa, ilustrando os objetivos específicos centrado em cada atributo mediante a tipologia de um *cluster turístico* (ESTEVE SECALL, 2002) derivado do Diamante da Competitividade Michael Porter (1990).



**Figura 17: Competitividade de um Cluster turístico**

Fonte: Secall (2002).

(\*) Objetivos específicos da pesquisa.

#### 4.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com Laville e Dionne (1999), a definição de categorias analíticas leva em conta os seguintes modelos, distinguidos a seguir:

- a) modelo aberto, as categorias não são fixadas no início, mas tomam forma no curso da análise;
- b) modelo fechado, o pesquisador decide *a priori* as categorias apoiadas em um ponto de vista teórico que submete frequentemente à prova da realidade;
- c) modelo misto, as categorias são selecionadas no início, antes mesmo de análise de conteúdo, mas o pesquisador se permite modifica-las em função do que a análise prover.

Portanto, considera-se que a operacionalização desta pesquisa centraliza no modelo fechado, uma vez que, a partir da abordagem do modelo do Diamante da competitividade de Porter (1990), as categorias de análise foram previamente definidas mediante os construtos que compõe o modelo, contemplando os quatros construtos do modelo: (i) condições dos fatores (ii) condições da demanda; (iii) setores correlatos e de apoio e (iv) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, os quais são as variáveis múltiplas de análise ( $V_n$ ), que sua vez, são formadas por variáveis simples ( $V_x$ ;  $V_{38}$ ) de análise e com isso pretende-se chegar ao objetivo geral desta pesquisa.

Cabe ressaltar, assim como em outros estudos que apresentam mesma abordagem (PORTER; ACKERMAN, 2001; NORDIN, 2003; SALVADOR et al, 2010) a variável **Acaso**, associada ao modelo conforme é ilustrado na Figura 17, não é contemplada nas análises finais de cada *cluster* envolvido neste estudo.

De acordo com Porter (2001) eventos aleatórios (acaso) são muitas vezes importantes para o nascimento de um *cluster*, no entanto, o início da formação de empresas em uma localidade muitas vezes reflete os atos de empreendedorismo e não é totalmente explicável pela existência das circunstâncias locais.

O papel do acaso, portanto, é muitas vezes menor, ao que parece. O que parece azar pode ser tanto o resultado de preexistentes circunstâncias locais (PORTER et al., 2001).

Além disso, mesmo quando o acaso proporciona uma explicação central para o desenvolvimento, quase nunca é a única explicação (PORTER; ACKERMAN, 2001).

Já, a variável **Governo** é caracterizada em linhas gerais a partir da esfera nacional. De acordo com Porter et al. (2001) o governo influencia em todos os níveis (positiva ou negativamente) o ambiente de negócios e a produtividade dos *clusters*, uma vez, que o governo não é monolítica, e sua influência se dá através de uma miríade de departamentos distintos e entidades. O próximo capítulo se dedica a análise e interpretação dos resultados

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A componente empírica deste trabalho serve o propósito de atribuir maior sustentação ao componente teórico derivadas do modelo aplicado. Neste sentido, são apresentadas neste capítulo os resultados obtidos pela aplicação método escolhido para a recolha de informação: método quantitativo.

### 5.1 PROCEDIMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta fase do trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa. De acordo com Vergara (2007) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno; podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza. Complementa ainda, que, não há compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Portanto, nesta seção explana-se em relação aos dados coletados durante a pesquisa de campo com a aplicação de um questionário semi-estruturado. Os dados são analisados e estruturados mediante as relações existentes entre as variáveis latentes do modelo Diamante da Competitividade. A Figura 18 apresenta de forma resumida a ficha técnica do trabalho de campo.

<b>Área geográfica</b>	Republica de Cabo Verde
<b>Setor de atividade</b>	Ramo Hoteleiro, Alojamentos, Restaurantes, Agências de viagem, Esporte e recreação, Discotecas, Locadora de Veículos.
<b>Unidade de análise</b>	Ilhas de Santo Antão, São Vicente, Sal e Boa Vista
<b>Tamanho da população</b>	361
<b>População amostral</b>	50 agentes no <i>cluster</i> A e B
<b>Data do trabalho de campo</b>	Julho de 2010
<b>Recolha de Dados</b>	Questionário semi-estruturadas Escala de 1 a 7 pontos

**Figura 18: Ficha técnica da pesquisa**

Fonte: Elaboração própria.

Antes da análise dos dados primeiramente, inicia-se com a especificação dos procedimentos estatísticos utilizados.

### 5.1.1 Especificações dos procedimentos estatísticos

Após a coleta dos dados, procedeu-se o tratamento estatístico dos mesmos. As técnicas estatísticas podem ser classificadas em dois grandes grupos: (i) paramétricos e (ii) não paramétricos (HILL; HILL, 2005). Entre os paramétricos destacam-se: análise da variância, correlação, teste *t* de *student*, qui-quadrado, regressão, proporção (VERGARA, 2007; AYERES et al, 2007) Os não paramétricos, por sua vez incluem *Mann-Whiney*, *Kruskall*, *Wilcoxon* (VERGARA, 2007; AYERES et al., 2007).

Para facilitar o tratamento dos dados utilizou-se o *software BioEstat 5.0*, a qual requer um sistema operacional *Microsoft Windows XP* ou posterior. De acordo com Ayeres et al. (2007) o *BioEstat* tem por objetivo propiciar aos acadêmicos de diversas áreas do conhecimento um instrumento de grande praticidade e facilidade no manuseio na avaliação de informações originada através de pesquisa.

Nesta pesquisa, a avaliação das variáveis foi através do teste *Mann-Whiney* com nível de significância de 5%. Conhecido também como teste *U* de *Wilcoxon-Mann Whitney* ou ainda *Wilcoxon rank-sum test*, o teste *Mann-Whiney* é uma prova não-paramétrica destinada a comparar duas ou mais amostras independentes do mesmo tamanho ou desiguais, cujos escores tenham sido mensurados pelo menos a nível ordinal (AYERES et al., 2007). Compete ressaltar, que este teste não-paramétrico foi adotado após a análise preliminar e a constatação de que a distribuição normal não poderia ser assumida.

## 5.2 DETERMINANTES DA COMPETIÇÃO DO *CLUSTER ALPHA* E *BETA*

A análise detalhada de cada um dos pontos do diamante é um guia prático (através de entrevistas/ questionários e análise estatística) para realizar uma análise de um determinado *cluster* (SALVADOR et al, 2010).

Neste sentido as análises feitas nesta seção apoiam sobre cada um dos atributos conforme especificado no Capítulo 4.

### 5.2.1 Condições dos Fatores dos *Clusters Alpha e Beta*

QUESTÕES	Variáveis	Cluster Alpha	Cluster Beta	Teste Mann-Whitney
Categorias de Análise – Infra-estrutura e Recursos humanos	{Vx; V19}	$\mu$	$\mu$	p-valor (bilateral)
Programas educacionais fornecem ao seu negócio funcionários de alta qualidade.	V1	3.76	3.66	0.4524
A reserva disponível de profissionais é suficiente para atender às suas necessidades de crescimento.	V2	3.86	3.92	0.5884
Os gestores experientes em sua região são em ampla oferta.	V3	2.86	3.68	0.0001
A qualidade de vida geral (ex: clima, recreação) na sua região facilita o recrutamento e retenção de empregados.	V4	4.28	4.26	0.9112
O custo de vida na sua região facilita o recrutamento e retenção de funcionários.	V5	4.16	3.42	0.0001
Na sua região, as instalações especializadas para pesquisa (ex: instituições de investigação universitários) estão disponíveis.	V6	4.08	1.3	0.0001
As instituições da sua região que realizam pesquisas básicas frequentemente transferem conhecimento para sua empresa.	V7	2.52	1.84	0.0001
É elevado o grau de especialização dos recursos humanos exigido pelas empresas/setor.	V8	3.94	4.26	0.1556
A qualidade global dos meios de transporte (transporte aéreo, marítimo, e rodoviários) é muito boa em relação a outras regiões.	V9	3.86	3.88	0.9505
A qualidade global dos hotéis favorece o crescimento do setor.	V10	3.84	5.46	0.0001
A qualidade global dos bares e discotecas favorecem o crescimento do setor.	V11	3.66	3.78	0.4545
A qualidade global dos restaurantes favorece o crescimento do setor.	V12	4.32	4.54	0.1536
A infra-estrutura de comunicações na sua região satisfaz plenamente as suas necessidades empresariais.	V13	4.72	4.7	0.8605
Serviço de internet favorece o crescimento do setor.	V14	4.76	4.78	0.8114
As condições dos serviços sanitárias favorecem as necessidades de crescimento do negócio.	V15	3.48	3.02	0.0005
A qualidade global das infra-estruturas aérea é muito boa em relação a outras regiões.	V16	3.3	6.02	0.0001
A qualidade global das infra-estruturas marítimas (portos, navios) é muito boa em relação a outras regiões.	V17	5.18	3.06	0.0001
A qualidade das estradas e transportes (táxi, carros de alugueis, públicos) é muito bom em relação a outras regiões.	V18	4.1	4	0.6294
Os produtos e atrativos culturais (ex: gastronomia típica, artesanato, passeios urbanos e rurais) favorecem o crescimento do setor.	V19	4.14	4.1	0.8227

**Figura 19: Critérios competitivos das condições dos fatores**

Fonte: Elaboração própria.

(\*) Variáveis circunscritas são significativas ao teste de *Mann-Whitney*.

Segundo a teoria econômica clássica sobre as vantagens competitivas de uma nação a competitividade de uma região é virtualmente explicada pela sua dotação necessária dos fatores básicos de produção, tais como terra, trabalho, capital, recursos naturais e culturais (NORDIN, 2003). Estas são as condições em que as empresas procuram competir. Portanto, o desenvolvimento da atividade turística em ambos os *clusters* depende das condições dos fatores, em particular das atrações turísticas, qualidade dos hotéis ou alojamentos, mão-de-obra qualificada, aeroportos entre outros atributos que condicionam os fatores locais.

Pode-se aferir que a qualidade dos fatores mais genéricos e básicos tais como infraestrutura de comunicação, qualidade das estradas e transportes rodoviários, e atrativos locais são variáveis que não apresentam grau de significância entre o *cluster Alpha* e *Beta*, ou seja os respondentes entendem que tais condições são similares, através do teste *Mann-Whitney*.

Por outro lado, conforme pode-se observar o teste de U demonstrou estatisticamente significativo ao p-valor (bilateral) das variáveis {V3; V5; V6; V7; V10; V15, V16, V17}, ou seja existe uma disparidade na avaliação dos fatores entre o *cluster Alpha* e *Beta*.

A análise das competências gerenciais indicou que no *cluster Alpha* existe uma carência na disponibilidade de gerentes experientes apontado pela variável - V3. Em outra direção o custo de vida no *cluster Beta* é mais elevado e isso é refletido no recrutamento e retenção dos funcionários. De acordo com Porter et al. (2001) mesmo que as regiões apresentam crescimento elevados não necessariamente prosperam, porque o aumento no custo de vida pode anular ou diminuir os ganhos de salários médios. Assim região que tem um salário médio relativamente elevado, um custo igual ou mais elevada de vida poderá prejudicar a prosperidade dessa região.

Salienta-se como aspecto positivo ao *cluster Alpha* a disponibilidade das instalações de pesquisas (universidades) - V6. De acordo com Nordin (2003) no setor do turismo em geral não há um forte vínculo com pesquisas e desenvolvimento como as indústrias manufaturadas fazem, no entanto, um aumento no turismo como campo de pesquisa deve ser saudado, assim como a cooperação entre universidades e empresas e isso é sempre favorável com o passar do tempo. Portanto, ainda que essa interação entre os agentes do *cluster Alpha* e as universidades disponíveis seja baixa é pertinente destacar que a longo prazo pode constituir uma vantagem, mediante um maior fluxo de cooperação entre as partes.

O grau de significância p-valor bilateral (0,0001) apontada pela variável V10 justifica-se pelo fato que o *cluster Beta* possui maior quantidade de hotéis disponíveis e grande parte destes são classificados de 3 a 5 estrelas. Segundo os dados da DGT no *cluster Beta* concentra 25 hotéis o que representa mais de 50% dos hotéis disponíveis em todo o país.

Outro aspecto positivo do *cluster Beta* apontado pela variável V16 refere-se a qualidade das infra-estruturas aéreas que suportam de forma mais eficiente a demanda turística, principalmente nos períodos de alta, uma vez que o mesmo dispõe de dois aeroportos internacionais (Amílcar Cabral e Boavista) enquanto que o *cluster Alpha* dispõe de apenas um e com uma estrutura menor.

Segundo os dados da ASA (Aeroportos e Segurança Aérea, SA) o aeroporto Internacional Amílcar Cabral no Sal continua a representar a principal porta de entrada em todo o arquipélago de Cabo Verde por via aérea para passageiros estrangeiros. Dos 688 mil passageiros que entraram no país 52% foram pelo aeroporto Amílcar Cabral, 6% na Boavista e 29 % nos outros aeroportos (DGT, 20010).

O inverso acontece quando se refere a estrutura marítima-V17. O *cluster Alpha* dispõe de dois portos (Porto Grande e Porto Novo) com uma eficiente logística de embarcações, com capacidade inclusive de aparcas navios cruzeiros. De acordo com a DGT o acesso de turistas, em particular do exterior através de ligações marítimas, nomeadamente navios de cruzeiros e iates de recreio vem crescendo de forma acelerada nos últimos anos.

A título ilustrativo, segundo dados da DGT o número de cruzeiros atracados no Porto Grande de São Vicente (principal porto de atracação deste tipo de embarcações) aumentou de 21 navios com 8.471 turistas em 2004 para 31 navios com 22.114 turistas em 2008, o que representa um crescimento de 48% em número de navios e 161% em nº de turistas durante o período.

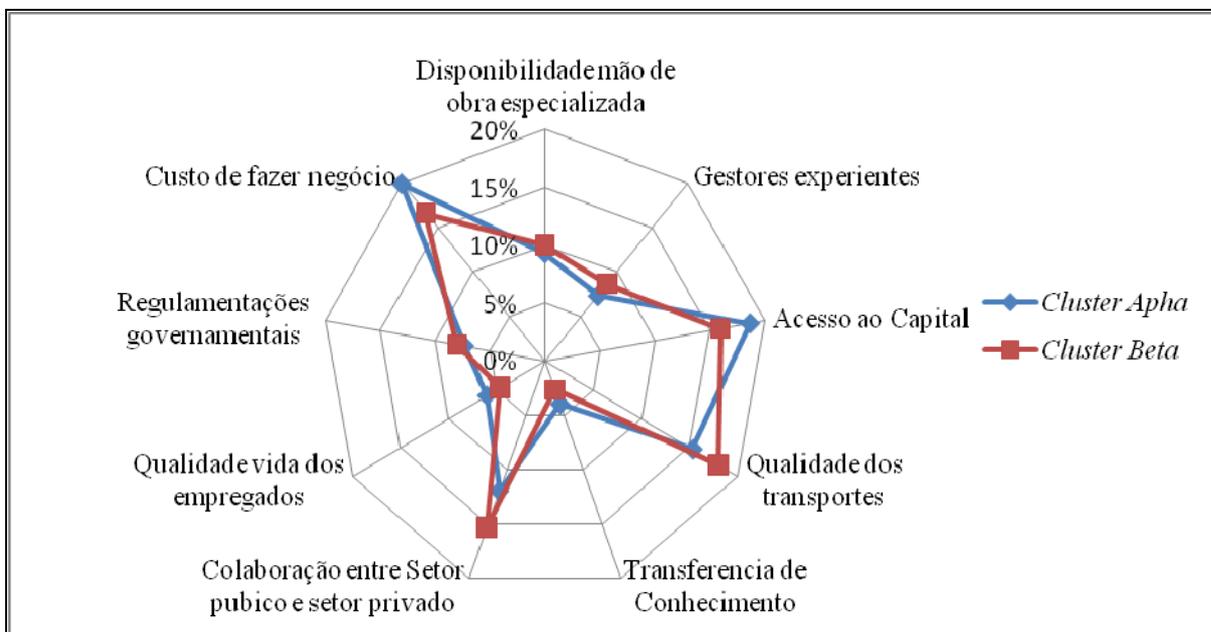
As condições sanitárias no *cluster Alpha* correspondem de melhor forma as expectativas do setor, no entanto ambos precisam de melhoria. Por exemplo conforme a DGT (2010) no *cluster Beta* nomeadamente na ilha do Sal possui apenas um Centro de Saúde, e a ilha de Boavista não possui neste momento, sequer uma farmácia.

Apesar de que os produtos e atrativos locais não serem estatisticamente significativos quando se compara os dois objetos investigados, este tem um papel importante no

desencadeamento turístico das regiões, uma vez que será fator determinante quanto ao tipo de turismo (demanda turística) que irão suportar.

Portanto, para converter o turismo em uma oportunidade empresarial requer um ambiente de negócio dinâmico e articulado. Um ambiente saudável estimula o crescimento do *cluster*, ajudando a ampliar e aprofundar sua composição (PORTER et al., 2001).

Neste sentido, para aprofundar o entendimento sobre os fatores que condicionam o ambiente de negócio no *cluster Alpha* e *Beta* os respondentes sinalizaram três elementos que atualmente tem maior impacto positivo no sucesso seu negócio, conforme é demonstrado na Figura 20.



**Figura 20: Elementos-chave no ambiente de negócio do *cluster Alpha* e *Beta***

Fonte: Elaboração própria.

Conforme pode-se observar na Figura 20, ocorre algo semelhante no ambiente de negócio do *cluster Alpha* e *Beta*. No *cluster Alpha*, foi sinalizada que o custo de fazer negócio (20%) é o que mais impacta positivamente sobre o ambiente de negócio, seguido do acesso ao capital (19%) e a qualidade dos transportes (15%). Já no *cluster Beta*, os respondentes destacam primeiramente a qualidade dos transportes (18%), seguido do custo de fazer negócio (17%) e acesso ao capital (16%).

Vale ainda destacar o grau de importância atribuído para colaboração entre o setor público e privado (15%) no *cluster Beta*.

### 5.2.2 Condições da Demanda dos *Clusters Alpha e Beta*

A qualidade da demanda de uma região tem uma forte influência sobre o processo de criação e melhoria dos produtos e serviços (PORTER; ACKERMAN, 2001).

QUESTÕES	Variáveis	Cluster Alpha	Cluster Beta	Teste Mann-Whitney
<b>Categorias de Análise sofisticação dos clientes locais</b>	{Vx;V19}	$\mu$	$\mu$	<b>p-valor (bilateral)</b>
Os clientes locais para os produtos/serviços da sua empresa são sofisticados e exigentes.	V20	4,24	4,42	0,3520
Os clientes locais para os produtos / serviços da sua empresa têm necessidades especiais que afetam muitas vezes a sua oferta.	V21	3,54	3,2	0,0255
O <i>Feedback</i> dos clientes locais para melhorar os produtos/serviços da sua empresa é frequente e revela a necessidade de novas funcionalidades ou desempenho aprimorado.	V22	3,22	2,54	0,0001

**Figura 21: Critérios competitivos das condições da demanda**

Fonte: Elaboração própria.

(\*) Variáveis circunscritas são significativas ao teste de *Mainn-Whitney*.

Percebe-se a partir da Figura 21 que a variável V20 não é estatisticamente significativa ao nível de significância de 5% (teste de *U*). Os dois *clusters* concordam que os clientes locais são exigentes e sofisticados, no entanto compete aferir que de acordo com os respondentes isso é uma mudança recente neste mercado. Mesmo assim, percebeu-se que o grau de exigência do consumidor local não qualifica as regiões (os agentes que formam os *clusters*) a ponto de serem capazes de usar os parâmetros do consumidor interno para antever as necessidades do consumidor externo.

Os clientes sofisticados na região pressionam as empresas para melhorar e oferecer perspicácia sobre as necessidades dos clientes atuais e futuros (PORTER; ACKERMAN, 2001). De acordo com Porter (1999), “as empresas de um país ou **região** ganharão vantagem competitiva se os compradores / **turistas** domésticos forem os mais sofisticados do mundo e mostrarem-se exigentes em relação aos produtos e serviços [grifo do autor]”.

No *cluster Beta* os clientes locais exercem uma menor influência em relação a oferta turística. Cabe salientar, que a pressão é exercida principalmente pela demanda externa condicionando a oferta turística no *cluster Alpha* e principalmente no *cluster Beta* - V21. Por

outro lado no *cluster Alpha* o *feedback* dos clientes é mais constante e revela a necessidade de novas funcionalidade e aprimoramento. O *feedback* auxilia a acarretar reformulações nas atividades fomentando a inovação local permitindo melhor adaptação às necessidades e expectativas dos turistas. Neste sentido, o *feedback* funciona como um importante indicador para avaliar o grau de exigência dos clientes / turistas impactando positivamente na oferta de novos produtos ou serviços.

### 5.2.3 Indústrias Correlatas e de Apoio do *Cluster Alpha* e *Beta*

Tradicionalmente, muitos programas de desenvolvimento regional têm focado na atração individual de empresas e indústrias. Entretanto, empresas isoladas não podem ser produtivos sem a presença de indústrias correlatas e de apoio.

O *cluster*, sendo uma forma de organização de produção regional que se estrutura a partir da identificação das complementaridades e das sinergias entre as empresas de uma mesma indústria, pode fazer com que a competição e a cooperação coexistam, seja entre empresas ou entre cidades (CONTADOR; SILVA, 2003, p.5). A presença de indústrias correlatas e de apoio dá origem a novos *clusters* (PORTER; ACKERMAN, 2001). Portanto, neste item analisa-se existência ou não de setores fornecedores e outros relacionados ao segmento.

QUESTÕES	Variáveis	Cluster Alpha	Cluster Beta	Teste Mann-Whitney
Categorias de Análise cooperação e complementaridade	{Vx;V19}	$\mu$	$\mu$	p-valor (bilateral)
As empresas em sua região abertamente compartilham informações com outras empresas.	V23	3,06	3,72	0,0001
Empresas e organizações do setor frequentemente contribuem para as iniciativas e os programas de todo o setor.	V24	2,68	3,44	0,0001
É melhor a qualidade dos fornecedores locais especializados nos produtos/serviços do setor do turismo em relação a outras regiões	V25	2,28	3,02	0,0001
Fornecedores especializados nos produtos / serviços estão disponíveis na maior parte dentro de sua região	V26	2,86	2,96	0,4179

**Figura 22: Critérios competitivos das indústrias correlatas e de apoio nos *clusters Alpha* e *Beta***

Fonte: Elaboração própria.

(\*) Variáveis circunscritas são significativas ao teste de *Mainn-Whitney*.

Pode-se afirmar através do teste *U*, que o *cluster Alpha* e *Beta* se diferenciam em relação as variáveis V23, V24 e V25, uma vez que p-valor (bilateral) é menor que 5%.

Ambos os *clusters* manifestaram a necessidade de uma maior articulação entre os agentes que circunscrevem o produto turístico local. No entanto, os respondentes inseridos no *cluster Beta* estão mais articulados significativamente ( $p=0,0001$ ) em relação ao fluxo de informação. De acordo com Nordin (2003) um *cluster* bem sucedido exige bom funcionamento das relações. Assim acontece o mesmo com a variável V24 em que no *cluster Beta* as empresas e organizações do setor frequentemente contribuem para as iniciativas e os programas de todo o setor.

Salienta-se que em *clusters* as empresas e instituições envolvidas atuam de forma conjunta para agregar valor a um produto ou serviço, afetando a competição de uma determinada região ou setor através dos seguintes fatores: aumento da produtividade das empresas envolvidas; direcionamento da inovação e estímulo à formação de novos negócios; e expansão e fortalecimento do próprio *cluster* (PORTER, 1998). Neste sentido, Assim, a cooperação pode existir dentro de um *cluster* sem que os interesses próprios dos agentes sejam ignorados.

A variável V25 destaca uma disparidade entre a qualidade dos fornecedores locais do *cluster Alpha* e *Beta*. A associação significativa apontada pela variável reporta-se ao fato que os fornecedores do *cluster Beta* possuem uma qualidade relativamente superior ao *cluster Alpha* e que grande parte destes encontra-se centralizadas na região (V26).

É necessário ressaltar que devido as limitações geográficas (em Cabo Verde) ambos os *clusters* enfrentam problemas para o suprimento de determinados itens nomeadamente alimentícios para o fornecimento aos hotéis e restaurantes etc.

Conforme destacam Porter e Ackerman (2001), a capacidade dos fornecedores locais baseada na região pode aumentar a produtividade e melhorar a capacidade de inovação ao permitir a comunicação mais rápida e menos onerosa, fomentando o fluxo de idéias e melhorando a flexibilidade através locais de terciarização.

Assim, esse intercâmbio de informações, tecnologia e habilidade é mais presente quando há um bom relacionamento numa cadeia produtiva e o apoio mútuo das empresas nela contida (PORTER, 1990).

### 5.2.4 Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas dos *Clusters Alpha e Beta*

A rivalidade entre as empresas tem um efeito estimulante sobre a busca por inovação e melhorias. Assim sendo, em um ambiente de intensa competição as empresas sentem pressionadas para inovar e constantemente melhorar. A longo prazo, a competitividade, é portanto, um condutor do desenvolvimento, e não sobretudo um problema (NORDIN, 2003).

QUESTÕES	Variáveis	Cluster Alpha	Cluster Beta	Teste Mann-Whitney
Categorias de Análise - Barreiras de entrada no mercado	{Vx; V19}	$\mu$	$\mu$	p-valor (bilateral)
Considerando o cenário competitivo em seu campo de negócio, a inovação empresarial é fundamental para o sucesso da sua empresa.	V27	6	6.02	0.8985
Considerando o cenário competitivo em seu campo de negócio o mercado se caracteriza em um oligopólio.	V28	1	1	1
Considerando o cenário competitivo em seu campo de negócio o mercado se caracteriza em um monopólio.	V29	1	1	1
Considerando o cenário competitivo em seu campo de negócio o mercado se caracteriza em livre mercado.	V30	6.38	6.36	0.9423
É intensa a concorrência local no setor de turismo.	V31	4.96	5.54	0.0005
O Estado e governo local apoiam o investimento em pesquisa & desenvolvimento.	V32	1.68	1.46	0.058
Regulamentações nacionais e locais que afetam o seu negócio são adequadas e ajudam na capacidade do seu negócio ter sucesso.	V33	3.26	3.58	0.0101
De um modo geral pode-se dizer que a capacidade do governo para atender as necessidades das empresas é alta.	V34	3.34	3.52	0.1209
As Pesquisas & Desenvolvimento são encorajadas pelo estado e os impostos locais.	V35	1.58	1.32	0.0251
O governo contribui de forma significativa para uma estratégia de desenvolvimento económico.	V36	3.36	3.54	0.1496
A sua região tem uma estratégia económica bem articulada.	V37	2.48	3.22	0.0001
Você é um participante ativo na estratégia económica da sua região.	V38	3.68	4.16	0.0009

**Figura 23: Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas dos *Clusters Alpha e Beta***

Fonte: Elaboração própria.

(\*) Variáveis circunscritas são significativas ao teste de Mann-Whitney.

Conforme pode-se constatar na Figura 23 o *cluster Alpha* e *Beta*, posicionam de maneira semelhante em relação a inovação, apontada pela variável V27  $p=0,8985$  (*bilateral*). Igualmente, consideram que o cenário competitivo se caracteriza como livre mercado e que as “barreiras restringem a aspectos legais (disponíveis no Anexo VII)”. O teste de *U* demonstrou estatisticamente significativo ao p-valor (*bilateral*) das variáveis {V31; V33; V37; V38}.

A variável V31 reflete o panorama do mercado de atuação entre os agentes do *cluster Alpha* e *Beta*. No *cluster Beta* há uma maior rivalidade no mercado local impulsionado pela grande quantidade de empreendimentos turísticos que o *cluster* abriga. A rivalidade saudável é um condutor essencial de melhorias rápidas e empreendedorismo (PORTER; AECKERMAN, 2001).

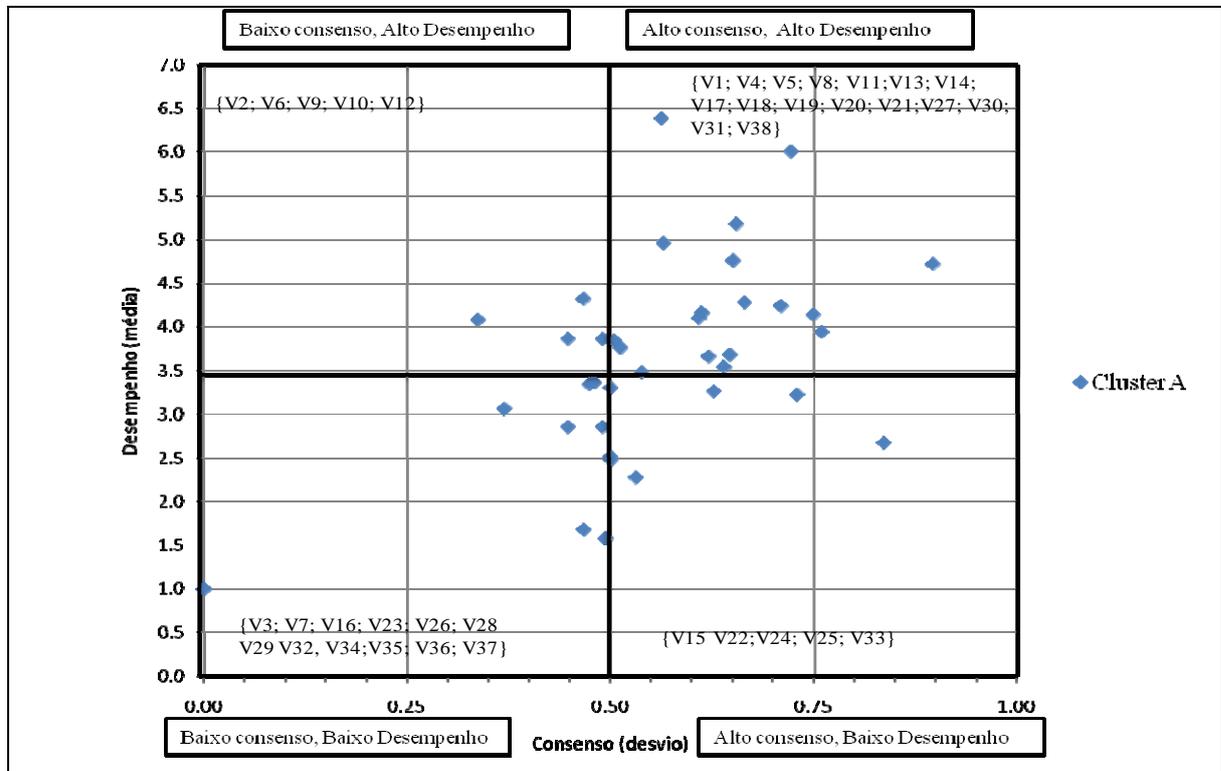
Os *clusters Alpha* e *Beta* diferenciam significativamente em relação as variáveis V37 e V38 que caracterizam o *cluster Beta* com uma estratégia econômica bem articulada e que os agentes do *cluster* são participantes mais ativos dentro da estratégia econômica local. Conforme Nordin (2003) as estratégias que melhorem a posição competitiva de um destino turístico ou área são vitais e um plano estratégico apoiado por ambos os intervenientes públicos e privados é um elemento-chave deste processo.

Embora o nascimento de *clusters* tem muitas causas, o desenvolvimento ou a falta de desenvolvimento de *clusters* é mais previsível (PORTER; AECKERMAN, 2001) portanto o sucesso do *cluster* turístico está atrelado a uma grande quantidade de diferentes negócios, capazes de cooperar, e competir ao mesmo tempo, como representado pela estrutura e rivalidade das empresas e a presença de indústrias correlatas e de apoio, incluindo alojamento, hotéis, alimentação e bebidas, atrações, o transporte e varias agentes governamentais.

A fim de sintetizar os resultados ou o desempenho obtido por cada variável é apresentado duas matrizes especificando não só grau de desempenho obtido pela variável como também o grau de consenso obtido.

As variáveis do que estão localizadas no primeiro quadrante (parte inferior) obtiveram Baixo desempenho e Baixo consenso. As que estão no segundo quadrante (parte inferior) no auferiram Alto Consenso e Baixo desempenho. Enquanto as variáveis que estão situadas no terceiro quadrante (parte superior) alcançaram Baixo consenso e Alto desempenho. Já os que estão no quarto quadrante (parte superior) obtiveram Alto consenso e Alto desempenho.

Os resultados do desempenho das variáveis de cada *cluster* estão sintetizados nas Figuras 24 e 25. Primeiramente, é apresentado a matriz do *Cluster Alpha* e, posteriormente, o *Cluster Beta*.



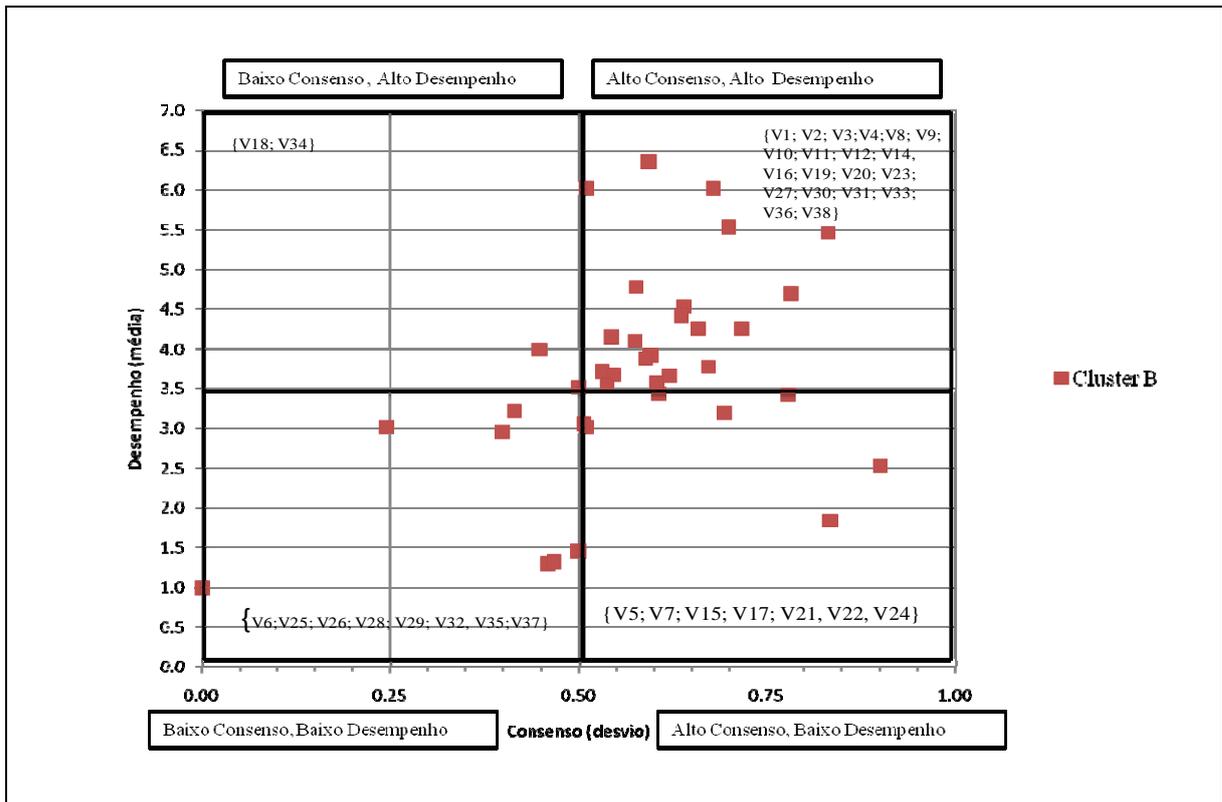
**Figura 24: Matriz do desempenho no *cluster Alpha***

Fonte: Elaboração própria.

O incremento da competitividade será o resultado provido do maior número de variáveis com impacto positivo sobre o produto turístico alocadas no quarto quadrante parte superior a qual indica alto desempenho e alto consenso dos agentes do *cluster*. Da mesma forma, as variáveis que se encontram no terceiro quadrante parte superior e nos quadrantes inferiores precisam ser monitoradas, dada a relação sistêmica de cada um deles o que poderá afetar de forma positiva ou negativamente todo o desempenho do *cluster*.

Por exemplo, a variável V3 que obteve baixo desempenho e baixo consenso confirma a deficiência do *cluster Alpha* em relação a oferta de gestores experientes, e isso poderá ser refletida na forma como as empresas são gerenciadas. Igualmente, a variável V16, conforme referida anteriormente, comprova as limitações do *cluster* em relação a infra-estrutura aérea e isso poderá ter um efeito condicionante sobre outras variáveis. As condições sanitárias (V15), ainda que relativamente melhores as condições do *cluster Beta*, também precisam ser

melhoradas. Neste sentido, pode-se afirmar que por mais que o desempenho seja satisfatório (ex: V13- Infra-estrutura de comunicação; V17 condições portuárias, entre outros) é preciso uma busca contínua por melhorias de forma a assegurar uma vantagem sustentável ao *cluster*. Paralelamente a matriz do *cluster Alpha* apresenta-se a matriz do *cluster Beta*.



**Figura 25: Matriz do desempenho no *cluster Beta***

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se aferir que os *clusters* possuem um cenário de desempenho similar com uma grande concentração de variáveis próximas a linha intermediária.

No *cluster Beta* em particular, percebe-se que algumas variáveis também obtiveram baixo desempenho, como é o caso da V6 referente a disponibilidade de instalações universitárias; V15- condições sanitárias, V21- o grau de interferência dos clientes locais na forma como os produtos e serviços são ofertados, entre outros que podem afetar o desempenho do *cluster* como um todo. As variáveis que obtiveram alto desempenho e alto consenso como é o caso da V10- referente a qualidade dos hotéis; V11- qualidade dos bares; V23- fluxo de informações entre as empresas, também precisam ser constantemente monitoradas, a fim de propiciar ao *cluster* maior competitividade.

Em suma, o desempenho ou a competitividade tanto do *cluster Alpha* quanto do *cluster Beta* está intimamente ligada ao número de variáveis (ex: qualidade dos hotéis, infraestrutura dos transportes, fluxo de informação, atrativos turísticos, saneamento) alocadas no quarto quadrante parte superior e na forma como os agentes que circunscrevem o produto turístico interagem com as mesmas. Os agentes, mesmo competindo, devem compartilhar uma visão agregada do negócio a fim de propiciar maior competitividade ao *cluster Alpha e Beta*.

### **5.2.5 O papel do Governo nos Clusters Alpha e Beta**

Nesta seção descreve-se o papel do Governo sobre o ambiente de negócio. Ressalta-se que o papel do Governo sobre o *cluster Alpha e Beta* é apresentado em linhas gerais a partir da esfera nacional, uma vez que, o desenvolvimento turístico nestas regiões é visto como uma oportunidade de desenvolvimento não só para as comunidades anfitriãs como também para todo o país.

De acordo com Porter (2001) o Governo pode ter uma influência significativa sobre o ambiente empresarial, tanto positiva como negativamente. Neste sentido, as influências são em todos os níveis do ambiente de negócio por meio de políticas e serviços que condiciona os fatores deste ambiente, o contexto da rivalidade das empresas, as condições de demanda e as indústrias correlatas e de apoio.

Conforme destacam Porter e Aeckerman (2001), o Governo exerce cinco papéis distintos na competitividade, sendo que, algumas das quais são muitas vezes esquecidos:

- a) Estabelecer a estabilidade macroeconômico, política e do ambiente legal;
- b) Melhorar a disponibilidade, qualidade e eficiência dos insumos generalizada, de infra-estruturas e instituições, tais como estradas e escolas;
- c) Definir as regras gerais que regem a concorrência e incentivos, tais como incentivos ao investimento, as leis anti-fraude e as regras de proteção à propriedade intelectual;
- d) Facilitar o desenvolvimento de *clusters* e modernização;

- e) A criação e participação em um processo contínuo para a definição de prioridades competitivas regionais e implementá-las através de círculos eleitorais.

O Governo de Cabo Verde possui um grande impacto sobre a competitividade turística local. O desempenho e promoção do *cluster Alpha* e *Beta* como destinos turísticos, é incondicionalmente afetada pelas políticas públicas nacionais. De acordo com o Governo:

O turismo é considerado o motor de crescimento da economia cabo-verdiana. Subjacente a este fato, incontornável, o turismo constitui um importante instrumento de luta contra a pobreza. Investir no e para o turismo é o mesmo que investir na melhoria das condições de vida das comunidades locais, em primeira instância, e dos cabo-verdianos, em última instância. Quando o Governo investe fortemente na infraestrutura socioeconómica do País (construção, reabilitação e modernização de portos, aeroportos, estradas, centros de saúde, estabelecimentos de ensino, aumento da capacidade de produção e distribuição de água e energia eléctrica, entre outros), estará, a contribuir para melhorar as condições de desenvolvimento do turismo em Cabo Verde, mas ao mesmo tempo, a contribuir significativamente para o bem-estar das populações e a dinamização da economia (DGT, 2010).

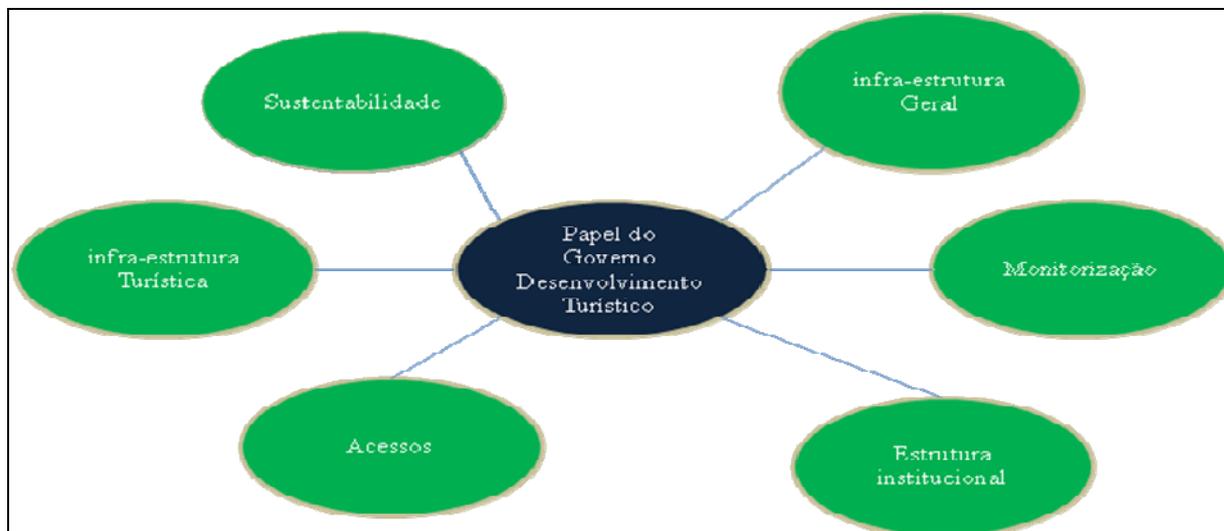
O desenvolvimento turístico local é sem duvida uma das preocupações do Governo Cabo-verdiano que adotou como visão: Turismo sustentável e de alto valor agregado, que contribua efectivamente para melhorar a qualidade de vida dos cabo-verdianos, sem pôr em risco os recursos para a sobrevivência das gerações futuras. Neste sentido as políticas governamentais tem como eixo:

- a) aumentar a competitividade;
- b) maximizar a interiorização dos benefícios do turismo; e
- c) ganhar a sustentabilidade.

Os objetivos do Governo para o setor turístico até 2013 são:

- a) atingir um fluxo anual mínimo de 500.000 turistas;
- b) aumentar o emprego direto pelo turismo na ordem dos 60%;
- c) aumentar a participação do turismo no PIB (produto interno bruto); e
- d) aumentar substancialmente os benefícios do turismo para a população. A estratégia e o programa de ação do Governo de Cabo Verde para o

aprimoramento da atividade turística passam pelas seguintes directrizes, conforme mostra a Figura 26.



**Figura 26: Prioridades do Governo nacional para o turismo**

Fonte: Elaboração própria

Acrescenta ainda a esses elementos, a preocupação do Governo Cabo-verdiano em relação a expansão do ensino universitário e do ensino técnico, de modo a aumentar a disponibilidade de mão-de-obra qualificada do setor turístico, e isso impacta diretamente no nível da qualidade dos serviços. A Figura 27 mostra a projeção (cenário otimista) de desempenho turístico desenvolvida pelo governo até 2015.

	Dados reais						PROJEÇÃO - CENÁRIO OPTIMISTA							
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Estabelecimentos	105	108	132	142	150	158	209	240	276	317	365	420	483	
Nº de Quartos	3.146	3.150	4.406	4.836	5.368	6.172	6.656	7.654	8.802	10.123	11.641	13.387	15.395	
Nº de Camas	5.715	5.804	8.278	8.828	9.767	11.420	12.271	14.111	16.228	18.662	21.461	24.681	28.383	
Cap. Alojamento	6.682	6.749	10.342	10.450	11.544	13.708	16.722	19.230	22.114	25.431	29.246	33.633	38.678	
Pessoal ao Serviço	2.281	2.165	3.199	3.290	3.450	4.081	4.749	5.462	6.281	7.223	8.307	9.553	10.985	
Entradas de turistas	178.379	184.738	233.548	280.582	312.880	333.354	383.357	440.861	506.990	583.038	670.494	771.068	886.728	
Var%	17,3%	3,6%	26,4%	20,1%	11,5%	6,5%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
Dormidas	902.873	865.125	935.505	1.368.018	1.432.746	1.827.196	2.108.464	2.424.734	2.788.444	3.206.710	3.687.717	4.240.874	4.877.005	
Var %	30,2%	-4,2%	8,1%	46,2%	4,7%	27,5%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
Estadia media (dias)	5,1	4,7	4,0	4,9	4,6	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	

**Figura 27: Projeções do governo de Cabo Verde**

Fonte: INE (2010).

Após a análise e interpretação dos resultados no próximo apresenta-se as considerações finais desta investigação, composta pelas implicações teóricas e empíricas bem como as decorrentes implicações gerenciais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados, este capítulo se dedica a estabelecer uma reflexão das contribuições do trabalho realizado tanto no âmbito teórico quanto no âmbito empírico.

Decorrente das considerações teóricas e empíricas, as implicações gerenciais buscam tornar úteis os conhecimentos gerados de modo a fomentar ações gerenciais tanto na esfera privada como na esfera pública; a partir do desenvolvimento de ações conjuntas para atender às expectativas dos clientes - turistas e aumentar não só a atração e desenvolvimento local como também o grau de inovação de modo a incrementar a competitividade no *cluster Alpha* e *Beta*. Por fim, as oportunidades de desenvolvimento de pesquisas futuras.

### 6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

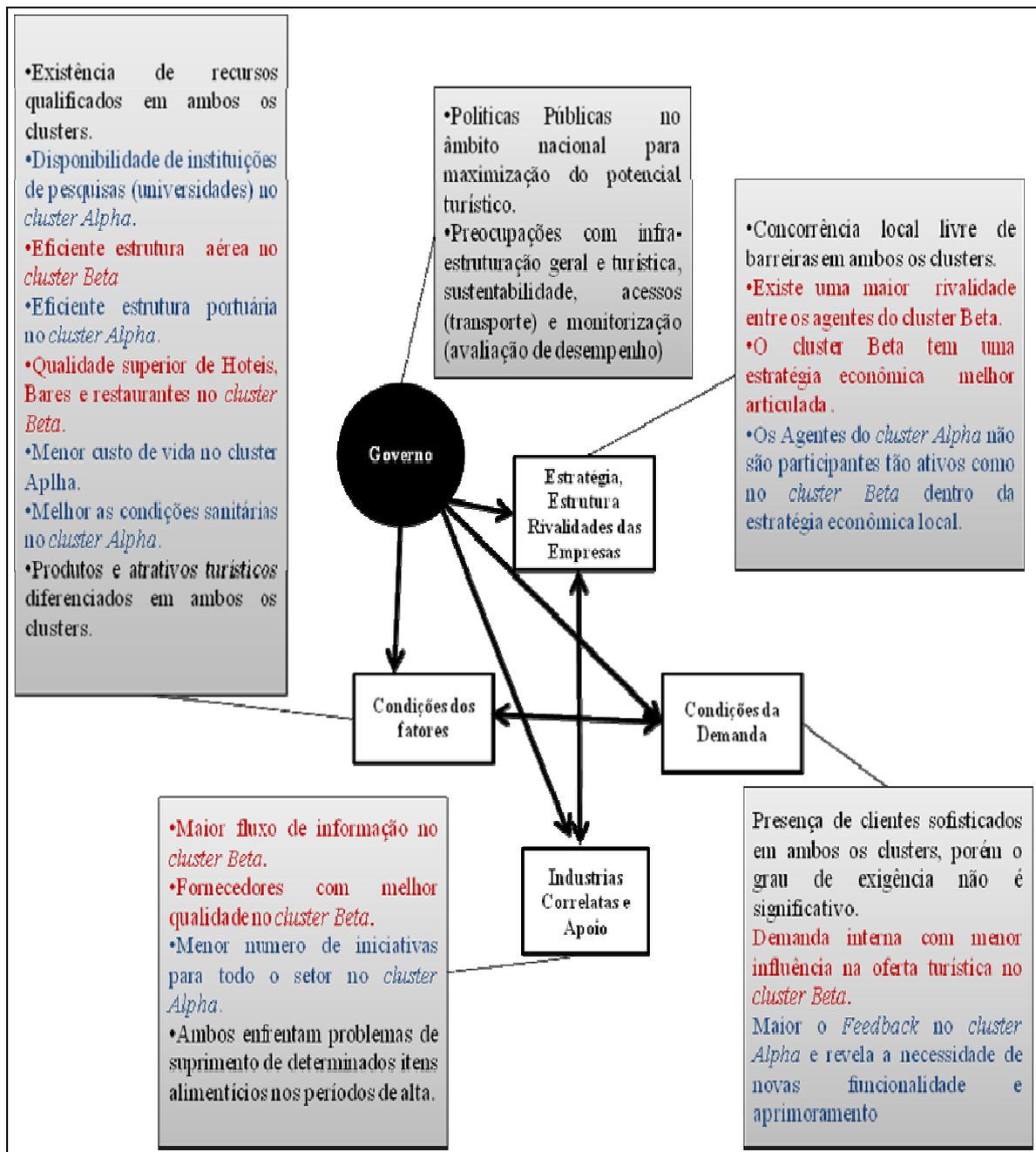
Cada vez mais, o turismo é considerado como uma atividade com um significativo impacto sobre as comunidades anfitriãs, com muitos governos reconhecendo o potencial da indústria na promoção do desenvolvimento econômico regional.

Dado que os *clusters* aumentam a competitividade de uma indústria regional (PORTER, 2002; ROCHA, 2004) e dado que o turismo é um poderoso instrumento para o desenvolvimento regional (ESTEVÃO, 2009; TOMAZZONI, 2009) foram pertinentes as discussões envolvidas nesta investigação, mediante a aplicação do modelo do Diamante da competitividade (PORTER, 1990).

Portanto, o desenvolvimento desta pesquisa foi sustentado pelos atributos (condições dos fatores, condições da demanda, estratégia estrutura e rivalidade, indústrias correlatas e de apoio) elencados no Modelo da vantagem competitiva de Porter (1990) e que segundo este estrutura os fatores que são fundamentais para a criação de competitividade a longo prazo, cuja principal explicação é compreender porque as empresas localizadas em uma determinada região se mantêm competitivas e inovadoras. Neste sentido, sob a ótica do Modelo de Porter, preconizou-se o estudo da competitividade dos *clusters* turísticos de Santo Antão- São Vicente e Sal-Boavista.

Mediante as análises empíricas resultantes da aplicação do questionário durante a pesquisa de campo emergiram os atributos (variáveis) mais relevantes em cada um dos *clusters* o que possibilitou a estruturação das características ou o contexto competitivo do

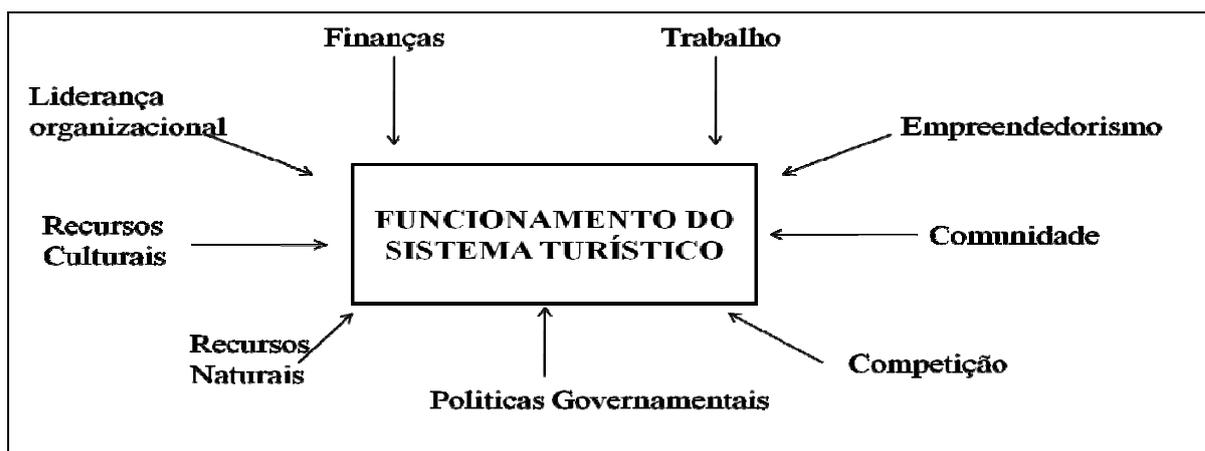
ambiente de negócio no *cluster Alpha* e *Beta*. Vale ressaltar que a discussão dos *clusters* no turismo está ainda em fase embrionária (ROSENFELD, 1997; NORDIN, 2003; CAPONE, 2004; ESTEVÃO, 2009), explicando o baixo número de pesquisas que abordam este problema. A Figura 28 apresenta a partir do Modelo do Diamante a estrutura conceitual de cada um dos *clusters*.



**Figura 28: Determinantes da Competitividade nos Clusters Alpha e Beta**

Fonte: Elaboração própria.

A estruturação dos destinos como *clusters* geralmente surgem naturalmente, mas podem precisar ser desenvolvidos para alcançar pleno potencial (NORDIN, 2003). Neste sentido o nível de desenvolvimento pode ser influenciado por uma serie de fatores, como planos estratégicos, investimento e suporte do governo em infra-estrutura ou esforços conjuntos de marketing (NORDIN, 2003). A Figura 29 ilustra os fatores que podem influenciar o sistema turístico de um destino.



**Figura 29: Fatores que influenciam o sistema turístico**

Fonte: Adaptado de Gunn, C.A (1994).

O desenvolvimento de um *cluster* está intimamente associado a articulação dos agentes, por meio de uma visão compartilhada do negócio de modo a adicionar valor ao produto turístico local e conseqüentemente incrementar a competitividade. Cada vez mais, a competitividade depende da presença de fatores avançados e mais especializados (PORTER; ACKERMAN, 2001). Neste sentido, emerge a necessidade de contemplar as implicações gerenciais que podem auxiliar neste processo de desenvolvimento do *cluster Alpha e Beta*.

### 6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A competitividade exige a melhoria contínua da qualidade de gestão, e na sofisticação das estratégias e práticas operacionais (PORTER; AECKERMAN, 2001). Portanto, considerando a possibilidade de materialização dos conhecimentos gerados por este estudo na prática da gestão privada ou pública para o incremento da competitividade do *cluster Alpha e Beta*, fazem-se necessário explicar sobre algumas implicações gerenciais.

As evidências teóricas e empíricas sustentadas pela aplicação do Modelo do Dimante da Vantagem competitiva nos pré-dispõem a aferir que as interações dentro de um *cluster* são principalmente informais, aliciando coerência a todos os atores a favor do *cluster* (cooperação), mas mantendo a sua liberdade de escolha em todas as oportunidades de negócio (concorrência). Neste contexto, a qualidade do ambiente de negócio resulta de um processo sistemático que abrange ações estratégicas direcionadas as condições dos fatores, as condições da demanda, indústrias correlatas e de apoio e ainda as estratégias estrutura e rivalidade das empresas de modo a fomentar o processo de inovação e conseqüentemente incrementar a competitividade no *cluster Alpha e Beta*.

As variáveis [V1; V19] relacionadas as **Condições dos Fatores** requerem um engajamento dos gestores tanto da competência privada como da pública, uma vez que estão relacionadas aos insumos locais e são fatores determinantes no desempenho/ produtividade local. Por exemplo, as políticas públicas direcionadas para facilitar o acesso ao *cluster Alpha e Beta* de nada valem se não houver uma preocupação com a qualidade dos serviços prestados pelos agentes privados nestas regiões. Da mesma forma, a qualidade das infra-estruturas hoteleiras, restaurantes, entre outros podem ser afetados se as condições sanitárias forem precárias.

Outra consideração, não menos importante, refere-se à preocupação com a sustentabilidade turística, devendo haver ações conjuntas das duas esferas no sentido de não apenas minimizar os impactos negativos sobre as comunidades anfitriãs, mas principalmente que a indústria turística seja desenvolvida com princípios da sustentabilidade social, econômica, cultural e ambiental.

As implicações gerenciais provenientes das variáveis [V20; V22] acopladas as **Condições da Demanda** devem merecer atenção de ambos agentes públicos e privados. Particularmente os últimos, devem estar atentos a qualidade da demanda pois este tem uma forte influência no processo de criação de melhoria dos produtos e serviços ofertados (PORTER, 2001). Uma vez que os resultados empíricos demonstraram que os clientes locais têm pouca interferência na oferta turística tanto no *cluster Alpha* como *Beta* os agentes de cada *cluster* devem estar atentas as influências da demanda externa, principalmente do mercado Europeu que é o principal emissor de turistas a Cabo Verde. As suposições advindas das variáveis [V23; V26] centradas nas análises das **Indústrias Correlatas e de Apoio** evidenciam a necessidade de uma maior articulação entre os agentes. A atuação de forma

conjunta estimula a capacidade de inovação, fomentando o fluxo de idéias e melhorando a flexibilidade através de locais de terceirização. Neste sentido, mesmo que os fornecedores locais têm capacidade reduzida para suprir as necessidades da indústria turística, as inovações providas do segmento podem atingir outras áreas como a agricultura e pesca local.

Cabe destacar ainda a importância das **Estratégias, Estruturas e Rivalidades das Empresas** caracterizadas pelas variáveis [V27; V38]. As implicações gerenciais na esfera pública sustentam-se nas ações do Governo, como forma de estimular a rivalidade interna e a capacidade da inovação. Na esfera privada, os agentes do *cluster Alpha* e *Beta* devem estar atentos na formulação de estratégias para lidarem com a rivalidade interna.

#### 6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Qualquer estudo está sujeito a limitações que variam dependendo das escolhas deliberadas e inconscientemente feitas.

A primeira limitação deste estudo é o problema da generalização uma vez que a seleção da amostra dos dados foi através de procedimentos não probabilísticos e portanto os grupos selecionados para investigação podem não ter sido os mais representativos do universo estudado, mas conforme aponta Vergara (2000) este é um risco de qualquer processo de investigação. Outra limitação referente ao método sustenta-se nas premissas do modelo (Diamante da Competitividade) adotado. Trata-se de um modelo fechado e isso dificulta a inclusão de novas variáveis que podem aparecer durante o percurso da investigação.

Ainda em relação a abordagem do modelo, conforme aponta Nordin (2003), está longe de ser universalmente aceita dentro da economia empresarial, organização industrial e nos campos de estudos de gestão, citando que vários autores criticam as estratégias competitivas de Porter pela falta de especificidade e por ser difícil de medir de forma universalmente aplicável como parece ter sido assumida.

No entanto, os trabalhos de Porter sobre a competitividade e *cluster* são de longe um dos mais influentes, assim como os seus conceitos, ainda que não sejam perfeitos são um ótimo ponto de partida (NORDIN; 2003).

Uma outra limitação que prende-se à metodologia resultou do método de obtenção dos dados escolhido durante a pesquisa de campo: o questionário. Quanto ao questionário, detectou-se uma certa relutância em relação ao preenchimento do mesmo, condicionando um

pouco a investigação, dada a ausência de trabalhos científicos que ainda se verifica no país, sendo que não existe uma cultura de preenchimento de questionários.

Outro aspecto limitador deste estudo centraliza-se na revisão da literatura. A falta de precisão do conceito de *cluster* faz com que ele seja empregado numa larga escala de situações e por um leque alargado de agentes, que vão desde académicos, até consultores e políticos criando uma grande dúvida com relação a definição do termo *cluster* na literatura e, portanto escolher uma definição depende do intuito do estudo que será desenvolvido. Salienta-se, ainda que as abordagens direcionadas a temática são relativamente escassas no âmbito do turismo (PORTER, 1998; BENI, 2003; CUNHA; CUNHA, 2005; JACKSON; MURPHY 2006; SALVADOR et al., 2010; FERREIRA; ESTEVÃO, 2009).

## 6.5 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA FUTURAS

A apesar do enorme interesse pela temática apresentada, ainda existe um campo vasto e carente de investigação. A indústria turística constitui, sem dúvida uma grande oportunidade de desenvolvimento para Cabo Verde, em particular para as ilhas estudadas de Santo Antão, São Vicente, Sal e Boavista. No entanto, existe ainda muito por se investigar sobre esta temática aplicada nessa realidade territorial.

O desenvolvimento de uma região depende do seu ambiente de negócio e da qualidade dos seus insumos, portanto uma possibilidade de pesquisa futura reside em caracterizar a qualidade da oferta dos serviços e dos atrativos turísticos em cada uma das regiões (por ilha). Neste sentido, procuraria fazer uma comparação entre as localidades nas quais posteriormente, poderiam ser generalizadas as conclusões.

Uma vez que a atividade turística não é imune á efeitos negativos sugere-se que seja feito um estudo que vise identificar os impactos negativos do turismo nos *clusters Alpha* e *Beta*, como uma forma de garantir não somente a sustentabilidade econômica, mas também a sustentabilidade ambiental, cultural e social das regiões.

Levando em consideração que as análises sustentadas nesta pesquisa provêm de um modelo cujas suas raízes são os *clusters* industriais, é pertinente estudar e desenvolver modelos que tenham suas peculiaridades adaptadas em *cluster* turístico.

## REFERÊNCIAS

- ACERENZA, M. A. **Administração do turismo**. Tradução HENDGES, G. R. Bauru, São Paulo – EDUSC, v.1, 2002.
- AKGÜNGÖR, S. “Geographic concentrations in Turkey’s manufacturing industry: identifying regional highpoint *clusters*”, **European Planning Studies**, 14(2), February, 2006.
- ALBAGLI, Sarita; BRITTO, Jorge (Org.). **Glossário de arranjos produtivos locais**. Políticas de Promoção de Arranjos Produtivos Locais de MPMEs. Rio UFRJ/RedeSist, 2003.
- AMARAL FILHO, Jair. **A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local**: planejamento e políticas públicas, Brasília – DF, n. 23, p. 261-286, junho 2001.
- ATHREYE, Suma S., “Agglomeration and growth: a study of the Cambridge hi-tech *cluster*”, **SIEPR Discussion Paper**, no. 00-42, 2001.
- AYRES, Manuel; et al. **Bioestat: aplicações estatísticas nas áreas das ciências bio-médicas**. Universidade Federal do Pará, Belém – Pará – Brasil, 2007.
- BALAGUER, Jacint; CANTAVELLA-Jordá, M. “Tourism as a long-run economic growth factor: the spanish case”, **Applied Economics**, 34, pp. 877-884, 2002.
- BAPTISTA, R., “Do innovations diffuse faster within geographical *clusters*?. **International Journal of Industrial Organization**, 18, pp.513-535, 2000.
- BASANT, Rakesh, “Bangalore *cluster*: evolution, growth and challenges”, Working Paper no. 2006-05-02, **Indian Institute of Management**, May, 2006.
- BENI, M. **Globalização do Turismo: Megatendências do Setor e a Realidade Brasileira**, Editora Aleph, São Paulo, 2003.
- \_\_\_\_\_, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2001.
- \_\_\_\_\_, Mário Carlos. A Serra Gaúcha e seu potencial para conversão em *cluster* turístico. In: Barretto, Margarita; REJOWSKI, Mirian. [Orgs.] **Turismo: interfaces, desafios e incertezas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- BERGAMN, E.; FESER, E., “**Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications**: University of West Virginia, 1999.
- BRAU, R; LANZA; A.; PIGLIARU, F., “**How fast are the tourism countries growing? The cross-country evidence**”, presented at the international conference on “Tourism and Sustainable Economic Development – Macro and Micro Economic Issues” held in Sardinia, Italy, on 19-20 September, 2003.
- BROWN, K. G.; GEDDES, R. “Resorts, culture, and music: the Cape Breton tourism *cluster*”, **Tourism Economics**, 13(1), March, pp. 129-141, 2007.

CABUGUEIRA, A. “A Importância Económica do Turismo”. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, Vol. II, Nº2, pp. 97-104, 2005.

CARETO, H.; LIMA, S. **Turismo e Sustentabilidade**. In H. Careto, & S. Lima, Turismo e Desenvolvimento Sustentável – I (pp. 21-68). Lisboa: GEOTA, 2006.

CARVALHO, P.; VAZ, M. “A Estruturação do Problema na Definição de uma Estratégia de Desenvolvimento Turístico para a Serra da Estrela – Portugal”, **VII Encontro Hispano-Luso de Economia Empresarial**, Universidade do Algarve, 2005.

CASARROTO FILHO, N.; PIRES, H. L. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

CE; (s/d); “**La Carta Europea del Turismo Sostenible en los Espacios Protegidos**”; Federación de Parques Naturales Regionales de Francia; disponível em: <<http://www.europarc-es.org>> acesso Maio 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAO, C. C.; HAZARI, B.R.; LAFFARGUE, J. P.; SGRO, P. M.; YU, E.S.H. “Tourism, jobs, capital accumulation and economy: a dynamic analysis”, **Paris-Jourdan Science Economiques**, Working Paper, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed.Porto Alegre: Bokman, 2005.

CONTADOR, O. SILVA, E.C.C. **Arranjo produtivo e desenvolvimento regional**. Artigo publicado no XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

COOKE, Philip, HUGGINS, Robert, “A tale of two *clusters*: high technology industries in Cambridge”, **Int. J. Networking and Virtual Organisation**, 2(2), pp. 112-132, 2004.

COOPER C. et al. **Turismo. princípios e práticas**. 2.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

COOPER, C. 1995, ‘Strategic planning for sustainable tourism: The case of the offshore islands of the UK’, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 3, no. 4, pp. 191–209.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORIO L. N. M. ; SILVA, S. C. B. de M. **Turismo e geografia: abordagens críticas** . Fortaleza. Ed UECE, 2005.

CRACOLICI, M.F., NIJKAMP, P. Competition among Tourist Destination. An Application of Data Envelopment Analysis to Italian Provinces, in Giaoutzi M. and Nijkamp P. (eds.), **Tourism and Regional Development: New Pathways**, Ashgate, Aldershot, UK, pp. 133–152, 2006.

CROUCH, G.; RITCHIE, J. “Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity”, **Journal of Business Research**, Vol.44, pp.137-152, 1999.

CUNHA, S. K.; CUNHA, J.C, “**Tourism *cluster* competitiveness and sustainability proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development**”, Bar, 2 (2), art. 4, pp.47-62, July/Dec, 2005.

DANIEL, Ana Cristina; RAMOS, Francisco, “Modelling Inbound International Tourism Demand to Portugal”, **International Journal of Tourism Research**, 4, pp. 193-209, 2002.

DAVID, F. e ABREU, R. Responsabilidade Social Corporativa en el ámbito forestal. Oviedo (Espanha): **XIII Congresso AECA**, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Turismo Sustentável e Meio Ambiente**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIEKE, Peter U. C. Tourism in Africa’s Economic Development: Policy Implications, **Management Decision**, 41(3), pp. 287-295. 2003.

DWYER, L; FORSYTH, P. & RAO, P. **The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations’**, *Tourism Management*, vol. 21, no. 1, pp. 9–22, 2000.

ECCLES, R., Herz, R., Keegan, E. e Phillips, D. The value reporting revolution: Moving beyond the earnings game. **New York: John Wiley & Sons**, 2001.

ERBES, R. International Tourism and the Economy of Developing Countries, **OECD**, Paris, 1973.

ESTEVÃO, C. *Cluster* do Turismo: Proposta de um Modelo Conceptual de Competitividade Regional. **XIII Congresso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA)**, Mayo de 2009.

\_\_\_\_\_, Cristina “**As Estratégias Competitivas dos Estabelecimentos Hoteleiros de Interesse para o Turismo: O Caso da Região de Turismo da Serra da Estrela**”, Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2008.

\_\_\_\_\_, Cristina **Identificando Clusters: Uma Proposta Metodológica com Aplicação Empírica ao Setor do Turismo**. Tese de Mestrado Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2007.

ESTEVE SECALL, Rafael. **Los agrupamientos (*clusters*) turísticos como base analítica de la competitividad de los territorios de orientación turística**. Málaga: Universidad de Málaga, Mimeografado, 2002.

FERREIRA, J.; ALBERTO, D. “Competitividade Regional: Conceito, Instrumentos e Modelos de Avaliação”, **Atas 14º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional**, pp. 2976-3007, 2008.

FAULKNER, H. W. **Rejuvenating a maturing tourist destination: The case of the Gold Coast**, pp. 34–86, in Fredline, L., Jago, L. & Cooper, C. (eds) *Progressing Tourism Research*–Bill Faulkner, Channel View Publications: Clevedon, 2003.

FERREIRA, João; ESTEVÃO, Cristina. Regional Competitiveness of tourism *cluster*: a conceptual model proposal. **Munich Personal Repec Archive-MPRA Paper** No. 14853, posted 25. April 2009.

FESER, E. J., Old and New Theories of industry *clusters*, in M. Steiner (ed.) ***Clusters and Regional Specialisation: On Geography, Technology and Networks***. London: Pion: 18-40, 1998.

FINGLETON B, Iglori. DC Moore B. “*Cluster Dynamics: New Evidence and Projections for Computing Services in Great Britain*”, ***Journal of Regional Science*** 45(2), pp. 283–311, 2005.

FISCHER, T. **Poderes Locais, Desenvolvimento e Gestão. Introdução a uma agenda**. In: FISCHER, T. (org). *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação*. 1. ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2002.

FLOWERS, J.; EASTERLING, K. “*Growing South Carolina’s Tourism Cluster*”, ***Business and Economic Review***, Vol. 52, Nº3, pp. 15-20, 2006.

GARRIDO, J.M.D.A. **Modelos multiorganizacionais no turismo: cadeias, Clusters e redes**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GLAESER EL; KALLAL HD; SCHEINKMAN JA, SHLEIFER A, “*Growth in cities*”, ***Journal of Political Economy*** 100(6), pp. 1126–1152, 1992.

GORDON, I. R.; MCCANN, P. “*Industrial clusters: complexes, agglomeration and/or social networks?*”, ***Urban Studies***, 37(3), pp. 513-532, 2000.

GUNDUZ, L. and HATEMI-J, A. ‘*Is the tourism-led growth hypothesis valid for Turkey?*’ ***Applied Economics Letters***, Vol 12, pp 499-504, 2005.

GUNN, C. A. *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*: Washington Taylor and Francis, 1994.

HADDAD, Paulo Roberto (Org.). **A competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional no Brasil; estudo de clusters**. Brasília: Cnpq / Embrapa, 1999.

HAGEDOORN, J.; DUYSTERS, G., ‘*External sources of innovative capabilities: the preferences for strategic alliances or mergers and acquisitions*’, ***Journal of Management Studies***, March, Vol. 39, No. 2, pp.167–189, 2002.

HALL, C. M. *Tourism Development, Dimensions and Issues*, 3rd Edn, Addison Wesley Longman: South Melbourne, 1998.

\_\_\_\_\_, C. M. & McArthur, S. *Integrated Heritage Management*, The Stationery Office: London, 1998.

HENRY, E. W.; DEANE, B. “*The contribution of tourism to the economy of Ireland in 1990 and 1995*”, ***Tourism Management***, 18 (8), pp. 535-553, 1997.

- HILL, M. M.; HILL, M. “Investigação por Questionário”, Segunda Edição, Edições Sílabo, Lisboa, 2005.
- HJALAGER, A.M. Repairing innovations defectiveness in tourism. **Tourism Management**, v.23, 2002.
- HORA, Henrique R. Monteiro; MONTEIRO, Gina T. R. **Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach**. Produto & Produção, vol. 11, n. 2, p. 85 - 103, jun. 2010.
- HUGGINS, R., Creating a UK competitiveness index: regional and local benchmarking, *Regional Studies*, Vol. 37, nº1, 89-96, 2003.
- HUYBERS, T. e BENNETT, J.: “Inter-firm cooperation at nature-based tourism destinations”, **Journal of Socio-Economics**, 32, pp.571-587, 2003.
- JACKSON, J.; HOUGHTON, M.; RUSSELL, R.; TRIANDOS, P. “Innovations in Measuring Economic Impacts of Regional Festivals: A Do It-Yourself-Kit”, **Journal of Travel Research**, Vol. 43, May, PP. 360-367, 2005.
- \_\_\_\_\_, Julie; MURPHY, PETER. *Clusters in regional tourism an australian case*. **Annals of Tourism Research**, Vol. 33, Nº. 4, pp. 1018–1035, 2006.
- JACOBI, P. **Educação Ambiental, Cidadania e Sustentabilidade**. Cadernos de Pesquisa, 118, Março, 189-205, 2003.
- JENKINS, C.L. "Tourism in developing countries: the privatisation issue", **Annals of Tourism Research**, Vol. 21, Issue 4, Pag. 868-869, Australia, 1994.
- JOHNSEN, J; UMBACH-DANIEL, A; SCHNELL, K-D. “Monitoring system for sustainable tourism in Swiss Alpine Regions. Tools for regions to act on their own initiative”, 43th **Congress of the European Regional Science Association**, Jyväskylä, August, 27th -31th, 2003.
- KADT, Emanuel. **Turismo: passaporte al desarrollo**. Madrid: Endymion, 1991.
- KANDAMPULLY, J., Menguc, B. "Managerial practices to sustain service quality:an empirical investigation of New Zealand service firms", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 18 No.4, pp.175-84, 2000.
- KEANE, M. J., ‘O CINN’EIDE, M. S. & CUNNINGHAM, C. ‘Setting the stage to balance competing trade-offs: Identifying issues affecting tourism development and management of Inis O’írr’, pp. 174–192, in Harrison, L. C. & Husbans, W. (eds), *Practicing Responsible Tourism: International Case Studies in Tourism Planning, Policy and Development*, John Wiley & Sons: New York, 1996.
- KIM, H. J.; Cheng, M.-H. e Jang, S. S. “Tourism and economic development: the case of Taiwan”, **Tourism Management**, 27, pp. 925-933, 2006.
- KIM, C. & DWYER, L. ‘Destination competitiveness and bilateral tourism flows between Australia and Korea’, *Journal of Tourism Studies*, vol. 14, no. 2, pp. 55–67, 2003.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica** 21.Ed. Petrópolis: Vozes, 2003

KOZAK, M.; RIMMINGTON, M. Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. **Hospitality Management**, v.18, 1999.

LAKATOS, M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.de A. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LIRA, I. Desarrollo económico local y competitividad territorial, *Revista de la CEPAL*, nº85, 2005.

\_\_\_\_\_, Iván Silva. **Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina**. (Serie Gestión Pública, 33) Santiago de Chile: ILPES, 2003.

LOURENÇO, Jaime; FOY, Colm. Cap Vert: Gouvernance et Développement. **Centre de Développement de l'OCDE**, document de travail N° 225, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: tratado introdutório. Vol.. I. 2ª ed., São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MASTER plano de desenvolvimento do turismo em Cabo Verde, 2010- 2013 disponível em <http://www.governo.cv> acesso Abril 2010.

MCRAE-WILLIAMS P. "Wine and Tourism: *Cluster* Complementarity and Regional Development", **New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference, Wellington**, 2004.

\_\_\_\_\_, Pam, "Wine and Regional Tourism: strengthening complementarity to facilitate regional development", **Research Proposal**, University of Ballarat, School of Business, 2002.

MOTA, A., LADEIRAS, A., Costa, J. Contributos para um modelo de Planeamento Estratégico em Turismo. Logroño: **XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica**, Fevereiro, 3087-3100, 2007.

MUSA, Edson; SOUZA, César. **Desenvolvimento de clusters turísticos como fonte de competitividade**. São Paulo: Monitor Group, 2002.

NIJDAM, M. H.; LANGEN, Peter W., "Leader firms in the Dutch Maritime *cluster*", paper presented at **ERSA 2003 Congress**, Erasmus University Rotterdam, 2003.

NORDIN, S. "Tourism *Clustering* & Innovation", **European Tourism Research Institute**, Mid-Sweden University, Sweden, 2003.

\_\_\_\_\_, Sara. "Tourism *clustering* and innovation- path to economic growth and development", no.2003:14, **Etour**, Ostersund, Sweden, 2003.

NOVELLI, M., SCHMITZ, B. e SPENCER, T.. "Networks, *Clusters* and Innovation in Tourism: a UK Experience", **Tourism Management**, Vol.27, pp. 1141-1152, 2006.

NUNES, Irene. **Turismo, Desenvolvimento e Dependência em Cabo Verde**. Relatório (dissertação) de estágio no âmbito do mestrado em Relações Internacionais, especialização em Estudos da Paz e da Segurança pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e o Instituto de Estudos Políticos de Bordeaux, 2009.

OECD (World Congress on Local *Clusters*) Proceedings. Boosting Innovation, The *cluster* approach, 1999.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e Planejamento: planejamento e organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Ermelinda; MANSO, José R. Pires, "Turismo: a panaceia para os problemas do desenvolvimento português?", **Atas 14º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional**, pp. 2976-3007, 2008.

OMT. **Guide for local authorities on developing sustainable tourism**. A Tourism and Environment Publication. Madrid: Organización Mundial del Turismo. 1998. cap. 1, p.21. Disponível em: <[http://www.would-tourism.org/publications/PR\\_1016-1.html](http://www.would-tourism.org/publications/PR_1016-1.html)>. Acesso em: 2004.

OPPERMAN, M., "Tourism Space in Developing Countries", **Annals of Tourism Research**, Vol.20, Nº4, pp.535-556, 1993.

Organização Mundial do Turismo (OMT). **International Tourism: A Global Perspective**. 2008.

PARTIDÁRIO, M. **Desafios da Interioridade: a riqueza ambiental e a vantagem para a sustentabilidade**. Idanha-a-Nova: Jornada da Interioridade, Junho. 1997.

PORTER, M. "Regional Foundations of Competitiveness and Implications for Government Policy", Paper presented to **Department of Trade and Industry Worksshop**, April, 2002.

\_\_\_\_\_, M. E., et al. Monitor Group, on the FRONTIER and Council on Competitiveness, *Clusters* of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness, Washington, DC: Council of Competitiveness, 2001.

\_\_\_\_\_, M. (2000). "Location, Competition and economic Development: local *Clusters* in a Global Economy", **Economic Development Quarterly**, Vol.14, Nº1, pp. 7-20.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, M. "*Clusters* and the New Economics of Competition", **Harvard Business Review**, Vol.76, Nº6, pp.77-90, 1998.

\_\_\_\_\_, M. “Construir as Vantagens Competitivas de Portugal”, **Fórum para a Competitividade**, Lisboa, 1ª Edição, 1994.

\_\_\_\_\_, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_, M. **The Competitive Advantage of Nations**, New York, NY: Free Press, 1990.

PORTUGUEZ, A.P. **Agroturismo e desenvolvimento regional**. São Paulo: Hucitec, 2002.

POWELL, W.; GRODALL, S., “Networks of Innovators”, in Jan Fagerberg, David Mowery and Richard Nelson (eds), **The Oxford Handbook of Innovation**, Oxford University Press, 2005.

PREISSEL, B. The Innovation *Cluster* of the German Automotive Components Sector. **Diw-Rise Working Paper**, N°3. DIW: Berlin, Germany, 2000.

RABELLOTTI, Roberta, “Recovery of a Mexican *cluster*: devaluation Bonanza or collective efficiency”, **World Development**, 27 (9), pp. 1571-1585, 1999.

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

ROCHA, O. Hector, “Entrepreneurship and development: the role of *clusters*”, **Small Business Economics**, 23, pp. 363-400, 2004.

RODRIGUES, A. B. (Org.). 1. ed. **Turismo Rural**. São Paulo: Contexto, 2001.

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

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. Colaboração: Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mellho. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSENFELD, S.A., “Bringing business *clusters* into the mainstream of economic development”, **European Planning Studies**, 5(1), pp. 3-23, 1997.

SALVADOR, Regina et al. Sustainable tourism *clusters*: the case of alentejo natural parks. **Congresso lusófono de ciência regional**, 2º ed. maio 2010.

SANTOS FILHO, J. (2004) Uma análise do fenômeno turístico tratado com seriedade científica. Revista Espaço Acadêmico, No. 41. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br>> acesso em maio, 2010.

SANTOS, M. **A Natureza do Espaço**: técnica e tempo, razão e emoção. 4. ed. São Paulo: Edusp. 1999.

SCHERMERHORN, J. R. **Management**. 5th edition, John Wiley and Sons: New York, 1996.

SCHMITZ, H. e Nadvi, K. “*Clustering* and industrialization: introduction”, **World Development**, 27(9), pp.1503-1514, 1999.

SEEDA, S. *cluster fund*-Building your business for a better future. **Cluster Fund brochure & Call for Proposal**, 2003.

SHARPLEY, R. "The challenges of economic diversification through tourism: the case of Abu Dhabi", **Internacional Journal Tourism Research**, 4, pp. 221-235, 2002.

SILVA, J.A. **Turismo e Natureza**. Lisboa: Ciclo de Debates do Instituto de Turismo de Portugal, 53-62, 2000.

\_\_\_\_\_, J.A.S. **Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster**. Tese (Doutorado em Relações Públicas, Propaganda e Turismo) – Escola de Comunicações e Artes, USP, São Paulo, 2004.

SIMMIE, James, "Innovation and *clustering* in the globalised international economy", **Urban Studies**, 41(5/6), pp. 1095-1112, 2004.

SINCLAIR, M.T. (1998), "Tourism and economic development", **The Journal of Development Studies**, Vol. 34 N°.5, pp.1-51.

SÖLVELL, Örjan; KETELS, Christian; LINDQVIST, Göran, "Industrial specialization and regional *clusters* in the new EU member states, paper presented at **Druid summer conference on knowledge**, innovation and competitiveness: dynamics of firms, networks, regions and institutions, 2006.

SOUZA, L. F. **Diagnóstico dos atrativos turísticos da Região dos Campos Gerais - PR: a possibilidade de um programa de planejamento integrado do Turismo**. Dissertação de Mestrado em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí, 2004.

STEINLE, Claus e SCHIELE, Holger. "When do industries *cluster*? A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate a single region or nation", **Research Policy**, 31, pp. 849-858, 2002.

SWAN, P., PREVEZER, M.: "A comparison of the dynamics of industrial *clustering* in computing and biotechnology", **Research Policy** 25, 1996.

TEWARI, Meenu, "Successful adjustment in Indian industry: the case of Ludhiana's Woolen Knitwear *cluster*", **World Development**, 27(9), pp. 1651-1671, 1999.

TISDELL, C. A Review of Tourism Economics with Some Observations on Tourism in India. In *Tourism and Development: Economic Social, Political and Economic Issues*, C. Tisdell and K. Roy, eds., pp. 7–17. Commack: **N. Science Publishers**, 1998.

TOMAZZONI, Edegar Luis, **Turismo e desenvolvimento regional: dimensões, elementos e indicadores**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2009.

TRINDADE, L. Uma parceria estratégica a favor da competitividade no Turismo. **Economia & Prospectiva**, Vol. I (4), 33-38, 1998.

TURATO, E. R. **Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objectos de pesquisa**, *Revista Saúde Pública*, Vol. 39 (3), pp. 507-14, 2005.

UNWTO - World Tourism Organization **Tourism 2020 Vision forecasts**, 2008.

VAN DIJK, M. P. e R. Rabellotti , **Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries**, London: Frank Cass, 1997.

VERBEEK, H., "**Innovative Clusters**: Identification of Value-Adding Production Chains and Their Networks of Innovation, an International Study." Economics. Erasmus University: Rotterdam, 1999.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

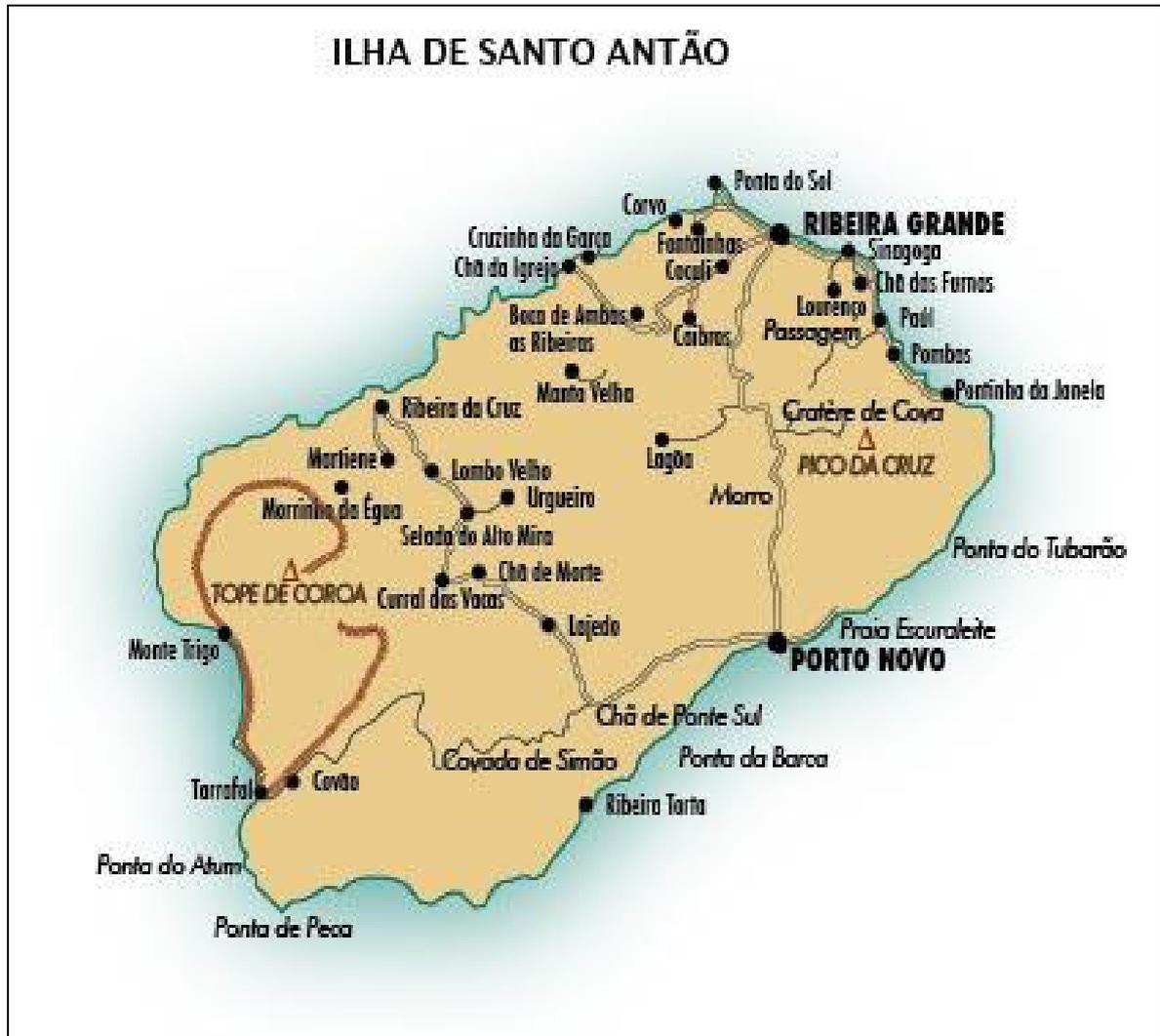
WANHILL, S. Tourism development and sustainability in: COOPER, C (org) **Tourism development**: Environment and Community Issues. London: John Wiley, 1997.

WEIERMAIR, K.; STEINHAUSER, C., "New tourism *clusters* in the field of sports and health, the case of Alpine wellness", **12th International Tourism and Leisure Symposium**, Barcelona, April, 2003.

## **ANEXOS**

ANEXO I – MAPA DA ILHA DE SANTO ANTÃO  
ANEXO II – MAPA DA ILHA DE SÃO VICENTE  
ANEXO III – MAPA DA ILHA DO SAL  
ANEXO IV – MAPA DA ILHA DE BOAVISTA  
ANEXO V – CARTA EXPLICATIVA  
ANEXO VI: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA  
ANEXO VII – DECRETO DE LEIS

## ANEXO I – MAPA DA ILHA DE SANTO ANTÃO





## ANEXO III – MAPA DA ILHA DO SAL





## ANEXO V – CARTA EXPLICATIVA

Exmo(a) Senhor(a):

Dado o atual cenário de desenvolvimento do Turismo em Cabo Verde, torna-se necessário desenvolver estudos que contribuam para a evolução do setor. Esta pesquisa é parte integrante de uma **Dissertação do Mestrado em Administração** desenvolvida junto ao PPGA / UCS – Programa de Pós-Graduação em Administração da **Universidade de Caxias do Sul** no **Brasil**, que tem como objetivo analisar os determinantes da vantagem competitiva dos *Clusters* turísticos de Santo Antão - São Vicente e Sal - Boavista a fim de identificar quais as variáveis relevantes para aperfeiçoar a competitividade turística nestas regiões.

Para que este projeto seja concluído torna-se imprescindível a sua preciosíssima colaboração, pois os dados unicamente poderão ser obtidos com a sua participação.

Neste sentido, solicito que preencha o questionário em anexo. Este simples gesto de cooperação, revelar-se-á de uma inigualável importância. Informo que é assegurada a confidencialidade sobre o nome da empresa e das informações prestadas.

Desde já, agradeço a sua participação e disposição em colaborar com nosso esforço de pesquisa.

Atenciosamente,

Valter Marcos Monteiro Fortes  
Mestrando em Administração  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Paulo Barcellos  
Orientador Mestrado em Administração  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Edgar Tomazzoni  
Co-orientador  
Mestrado em Turismo  
Universidade de Caxias do Sul

## ANEXO VI – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é analisar os determinantes da vantagem competitiva dos *Clusters* turísticos de Santo Antônio - São Vicente e Sal- Boavista. **Cluster** pode ser entendido como “concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas, que competem mas também cooperam entre si” (PORTER, 1998). O objetivo de um *cluster* de turismo é levar empresas que em regra geral trabalham isoladas e cooperaram com a finalidade de construir um produto de turismo de sucesso numa dada região (NOVELLI *et al.*, 2006).

*Os resultados deste estudo servirão de base para trabalhos desenvolvidos pelo pesquisador Valter Marcos Monteiro Fortes, na Universidade de Caxias do Sul.*

*Grato pela sua atenção!*

### Identificação Pessoal

#### Gênero:

- 1 Masculino.
- 2 Feminino.

#### Idade:

- 1 até 20 anos.
- 2 de 25 a 35 anos.
- 3 de 35 a 45 anos.
- 4 de 45 a 55
- 5 mais de 55 anos.

**Profissão:** \_\_\_\_\_

Período (em anos) que trabalha no setor: \_\_\_\_\_

Nome da organização em que trabalha: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa na organização: \_\_\_\_\_

Que ano que sua empresa / divisão local começou a funcionar na sua região?

\_\_\_\_\_

Quantas pessoas a sua empresa / divisão local emprega ?

\_\_\_\_\_

## **AMBIENTE DE NEGÓCIO**

O ambiente empresarial pode ser entendida em termos de quatro elementos críticos:

- (1) Condições dos fatores: a qualidade e a disponibilidade de insumos especializados (por exemplo, recursos humanos, infra-estruturas físicas);
- (2) Condições da demanda: a natureza das condições de demanda local;
- (3) Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: as regras e os incentivos que regem o investimento local e da concorrência;
- (4) Industrias correlatos e de apoio: a qualidade e a disponibilidade de indústrias correlatas e de apoio.

Para cada pergunta selecione o número que melhor exprime a sua opinião sobre o estado real da sua região, indicando o grau com que você concorda ou discorda das afirmações abaixo - ("1 discordo totalmente" a "7 concordo totalmente"):

### **A) CONDIÇÕES DOS FATORES**

**C.F:** Refere-se a doação de um país em fatores de produção, tais como trabalho especializado ou infra-estruturas necessárias a atividade competitiva de um determinado setor (Turismo no caso em estudo)

#### **1. RECURSOS HUMANOS:**

Programas educacionais fornecem ao seu negócio funcionários de alta qualidade.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A reserva disponível de profissionais é suficiente para atender às suas necessidades de crescimento.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Os gestores experientes em sua região são em ampla oferta.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A qualidade de vida geral (ex: clima, oportunidades de recreação) na sua região facilita o recrutamento e retenção de empregados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

O custo de vida na sua região facilita o recrutamento e retenção de funcionários.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Na sua região, as instalações especializadas para pesquisa (ex: instituições de investigação universitários) estão disponíveis.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

As instituições da sua região que realizam pesquisas básicas frequentemente transferem conhecimento para sua empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

É elevado o grau de especialização dos recursos humanos exigido pelas empresas/setor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

## 2. INFRA-ESTRUTURAS

A qualidade global dos meios de transporte (transporte aéreo, marítimo, e rodoviários) é muito boa em relação a outras regiões.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A qualidade global dos hotéis favorece o crescimento do setor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A qualidade global dos bares e discotecas favorecem o crescimento do setor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A qualidade global dos restaurantes favorece o crescimento do setor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A infra-estrutura de comunicações na sua região satisfaz plenamente as suas necessidades empresariais.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Serviço de internet favorece o crescimento do setor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

As condições dos serviços sanitárias favorecem as necessidades de crescimento do negócio.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A qualidade global das infra-estruturas aérea é muito boa em relação a outras regiões.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A qualidade global das infra-estruturas marítimas (portos, navios) é muito boa em relação a outras regiões.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A qualidade das estradas e transportes (táxi, carros de alugueis, públicos) é muito bom em relação a outras regiões.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Os produtos e atrativos culturais (ex: gastronomia típica, artesanato, passeios urbanos e rurais) favorecem o crescimento do setor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Considere os seguintes elementos do seu ambiente de negócios local. Selecione três dos elementos que têm atualmente maior impacto positivo no sucesso do seu negócio? Por favor:

- Disponibilidade de mão-de-obra especializada
- Gestores experientes
- Acesso ao capital
- Qualidade dos transportes (ex: facilidade de acesso e trafico)
- Transferência de conhecimento entre as instituições
- Colaboração entre o setor público e privado
- Qualidade de vida dos empregados
- Regulamentações governamentais
- Custo de fazer negócios (por exemplo, salários, imóveis, serviços públicos).

Se houver outros insumos que sejam significativamente benéfico para o crescimento da sua empresa, por favor descrevas abaixo:

---



---



---

## **B) CONDIÇÕES DA DEMANDA**

C.D: refere-se as características da procura interna para um determinado bem ou serviço, nomeadamente a presença de clientes sofisticados e exigentes:

Os clientes locais para os produtos/serviços da sua empresa são sofisticados e exigentes.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Os clientes locais para os produtos / serviços da sua empresa têm necessidades especiais que afetam muitas vezes a sua oferta.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Feedback dos clientes locais para melhorar os produtos/serviços da sua empresa é frequente e revela a necessidade de novas funcionalidades ou desempenho aprimorado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### **C) INDÚSTRIAS CORRELATAS E DE APOIO**

As indústrias correlatas são aquelas nas quais as empresas, ao competir, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares.

As empresas em sua região abertamente compartilham informações com outras empresas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Empresas e organizações do setor frequentemente contribuem para as iniciativas e os programas de todo o setor.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

É melhor a qualidade dos fornecedores locais especializados nos produtos/serviços do setor do turismo em relação a outras regiões

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Fornecedores especializados nos produtos / serviços estão disponíveis na maior parte dentro de sua região

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### **D) ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE DAS EMPRESAS**

Regras e incentivos que regem o investimento e a concorrência. O clima de investimento e políticas de concorrência para definir o contexto em estratégia da empresa e desenvolver a rivalidade.

Considerando o cenário competitivo em seu campo de negócio, a inovação empresarial é fundamental para o sucesso da sua empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Considerando o cenário competitivo em seu campo de negócio o mercado se caracteriza em um oligopólio

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Considerando o cenário competitivo em seu campo de negócio o mercado se caracteriza em um monopólio.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Considerando o cenário competitivo em seu campo de negócio o mercado se caracteriza em livre mercado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

É intensa a concorrência local no setor de turismo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

O Estado e governo local apoiam o investimento em pesquisa & desenvolvimento ( ex: criação de consórcios, incubadoras).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Regulamentações nacionais e locais que afetam o seu negócio são adequadas e ajudam na capacidade do seu negócio ter sucesso.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

De um modo geral pode-se dizer que a capacidade do governo para atender as necessidades das empresas é alta.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

As Pesquisas & Desenvolvimento são encorajadas pelo estado e os impostos locais.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

O governo contribui de forma significativa para uma estratégia de desenvolvimento económico.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

A sua região tem uma estratégia económica bem articulada.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Você é um participante ativo na estratégia económica da sua região.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Se existem outros sistemas de apoio no estado que simplificam ou facilitam a relação com outros setores ou outras instituições de pesquisa, por favor descreva-os abaixo.

---



---



---

## ANEXO VII- DECRETO DE LEI

Decreto-Lei  
Prestadores de Serviços de Turismo em Cabo Verde

O presente decreto-lei regula o acesso e exercício da atividade dos prestadores de serviços de turismo. Reconhecendo o setor do turismo como estratégico para a economia de Cabo Verde, considerou-se necessário regular a prestação de serviços vocacionados a atrair turistas e a ocupar os seus tempos livres, bem como a estimular a sua permanência nos locais visitados e a promover o seu conhecimento da cultura e do património do país. Regula-se, nesse sentido, a prestação de serviços de informação turística, pretendendo garantir-se a credibilidade e qualidade da informação prestada aos turistas e a projeção de uma imagem real e autêntica do país, fiel às suas características, à sua identidade natural e cultural e à identidade do seu povo.

Tendo em conta o crescente interesse pelas atividades comumente designadas por turismo ativo, turismo de aventura e por aquelas que corporizam o novo conceito de “oferta de experiências”, definem-se regras para o exercício de atividades de animação turística, visando garantir-se a segurança e satisfação dos utilizadores dos serviços, mas também a proteção dos recursos naturais e o desenvolvimento destas atividades de forma compatível com a conservação da natureza e da biodiversidade. É ainda criada a Figura do alojamento complementar ao alojamento turístico, definindo-se requisitos mínimos de higiene e segurança, de forma a alargar a oferta de alojamento a turistas, sem perder de vista a necessidade de salvaguardar parâmetros mínimos de qualidade. Com a convicção de que os turistas são cada vez mais exigentes, pretende-se, com o presente decreto-lei, fomentar o investimento neste setor de atividade, qualificar e diversificar a oferta turística, estimular a aposta na criação de produtos turísticos que contribuam para a diferenciação e afirmação do destino, e promover, de uma forma geral, o desenvolvimento sustentado do setor turístico. **Decretos de Leis do Governo**

## Artigo 1º Âmbito

1. O presente decreto-lei regula o acesso e exercício da atividade dos prestadores de serviços de turismo.
2. Para efeitos do presente diploma, consideram-se prestadores de serviços de turismo:

- a) Os prestadores de serviços de acompanhamento turístico;
- b) Os prestadores de serviços de animação turística;
- c) Os prestadores de serviços de alojamento complementar;
- d) Outros prestadores de serviços cuja atividade se destine essencialmente a atraírem ou a ocupar os tempos livres de turistas e utilizadores de produtos e serviços turísticos, e que venham a ser reconhecidos como tal por portaria do membro do governo responsável pela área do turismo.

**Artigo 2º** Conceitos gerais - para efeitos da presente lei, entende-se por:

- a) “Autoridade central do turismo”, Direção Geral do Turismo ou outro organismo que a substitua (...)

**Artigo 3º** São princípios gerais das políticas de turismo:

O incremento da atividade turística como meio para o desenvolvimento económico e social do país, para a redução de assimetrias regionais e sazonais, e para a promoção da inclusão social pelo aumento do emprego e melhor distribuição da riqueza; O desenvolvimento sustentável do turismo, garantindo o equilíbrio entre a atividade turística, a conservação e valorização do património natural e cultural e o bem-estar das populações locais, nomeadamente ao nível da gestão dos recursos (...)

**Artigo 4.º** Registo no Sistema de Informação do turismo

**I.** Os prestadores de serviços de turismo estão sujeitos a registo no Sistema de Informação do Turismo (SIT), mediante prévio pagamento, pelo requerente, do valor da taxa respectiva. **II.** O registo é efetuado, officiosamente, pela autoridade central de turismo, quando se trate de prestadores licenciados ou portadores de carteira profissional emitida pela referida autoridade. **III.** As câmaras municipais comunicam à autoridade central de turismo o registo de estabelecimentos de alojamento complementar, no prazo de 30 dias após a sua verificação, com vista à respectiva inscrição no Sistema de Informação do Turismo (SIT). **IV.** Os prestadores de serviços de turismo devem comunicar à autoridade central de turismo a alteração de qualquer dos elementos constantes da respectiva inscrição no SIT, no prazo de 30 dias a contar da respectiva ocorrência, juntando documento que comprove a alteração comunicada [...]

[...] **Artigo 25º Deveres** - Os turistas e os utilizadores de produtos e serviços turísticos têm os seguintes deveres:

- Cumprir a lei e os regulamentos vigentes;
- Utilizar e fruir dos serviços, produtos e recursos turísticos com respeito pelo património material, imaterial e cultural das comunidades, bem como pelos costumes e tradições nacionais;
- Adotar hábitos de consumo ético e responsável dos recursos turísticos.

Nome & Objectivo	Descrição
<b>Lei nº 21/IV/91, de 30 de Dezembro, Suplemento - B.O. nº52/91</b>	<b>“Lei Base do Desenvolvimento do Turismo”</b> Estabelece os objetivos, princípios, meios, instrumentos básicos e políticas enquadrantes do desenvolvimento turístico.
<b>Lei nº 40/IV/92, de 6 de Abril, Suplemento - B.O. nº 14/91</b>	Cria o imposto do turismo, a aplicar sobre empresas ligadas à atividade turística, como sejam hotéis, agências de viagem e turismo, parques de campismo, empresas de aluguel de automóveis, etc.
<b>Lei nº 42/IV/92, de 6 de Abril, Suplemento - B.O. nº 14/91</b>	Estabelece o regime jurídico de utilidade turística, a atribuir aos empreendimentos turísticos que satisfaçam determinados pressupostos, definidos na lei.
<b>Decreto-lei nº 68/92, de 19 de Junho, 2º Suplemento - B.O. nº 24/92</b>	Regula a concessão de reconhecimento de mérito turístico às pessoas singulares ou colectivas, nacionais ou estrangeiras.
<b>Decreto-lei nº 69/92, de 19 de Junho, 2º Suplemento - B.O. nº24/92</b>	Regulamenta a Lei do Jogo, estabelecendo as regras jurídicas relativas ao pessoal, ao funcionamento das salas de jogo, acesso e fiscalização, atos ilícitos e sanções.
<b>Decreto-lei nº 02/93, de 1 de Fevereiro - B.O. nº 2/93, I Série</b>	Declara as ZTE e estabelece o regime das ZDTI e das ZRPT.
<b>Decreto-lei nº 3/93, de 7 de Fevereiro - B.O. nº 6/94, I Série</b>	Revê o regime regulador da atividade das agências de viagens e turismo
<b>Lei nº 85/IV/93, de 16 de Julho de 1993</b>	Define as bases do ordenamento do território nacional e o planeamento urbanístico
<b>Decreto-lei nº 11/94, de 14 de Fevereiro - B.O. nº7/94, I Série</b>	Cria o Fundo do Desenvolvimento do Turismo, o qual tem por objeto contribuir para o fomento da atividade do setor do turismo, através da concessão de subsídios, prestação de garantias às instituições de crédito e pagamento de bonificações de juros, podendo ainda passar a conceder crédito turístico a curto, médio e longo prazo.
<b>Decreto-lei nº 14/94, de 14 de Março - B.O. nº 10/94, I Série</b>	Revê o Estatuto da Indústria Hoteleira e Similar.
<b>Decreto Regulamentar nº 7/94, de 23 de Maio - B.O. nº 20/94, I Série</b>	Declara Zonas de Desenvolvimento Turístico Integral e Zonas de reserva e Protecção Turística
<b>Decreto Regulamentar nº 3/94, de 7 de Dezembro - B.O. nº 6, I Série</b>	Regulamenta o exercício da atividade das agências de viagens.
<b>Decreto-Lei nº 55/95, de 16 de Outubro - B.O. nº 35, 3ª Série</b>	Extingue o INATUR e aprova os novos estatutos do PROMEX
<b>Decreto-Lei nº43/99, de 06 de Julho - B.O. nº 23, 1ª série</b>	Declara a utilidade pública de expropriação, com carácter muito urgente, os terrenos em Zonas de Desenvolvimento Turístico Integral.
<b>Lei nº 49/VI/2004, de 23 de Agosto de 2004</b>	Autoriza o Governo a legislar sobre o planeamento físico, a gestão e administração das ZTE
<b>Lei nº 55/VI/2005, de 10 de Janeiro de 2005</b>	<b>“Lei de Utilidade turística”</b> Estabelece o regime do estatuto de utilidade turística
<b>Decreto-lei 1/2005, de 31 de Janeiro de 2005</b>	Atribui às sociedades de desenvolvimento turístico a criar por decreto-lei o planeamento físico e a gestão e administração das zonas turísticas especiais
<b>Lei nº 1/2006, de 13 de Fevereiro de 2006</b>	Aprova as bases do ordenamento do território e planeamento urbanísticos
<b>Decreto-lei nº 15/2006 de 20 de Fevereiro de 2006, BO nº 8, I série de 20 Fevereiro de 2006</b>	Fiscalização Turística

