

DIAGNOSTICANDO A VIABILIDADE DA INSTALAÇÃO DE UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL PARA O TURISMO

MARIA CRISTINA FOGLIATTI DE SINAY¹
LAURA SINAY²
ILUSKA LOBO BRAGA³

Recebido em 16.12.2017

Aprovado em 07.02.2018

Resumo

Diversas experiências vêm demonstrando o potencial de desenvolvimento regional associado à instalação de Arranjos Produtivos Locais - APLs constituídos por micro, pequenas e médias empresas que exercem vital importância na economia do Brasil. O presente trabalho tem cunho teórico e descritivo. Após revisão do referencial teórico brasileiro e internacional sobre APLs, é proposto um procedimento para verificar quais dentre um conjunto de empresas próximas, do ramo de turismo e interessadas em constituir um APL, de fato podem o fazer. Este procedimento está embasado no Balanced Score Card como proposto por Kaplan & Norton (1997) e é composto por seis grupos de fatores. Estes fatores nada mais são do que indicadores dos processos internos das empresas. O resultado da aplicação deste procedimento permitirá concluir quais das empresas consideradas se qualificam para constituir um APL inicial e, ainda, permitirá apontar os pontos fracos e as potencialidades individuais. Possibilita assim, detectar um sub-grupo do grupo inicial de empresas como candidato a formar um APL incipiente que, no decorrer do tempo poderá vir incluir demais empresas interessadas.

Palavras-chave: APL para o Turismo. Desenvolvimento Regional. Micro, Pequenas e Médias Empresas.

¹ PhD, Professora da Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro- RJ. E-mail: cristinasinay@gmail.com

² PhD, Professora da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro- RJ. E-mail: Laura.sinay@unirio.br

³ Professora da Faculdade de Rondônia. Mestre em Administração, doutoranda na Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro- RJ. E-mail: iluskalobo@gmail.com

DIAGNOSING THE FEASIBILITY OF A LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENT INSTALLATION FOR TOURISM

Abstract

Several experiences demonstrated the potential of regional development associated with the installation of local clusters constituted by micro, small and medium enterprises, which are of vital importance in the Brazilian's economy. This work has theoretical and descriptive natures. After a brief review of the Brazilian and International technical publications on the subject, a procedure, based on the Balanced Scorecard as presented by Kaplan & Norton (1997) is proposed. This procedure is composed of six groups of factors. These factors, or internal process indicators are useful to diagnose the potential of groups of micro, small and medium enterprises to compose a Local Production Arrangement for tourism. The results obtained from the application of this procedure, allow concluding about which enterprises qualify to constitute an inicial cluster and about individual organizations' weakness and strengths. That is, it allows to detect and inicial sub-group as the candidate to constitute an incipient Local Production Arrangement that, could later include all other enterprises interested in doing so.

Keywords: Local Production Arrangement for Tourism. Regional Development. Micro, Small and Medium Enterprisers.

INTRODUÇÃO

Apesar da forte pujança que as micro, pequenas e médias empresas brasileiras exercem na economia nacional (SEBRAE, 2013), trabalhos desenvolvidos por vários pesquisadores brasileiros, como Cruz (2001) e Tammela (2004), mostram uma série de deficiências associadas a elas, destacando dentre essas: a falta de instalações apropriadas, a inexistência de processos para o controle de resíduos e sobras e a falta de planejamento para reutilização desses resíduos e sobras da produção, assim como de mão de obra qualificada para execução das tarefas no processo produtivo.

Todas estas deficiências as tornam insustentáveis no decorrer do tempo, mostrando a necessidade de agir de acordo com o momento caracterizado pela globalização das operações e por novas e dinâmicas formas de organização produtiva. Surgem, assim, os denominados Arranjos Produtivos Locais – APLs, definidos por Cassiolato e Lastres (2003) como:

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

Estes Arranjos, que devem ocupar um espaço geográfico limitado, permitem sanar algumas das deficiências tipicamente apresentadas individualmente pelas empresas que os constituem por possibilitar o compartilhamento de recursos físicos, humanos ou financeiros e de experiências e conhecimento, o que permite um melhor posicionamento no mercado.

Assim, e como Milton Santos (1996) observa na sua obra “A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção”, o espaço geográfico viabiliza a globalização ao prover capacidade de instalação de qualquer instrumento produtivo em qualquer lugar do mundo, ao possibilitar a comunicação em tempo real e ao aglutinar em território limitado empresas que têm produção semelhante, articuladas, inter atuantes e cooperativas e que compartilham experiências, possibilitando-as competir com vantagens ou a resistir à competição de empresas de maior porte.

Para Llorens (2001), o lugar ou espaço institucional pode ser um bairro, município, rede de municípios ou vale com identidade coletiva (relacionando os aspectos sociais, culturais, econômicos e políticos) com capacidade de promoção para o processo de desenvolvimento e com integração econômica e social no âmbito local.

Segundo Poletto (2009), experiências recentes relacionadas ao modelo de desenvolvimento local baseiam-se na concepção de que o fator essencial no desenvolvimento e competitividade de determinado território está relacionado à capacidade de atuação organizada, de cooperação e de integração da própria sociedade local, baseada nos recursos de seu território. Esse mesmo autor afirma que a capacidade de geração, difusão e utilização de conhecimento novo ultrapassa a firma individual, passando a depender continuamente da interação entre firmas e destas com diferentes

instituições em diferentes âmbitos. Assim, os Arranjos Produtivos Locais tornam-se geradores de economias de aglomeração em diferentes ramos produtivos. Para esse pesquisador, o conceito de arranjo produtivo está relacionado à cooperação entre atores locais onde os mesmos utilizam o conhecimento tácito de um determinado território, criando e desenvolvendo processos de inovação para novos produtos.

Nas conclusões do trabalho de Masquietto et al.(2010), sobre APLs, os pesquisadores ressaltam as vantagens associadas a essas instalações, quais sejam: geração de empregos, rendas e desenvolvimento econômico, competitividade diante da concorrência internacional, agregação de valor ao desenvolvimento local e regional e aproveitamento do capital social.

Para Lima et al (2013), o desenvolvimento de APLs depende de um conjunto integrado de ações que propiciem: a autonomia local, um ambiente de inclusão, a constituição e elevação do capital social, a proteção ambiental, a integração entre os diversos atores participantes, o processo de inovação, o respeito às relações de trabalho e à redução das desigualdades sociais.

Conforme Lastres e Cassiolato (2003), as principais vantagens das pesquisas sobre os Arranjos Produtivos Locais estão relacionadas aos fatos dessas representarem unidade de análise tanto tradicional como baseada na organização individual, por setor ou cadeia produtiva, permitindo assim fazer uma ponte entre o território e suas atividades econômicas atuantes; focalizaremos grupos de agentes e as atividades associadas ao sistema produtivo e inovativo; abrangerem espaços onde ocorre o aprendizado e onde são concebidas as capacitações produtivas e inovativas e ainda os conhecimentos tácitos; e representarem níveis relacionados às políticas de acesso ao aprendizado e à concepção de capacitações.

Moreira Filho (2009) afirma que os APLs se multiplicaram e se espalharam pelo mundo afora por conta do sucesso deste tipo de organização, iniciando-se a instalação dos mesmos nas décadas de 1960 e 1970 na Alemanha, na Itália e na Dinamarca.

Visando a qualidade de vida dos brasileiros, a Constituição Brasileira de 1988 deu poder aos municípios para praticarem estratégias buscando o desenvolvimento regional.

As cidades passaram, então, a ver o potencial das micro, pequenas e médias empresas quanto à geração de riqueza: ofertando novos e melhores produtos e serviços, elas colaboram com a qualidade de vida do entorno onde se inserem.

Como consequência, e em resposta às necessidades das localidades quanto a desenvolverem capacidades e potencialidades, cresceram, em número, estudos e pesquisas relacionados com temas pertinentes a estas aglomerações ou Distritos Industriais, como também são chamados os APLs.

O objetivo deste trabalho é apresentar um procedimento contendo questões essenciais que devem ser investigadas em cada empresa interessada em constituir um APL, no caso para o turismo, a partir do estudo do estado da arte brasileira sobre o assunto e da apresentação de conceitos, origem, vantagens e desafios associados e da composição de APL para o turismo.

A metodologia seguida neste trabalho tem cunho teórico/bibliográfico e descritivo. Após análise do referencial teórico sobre o assunto e da apresentação de características dos APL para o turismo, é proposto um procedimento, embasado no Balanced Score Card como proposto por Kaplan & Norton (1997) composto de seis grupos de fatores, útil para diagnosticar o potencial de grupos de micro, pequenas e médias empresas quanto a constituírem uma organização produtiva do tipo estudado, encerrando o trabalho as considerações finais.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Os diversos trabalhos técnicos e acadêmicos referentes a Arranjos Produtivos Locais desenvolvidos no Brasil nas últimas décadas podem ser classificados em teóricos ou gerais e estudos de casos ou estudos direcionados.

Dentre os estudos do primeiro tipo, vale mencionar os trabalhos de Silva, Feitosa e Aguiar (2012), Schiavetto e Alves (2009) e Castro (2009) que, após analisarem as redes interorganizacionais, observaram que estas impulsionam, com a troca de informações, o processo de inovação, favorecendo a ampliação, a participação e a conquista de novos mercados e fortalecendo produtos e marcas em nível nacional e internacional.

Neste quesito, Sordi e Costa (2010) destacaram a inovação como aspecto central para a competitividade dos APLs o que implica no papel essencial desenvolvido pelos atores do conhecimento, como os pesquisadores denominam a consultores, universidades e instituições de pesquisa que atuam na região onde o APL está instalado.

Dias (2011) e Gunther, Pereira, Loch e Costa (2010) analisaram a importância dos Arranjos Produtivos Locais como estratégia para o desenvolvimento regional, concluindo que o processo de governança implementado melhora o próprio desempenho.

Teixeira e Teixeira (2011) apresentam como barreiras ao sucesso de formação de um APL, o relacionamento de cooperação e confiança mútua, assim como a disposição a se submeter a uma governança “externa”.

No estudo desenvolvido por Iacono e Nagano (2010), foram analisados os fatores que inibem as relações de cooperação e interação entre os agentes e instituições que constituem um Arranjo Produtivo Local, concluindo que esses estão fortemente relacionados a questões voltadas à infraestrutura e à gestão das empresas, enquanto que Junior e Gonçalo (2010), ressaltam positivamente a criação de conhecimento nos APLs.

Finalmente, o trabalho desenvolvido por Flecha et al (2010) sobre APL no turismo, os pesquisadores ressaltam a importância desses aglomerados na prestação de serviços em que as empresas participantes definem idênticos objetivos de forma a se manter coesos e facilitam o livre trânsito de informações assim como o fluxo de bens e serviços.

Dentre os trabalhos direcionados a casos específicos, pesquisadores como Teixeira (2013), Lima et al (2013), Mosinho e Moreira (2012), Dutra et al (2011), Teixeira e Teixeira (2011) e Martins e Moraes (2011) estudaram os Arranjos Produtivos Locais de cerâmica do Brasil, o setor de panificação artesanal do Brasil, o de turismo religioso de Juazeiro do Norte-CE, de petróleo, gás e energia localizado em Duque de Caxias, RJ, o de madeira e móveis de Rondônia e o de artesanato do município de Icoaraci, Pará, respectivamente. Nesses trabalhos, os autores identificaram como fatores negativos associados aos APLs estudados, a fragilidade das estruturas financeiras, a ineficácia do fluxo de informações, a falta de participação e de integração de órgãos públicos e de consultoria. Como conclusão os pesquisadores recomendaram o emprego de algumas

ações de cooperação Inter organizacional como a intensificação do uso compartilhado da infraestrutura produtiva, a contratação de consultores e a capacitação dos funcionários para melhorar o desempenho dos APLs estudados. Estas ações podem tornar os APLs mais competitivos, produtivos e mais modernos, levando-os a um maior crescimento.

Calheiros (2010), Barroso e Soares (2009) e Villela e Pinto (2009), estudaram os arranjos de vitivinicultura artesanal da região de Jundiaí, de ovino caprinocultura do nordeste brasileiro e o de confecção em três municípios – Cabo Frio, Petrópolis e Nova Friburgo, do Estado do Rio de Janeiro, respectivamente, concluindo que as principais mazelas para constituir APLs incluem: tipo de governança corporativa, baixa disposição para formar alianças e extrema heterogeneidade entre os agentes participantes.

No estudo de Pereira e Campos (2009) sobre a indústria de móveis de Linhares no estado do Espírito Santo, foi verificado que o sucesso do arranjo produtivo na área comercial está fundamentado na proximidade entre as empresas e na recepção positiva que as mesmas tiveram no ambiente empresarial da localidade onde as empresas estão instaladas.

No artigo de Pereira et al., 2014, sobre métricas para avaliação da competitividade de APLs, os autores apresentaram seis modelos de análise de aglomerados já constituídos que contem fatores importantes para o sucesso dos mesmos. Esses modelos incluem a aptidão dos trabalhadores, a capacidade inovativa, a adoção de novas tecnologias, a educação e o treinamento dos funcionários, o acesso à informação, o empreendedorismo, a cooperação entre as empresas que constituem o arranjo e o ambiente, dentre outros.

Os estudos de caso aqui mencionados buscaram aspectos positivos e negativos para o funcionamento de APLs já instalados. No presente trabalho busca-se propor uma ferramenta de apoio à tomada de decisão quanto a diagnosticar a pertinência de formação de um APL a partir do desejo manifestado por um grupo de micro, pequenas e médias empresas de um mesmo setor produtivo localizadas em área geográfica limitada.

2.1 Conceitos, Origem, Vantagens e Desafios associados à constituição de APLs

Como definido por vários pesquisadores, como Castro (2009), um Arranjo Produtivo Local é uma aglomeração num espaço geográfico limitado de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal específica e com governança centralizada, podendo existir no aglomerado empresas complementares de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços e comercializadoras, que apresentam identidade cultural local e vínculo de articulação, cooperação e aprendizagem e, ainda, atores que realizam atividades de treinamentos e desenvolvimento de pesquisas como instituições acadêmicas e/ou tecnológicas.

Estes aglomerados de empresas contam com um alto número de postos de trabalho, têm forte potencial de faturamento e de geração de empregos indiretos e colaboram para que empreendedores informais se organizem como pessoa jurídica.

As APLs tiveram origem no sul da Alemanha, em Baden-Württemberg, na década de 1960, com a instalação de um distrito industrial caracterizado por uma grande concentração de pequenas empresas nos setores têxtil, relojoeiro e de construção de máquinas, seguido por aglomerações do tipo instaladas nas regiões central e nordeste da Itália, no início dos anos 1970 e outras na região de West Jutland no oeste da Dinamarca nos setores de calçados, cerâmicas, equipamentos agrícolas, ferramentas industriais e outros (FEITOSA, 2009, GALVÃO, 2000).

A seguir e pelo sucesso conseguido por essas aglomerações pioneiras, APLs foram instalados no mundo todo. Na década de 1980 surgiu na Califórnia, nos Estados Unidos, o Vale do Silício com o objetivo de incentivar o desenvolvimento da indústria microeletrônica (TAVARES, 1997). Na década de 1990 surgiu o Vale dos Vinhedos na região sul do Brasil agregando empresas vinícolas e agropecuárias (APROVALE, 2012).

Cabe observar que a constituição de um Arranjo Produtivo Local permite às micro, pequenas e médias empresas a se estabelecerem em mercados globalizados e turbulentos enfrentando com maior tranquilidade a concorrência neles inserida, por meio da agregação de valor aos produtos e serviços. Este valor, junto a uma base produtiva melhor estruturada, permitirá o crescimento dos participantes do aglomerado e a expansão de seus negócios (SCHIAVETTO, 2009). Assim, os Arranjos Produtivos Locais representam uma possibilidade real de desenvolvimento das empresas associadas, desde

que a sua governança esteja baseada na confiança mútua, a colaboração entre os agentes participantes seja buscada e que parcerias visando manter e aprofundar investimentos no território sejam privilegiadas.

Estes aspectos auxiliam a reduzir custos operacionais e produtivos e conseqüentemente a gerar maiores receitas, maior renda per capita para a população e melhor qualidade de vida da mesma. Propiciam-se ainda o aumento do nível de empregos, reduzem-se os custos de transação, simplificando-se as cadeias de suprimento e de distribuição com a conseqüente diminuição esperada do número de viagens e da interferência desses no meio ambiente, facilitam-se os financiamentos bancários assim como a cooperação no uso de matérias-primas, equipamentos, mão de obra e de técnicas produtivas.

Toda atividade econômica, em particular as desenvolvidas em Arranjos Produtivos Locais, tende a causar impactos ambientais negativos de diferentes graus, pois normalmente dependem de recursos naturais para a produção. Como o processo de produção dos Arranjos Produtivos Locais incipientes tende a utilizar sistemas tecnológicos inadequados ou de baixa qualidade, conforme observado por alguns pesquisadores, a tendência é a degradação ambiental, prejudicando, muitas vezes, a qualidade de vida das pessoas que vivem em torno das empresas que fazem parte destes arranjos produtivos. Para que isto não aconteça algumas ações devem ser implementadas, destacando dentre estas:

- I. incentivo a inovações produtivas, condição necessária para que os impactos negativos provocados sejam amenizados e para que o processo de competitividade entre as empresas seja impulsionado;
- II. melhoria da tecnologia empregada pelas empresas na produção dos bens e serviços finais como forma de mitigar os efeitos da produção e reduzir a degradação ambiental;
- III. maior competência dos gestores dos arranjos produtivos, pois com a difusão do conhecimento e novas habilidades, poderão lidar melhor com as questões e situações ambientais e

- IV. conhecimento da legislação ambiental para implementar ações coletivas e associadas dentro do APL que ajudem em diversos setores como no tratamento e no reaproveitamento dos resíduos gerados no processo produtivo.

Os estudos analisados sobre Arranjos Produtivos Locais demonstram que o associativismo, a cooperação e o estabelecimento de uma governança que busque a harmonia entre as partes constituem estratégias de fortalecimento para as micro, pequenas e médias empresas.

As vantagens identificadas pelos diferentes pesquisadores estudados permitem concluir que dividir custos de infraestrutura, de transporte de matéria prima e de produtos acabados, de operação e de maquinário e compartilhar experiências e recursos (sejam estes financeiros, de equipamentos e maquinários ou humanos) propiciam melhores resultados financeiros e condições que ajudam as empresas a competir no mercado internacional.

Cabe destacar que um fluxo de informações atualizado e dinâmico entre os associados, a confiança mútua e o compartilhamento efetivo da infraestrutura produtiva e da mão de obra alavancam o potencial de instalação de um APL propiciando o desenvolvimento local/regional.

No campo ambiental, os APLs que implementarem boas práticas de proteção e de aproveitamento eficiente dos resíduos poderão melhorar seu desempenho e ajudar no processo de eliminação dos problemas ocasionados pela falta de responsabilidade tanto da comunidade como dos agentes públicos e privados que interagem com o arranjo produtivo. Esta preocupação ambiental, aliada à criatividade e à inovação, gera um forte diferencial que impulsiona a produção, a geração de lucros e o bem-estar para toda a sociedade assim como a competitividade do APL.

Esta competitividade é definida como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER,

1995, p. 3). Os pesquisadores supracitados dividem a competência empresarial em quatro setores: gestão, produção, recursos humanos e inovação, cada um desses com atividades específicas.

Do exposto, conclui-se que os desafios associados à formação de um APL vêm da falta de cooperação de algumas das empresas que o compõem, de empresas que não se sujeitam à governança corporativa pela falta de confiança e de aquelas que não atuam com os princípios éticos e ecológicos previamente instituídos. Assim, é de vital importância averiguar se organizações interessadas em formar um APL apresentam uma série de condições consideradas essenciais para viabilizar sua instalação e posterior desenvolvimento.

2.2 Composição de APL's para o turismo

Tradicionalmente, os APLs se relacionavam as estruturas produtivas industriais, porém, esses arranjos se expandiram para a agropecuária e para serviços em gerais. No caso, para o turismo, os componentes para uma aglomeração são variados e devem dar suporte para a atividade fim, quais sejam, o turismo. Assim, nesses componentes devem estar presentes os meios de hospedagem (hotéis, pousadas e alojamentos); instalações que prestem serviços de entretenimento ligados a cultura e a história da região, assim como, instalações comerciais; restaurantes; agências e operadoras de turismo; empresas de transportes especializadas na região e nas proximidades; organizações públicas e privadas de apoio aos turistas (hospitais, órgãos de segurança, centrais de informação, etc); e universidades e escolas técnicas que preparem profissionais aptos para desempenhar as diversas necessidades do setor.

Esta composição de múltiplas instalações diferenciam os APLs para o turismo dos demais APLs onde, normalmente, um único tipo de setor além das organizações de apoio e das escolas, está presente. Essa multiplicidade de instalações dificulta a formação e a manutenção de APL para o turismo se não houver objetivos comuns bem definidos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo desenvolvido e apresentado na seção anterior, aliado à experiência das autoras no assunto deste trabalho, permitiu listar fatores importantes associados a cada empresa que representam pontos fortes e fracos no sentido de constituírem um APL. Estes fatores foram classificados, seguindo o Balanced Scorecard como proposto por Kaplan & Norton (1997), segundo suas naturezas em aspectos relacionados à caracterização física e operacional da empresa, da mão de obra empregada, do processo produtivo instalado, da capacidade produtiva competitiva, da capacidade inovativa e da sustentabilidade ambiental do empreendimento, e permitiram construir um procedimento para avaliar o potencial de instalação de um APL, incipiente ou em desenvolvimento, a partir de manifestação positiva neste sentido de grupos de micro, pequenas e médias empresas de um mesmo setor produtivo que ocupam uma área geográfica limitada. Este procedimento está constituído pelo estudo de seis grupos de fatores, conforme esquematizado na Figura 1, cada um apresentado e descrito a seguir.



Figura 1: Procedimento para avaliar o potencial de instalação de um APL
 Fonte: Elaborado pelas autoras baseado no Balanced Score Card

1. Caracterização física e operacional de cada uma das empresas sob análise: Esta etapa deve permitir concluir sobre a homo / heterogeneidade entre as empresas estudadas quanto ao tempo de funcionamento e, por consequência, quanto à experiência no setor de atuação, sobre a localização das empresas, sobre o tamanho das mesmas, sobre os setores que a compõem e sobre o tipo de serviço que oferecem. Assim, devem se levantar, entre outras e para cada empresa, informações sobre a razão social, o endereço, o ano da fundação, o tipo de empresa (o número de funcionários permite classificá-las em micro, pequena ou média), setores que compõem a empresa, se esta faz parte de alguma agremiação ou tem interesse em fazer parte sobre a existência ou não de programas de qualificação de gestores, e sobre o seu ramo de atuação (DIAS, 2011; FEITOSA, 2009; PEREIRA E CAMPOS, 2009).

2. Caracterização da mão de obra empregada: Esta etapa deve permitir caracterizar a formação, a origem da mão de obra (local ou não) existente ou a ser contratada, o tipo de contratação e as relações da empresa com a especialização dessa mão de obra diretamente relacionada à qualidade e funcionalidade do produto final que influencia positiva ou negativamente a posição da APL nos mercados interno e externo. Assim, nesta etapa devem ser coletadas, para cada empresa, informações sobre intenções de treinamento e de capacitação de mão de obra, sejam elas ações internas na própria empresa ou externas à mesma, estágios realizados com fornecedores ou clientes, cursos técnicos, profissionalizantes ou universitários e para cada tipo ou funcionário a assiduidade destes e treinamentos que estagnam ou modernizam a produção (BARROSO E SOARES, 2009).

3. Caracterização do processo produtivo da empresa: Esta etapa deve permitir observar as principais dificuldades encontradas na operação diária em cada empresa para elencar forças e desafios do processo produtivo. Assim, devem ser levantadas e avaliadas as principais dificuldades passíveis de serem enfrentadas e que se traduzem no posicionamento da empresa no mercado. Destarte, questões como dificuldades de contratação de mão de obra especializada, de produção com qualidade, de venda da produção, de custo ou falta de capital de giro, de capital para aquisição de equipamentos/maquinários/instalações, da existência de planos de redução de custos e de investimentos em tecnologia, e outras devem ser levantadas e avaliadas com o auxílio

de ferramentas analíticas, como por exemplo, através da construção de escalas de Likert que permitem associar a cada quesito um grau de dificuldade (SCHIAVETTO e ALVES, 2009).

4. Caracterização da capacidade produtiva competitiva: Esta etapa deve permitir medir a competitividade instalada, seja pela especialização da mão de obra, pela tecnologia empregada, pelas estratégias de comercialização e de flexibilidade do atendimento aos clientes. Assim, informações sobre: a qualidade e a origem da matéria prima empregada no processo produtivo, a qualidade e especialização da mão de obra, o nível tecnológico dos equipamentos e maquinários, a capacidade de introdução de novos produtos e/ou processos, a qualidade do produto final, seu desenho e estilo, estratégias de marketing e comercialização efetivamente implementadas e a capacidade de atendimento (seja em volume ou no prazo), devem ser levantadas e avaliadas ao igual que as características da etapa anterior (VILELA e PINTO, 2009; NADVI e HALDER.,2005).

5. Caracterização da capacidade inovativa: Um item importante para complementar a etapa anterior é a capacidade da empresa quanto à introdução de inovações, sejam estas no produto, no processo produtivo, no acondicionamento dos produtos ou em mudanças organizacionais. Deste modo, as informações necessárias para avaliar o quesito “inovação” compreendem a capacidade de criação de novos produtos e de atendimento a novos mercados, de emprego de novas tecnologias de produção, de implementação de novos métodos de gestão, de todo tipo de mudança da estrutura organizacional e de práticas de comercialização e de marketing. Estas informações estão relacionadas à aquisição de máquinas e equipamentos que implicam em significativas melhorias da produção, de emprego de softwares, licenças ou acordos de transferências de tecnologias, à introdução de programas de treinamento orientados a compreender estas mudanças e à programas de modernização organizacional em geral. É claro que a introdução de inovações deve vir acompanhada de uma série de efeitos positivos para a organização e que devem ter seus efeitos reconhecidos e avaliados pela mesma. Dentre estes efeitos podem ser destacados o aumento da produtividade, a ampliação da gama de produtos oferecidos, a ampliação do mercado, a redução de custos de trabalho, de insumos, de consumo de energia e de geração de resíduos, o aumento da qualidade da

produção e um melhor ambiente interno (BARROSO e SOARES, 2009; SCHIAVETTO e ALVES, 2009; CASTRO, 2009; AYLWARD, 2004).

6. Caracterização da sustentabilidade ambiental do APL: Nesta etapa devem ser observadas questões que determinem a responsabilidade social do grupo. Dentre estas questões, tem-se aquelas direcionadas a aspectos internos da empresa que consistem, dentre outras: na aplicação de técnicas e procedimentos com respectivo controle em relação à diminuição de insumos básicos e de matéria prima, assim como de geração e disposição adequada de resíduos e efluentes, sejam estes sólidos, líquidos ou gasosos, redução de ruídos internos e externos, prática de reciclagem, aspectos relacionados à segurança física, à saúde e ao bem estar da mão de obra e que consistem em treinamentos adequados, provimento e controle do uso de equipamento de proteção individual adequado à produção, a planos de trabalhos que cumpram com a legislação trabalhista e à introdução de processos produtivos seguros, eficientes e que não agridam o meio ambiente, e, dentre as ações direcionadas aos funcionários, aos fornecedores, aos clientes e à vizinhança, a educação e a conscientização ambiental se tornam ferramentas poderosas (COSTA et. al., 2009).

A avaliação de cada um destes grupos de fatores que compõem o procedimento permitirá concluir quais das empresas participantes do estudo se qualificam para constituir um APL para o turismo. Cabe ressaltar que o número limitado de empresas interessadas em constituir um APL de um dado setor produtivo ou de serviço viabiliza a aplicação do procedimento no grupo todo e a avaliação conjunta dos resultados obtidos permitirá observar aspectos positivos e principalmente obstáculos à entrada de algumas das empresas que manifestaram interesse em fazer parte do APL sob estudo. A avaliação dos grupos de fatores pode ser realizada com o uso de ferramentas simples, como construção de escalas para avaliar níveis das respostas a cada quesito (escalas Likert) e o emprego da Estatística Descritiva que permite calcular valores médios e valores inferiores e superiores e desvios-padrão, parâmetros estes que são úteis para hierarquizar empresas e, ainda para determinar a homo ou a heterogeneidade das componentes do grupo analisado. E ainda empregar a Análise de Discurso para avaliar perguntas abertas que devem fazer parte do procedimento. Entre estas podem ser destacados o grau de confiança entre as parceiras; a disposição em cooperar tanto com recursos humanos,

quanto com maquinarias e instalações, e, ainda mais importante, com informações sobre os procedimentos internos de cada empresa, e a aceitação de uma governança externa.

Vale ressaltar ainda que as peculiaridades dos conjuntos de empresas avaliadas podem fazer necessária a inclusão de algum fator aqui não mencionado, assim como a exclusão de fator considerado desnecessário.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a formação de APLs para o turismo é importante tanto para o desenvolvimento dos agentes que o compõem quanto para o desenvolvimento regional, torna-se essencial identificar características internas básicas desses agentes de forma a concluir sobre quais das empresas interessadas em participar de um APL estão aptas para tal.

O estudo do estado da arte sobre o assunto, assim como os resultados obtidos no estudo de caso desenvolvido por Santanna, 2013 e Sinay et al., 2015, permitiram a construção de um procedimento a ser seguido para sistematizar a coleta de informações necessárias para o diagnóstico buscado, embasado nas vantagens e desafios associados à formação de arranjos para o turismo, apontados por diversos pesquisadores.

A aplicação desse procedimento à casos particulares e o tratamento da informação colhida associados à observações in loco permitirão concluir, para cada uma das empresas participantes da pesquisa, sobre a infraestrutura e o tipo de administração nela praticada, sobre os níveis de reinvestimento praticados (através da inovação “se” aplicada, seja em novos produtos/serviços, processos ou tecnologia), sobre esforços aplicados em pesquisa e desenvolvimento e sobre práticas de padronização e de administração nelas implementadas, dentre outros vários aspectos.

Como conclusão final desta análise, ter-se-á o grupo de empresas que qualificam para a constituição de um APL original para o turismo, assim como pontos fracos e potencialidades de cada participante, o que é o ponto forte do procedimento proposto.

Deve ser ressaltado que as informações recomendadas a serem levantadas para avaliar cada etapa do procedimento proposto constituem apenas um grupo essencial de características e que, dependendo de cada caso, de acordo com o número de empresas participantes e com as informações disponíveis, novas indagações podem ser agregadas.

REFERÊNCIAS

AYLWARD, D. K. Innovation-Export Linkages within Different Cluster Models: A case study from the Australian Wine Industry, University of Wollongong, Faculty of Commerce – Papers, prometheus, 22 (4), December, 2004. Copyright Taylor & Francies. Journal Available online.

APROVALE, Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. Acesso em: 20/09/2013. Disponível em: <http://www.valedosvinhedos.com.br/vale/index.php>. n.d.

BARROSO, J. A.; SOARES, A. O impacto das políticas públicas no desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: o caso do APL de ovinocaprinocultura em Quixadá, Ceará. *Revista de Administração Pública – RAP*. Rio de Janeiro, 43(6): 1435-1457, nov/dez. 2009.

CALHEIROS, D. O. Arranjo Produtivo Local: oportunidades e desafios para a implantação da cadeia produtiva da vitivinicultura na região de Jundiá. *Revista de Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.4, n.1, p.127-142. 2010.

CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. Novas políticas na Era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. *Revista Parcerias Estratégicas - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos*. –n. 17, setembro 2003, Brasília, CGEE. 2003.

CASSIOLATO, J. E. LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.) *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*.(p. 21-34) Rio de Janeiro: Relume Dumará. 2003.

CASTRO, L. H. de. Arranjo Produtivo Local – Brasília - SEBRAE, (Série Empreendimentos Coletivos). 2009.

COSTA, H. A; SAWYER, D. R.; NASCIMENTO, E. P. do. Monitoramento de APL de turismo no Brasil: o (não) lugar das dimensões da sustentabilidade. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. V. 3, n. 3. P. 57-7, dez. 2009.

CRUZ, D. V. *O setor moveleiro no Estado do Rio de Janeiro* – Gerência de Produtos de Construção Civil – SENAI – Rio de Janeiro. 2001.

DIAS, C. N. Arranjos Produtivos Locais (APLs) como estratégia de Desenvolvimento– Revista Desenvolvimento em Questão, Editora UNIJUÍ, ano 9, n. 17, jan./jun, p. 93-122, São Paulo. 2011.

DUTRA, R. T., FILARDI, F. e FREITAS, A. Impactos da criação do Arranjo Produtivo Local (APL) de petróleo, gás e energia no processo de inserção das micro e pequenas empresas de Duque de Caxias (RJ) – In: *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro. 2011.

FEITOSA, C. O. *Aglomerações Industriais como fator de desenvolvimento regional: um estudo de caso no Nordeste Brasileiro*. Brasil. Edição eletrônica. 2009. Disponível em <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/521/AGLOMERACOES%20INDUSTRIAIS%20COMO%20FATOR%20DE%20DESENVOLVIMENTO%20REGIONAL%20BIBLIOGRAFIA.htm>.

FERRAZ, J. C., KUPFR, D., HAGUENAUER, L. *Made in Brasil: Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

FLECHA, A. C.; FUSCO, J. P. A; BERNARDES, A. T.; CASTRO E SILVA, A. V. C. de. (DES) Arranjos Produtivos Locais no Turismo. *Anais XVII SIMPEP*. Bauru, SP. 2010.

GALVÃO, O. J. de A. Clusters e distritos Industriais: Estudos de casos em países selecionados e implicações de políticas – *Revista Planejamento e Políticas – PPP* – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, nº 21, Brasília. 2000.

GÜNTHER, H. F.; PEREIRA, M. F.; LOCH M. e COSTA A. M. Governança e implementação da estratégia em Arranjos Produtivos Locais para melhoras no desempenho, *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 99-114. 2010.

IACONO, A. e NAGANO, M. S. Interação e cooperação em Arranjos Produtivos Locais de micro e pequenas empresas. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, São Paulo, v.3, n.3, p.4-19. 2010.

IANNI, O. *Teoria da globalização*. (3a ed.) Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1996.

JUNIOR, E. R. e GONÇALO, C. R. As redes sociais, uma ferramenta de diagnóstico para estratégias relacionais para a criação do conhecimento em Arranjos Produtivos Locais, *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.3, n.3, p.36-51. 2010.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P.. A estratégia em ação: balanced score card. *Gulf Professional Publishing*. 1997.

LIMA, T. M. de, SOUSA, K.C. de, DIÓGENES, J.R.F., FURUKAVA, M., QUEIROZ, J.V., FARIAS, B.R.C. APL como estratégia de negócio: um estudo de caso no setor de panificação artesanal brasileiro, *Revista Gestão e Conhecimento*, v. 7, n.2, jul/dez., (p. 96-119), Curitiba, Paraná. 2013.

LLORENS, F. A. *Desenvolvimento Local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política*. (p. 232) Rio de Janeiro, RJ: BNDES. 2001.

MARTINS, J. e MORAES, R. Oportunidades de negócios através de Arranjo Produtivo Local: um estudo de caso na Amazônia, In: *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro, RJ. 2011.

MASQUIETTO, C. D.; SACOMANO NETO, M.; GIULIANO, A. C. Identificação de arranjos produtivos locais: o caso do arranjo produtivo local do álcool de Piracicaba. *Gestão e Regionalidade*. V. 26, n. 77. mai-ago, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Barcelona, São Caetano do Sul, São Paulo. 2010.

MOREIRA FILHO, M. *Estudos do aglomerado de empresas de turismo de Santa Tereza e seus impactos sobre o desenvolvimento local*. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade do Grande Rio Professor José de Souza Herdy, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2009.

MOSINHO, M. O; MOREIRA, M. I. I. O arranjo produtivo local (APL) do turismo religioso de Juazeiro do Norte-CE. *Anais do VII CONNEPI*. Palmas, TO. 2012.

NADVI, K. and HALDER G. Local cluster in global value chains: exploring dynamic linkages between Germany and Pakistan. *Entrepreneurship and Regional Development*, 17, September (2005), 339-363.

PEREIRA, J. R., CAMPOS, A. L. de A. Polos Produtivos Locais: A indústria moveleira de Linhares, *Revista em Debate*, edição especial, Florianópolis, Santa Catarina. 2009.

PEREIRA, C. E. C., SARTURI, G., BOAVENTURA, J. M. G., POLO, E.F. Desenvolvimento de métricas para avaliação da competitividade de clusters: uma aplicação empírica no setor têxtil. *Gestão e Regionalidade*, v.30. n.90. set-dez, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Barcelona, São Caetano do Sul, São Paulo. 2014.

POLETTO, E. R. O Desenvolvimento territorial e a promoção dos Arranjos Produtivos Locais (Apls): Uma aproximação geográfica. Observatorium: *Revista Eletrônica de Geografia*, Universidade Estadual Paulista, v.1, n.1, p. 58-83, jan. São Paulo. 2009.

SANTANNA, L. A. N. de. *Arranjos Produtivos Locais Potenciais. Um estudo sobre o setor moveleiro no Município de Duque de Caxias*. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade do Grande Rio Professor José de Souza Herdy, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Rio de Janeiro. 2013.

SANTOS, M. A *Natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo: Hucitec. 1996.

SCHIAVETTO, F., ALVES, C. A. A Identificação dos Arranjos Produtivos Locais: uma análise sobre sua constituição no contexto regional e nacional. *Revista Eletrônica de*

Administração. REAd. FACET. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. v. 13. 2009.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas respondem por 25% do PIB. *Jornal O Globo*, Rio de Janeiro, 11 de março de 2013, (p. 22). 2013.

SILVA, F. F.; FEITOSA, M. G. G. e AGUIAR, V. S. M. Uma reflexão sobre as relações de parcerias nos APLs, de confecções do agreste pernambucano como elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, v.13, n.4, jul/ago, São Paulo. 2012.

SINAY, L.; SANTANA, L. A. N.; SINAY, M. C. F. de. O setor moveleiro do município do Duque de Caxias e o seu potencial para se constituir um arranjo produtivo local. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. Vol. 11. pp. 312-336. 2015.

SORDI, J. O. de; COSTA, M. A. M. da. Identificação de atores do conhecimento e suas atividades no contexto de arranjos produtivos locais. *Gestão & Desenvolvimento*. V. 26, n. 77, maio-ago. 2010.

TAMMELA, I. *Competição baseada no tempo: Produção do conhecimento e um estudo de caso numa indústria moveleira*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2004.

TAVARES, H.M. Complexos de alta tecnologia e reestruturação do espaço. In: SANTOS, Milton (Org.) et. Al. *Fim de século e globalização*. 3. Ed. São Paulo: Hucitec-Anpur,. Pag. 270-284. 1997.

TEIXEIRA, T.R.A. Uma análise do setor industrial de cerâmica de uso doméstico e afins. *Revista Geografares*, Universidade Federal do Espírito Santo, n.15, (p. 227-266), dez. Espírito Santo. 2013.

TEIXEIRA, M. C. e TEIXEIRA, R. M. Relacionamento, cooperação e governança em Arranjos Produtivos Locais: o caso do APL de madeira e móveis do Estado de Rondônia - *Revista Eletrônica de Administração – REAd*. Edição 68, Volume 17, Nº 1, (p. 237-269), Porto Alegre, Rio Grande do Sul. 2011.

VILLELA, L. E.; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três Arranjos Produtivos Locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública - RAP*, Rio de Janeiro 43(5):1067-1089. 2009.