

Competitividade sistêmica e desenvolvimento regional: um estudo do arranjo produtivo local de turismo

Luciana Peixoto
Santa Rita, e

Claudia Maria
Milito

Thiago
Cavalcante
Nascimento

Manuella de
Oliveira Lima

Andréa Torres
Barros Batinga
de Mendonça

Universidade Federal de Alagoas - UFAL

RESUMO

O trabalho teve como objetivo identificar como se articulam os níveis sistêmicos da competitividade (meta, macro, meso e micro) no Arranjo Produtivo de Turismo e sua relação com o desenvolvimento regional. Para tanto, foi utilizada uma metodologia de natureza exploratória. Em um primeiro momento foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema e uma coleta de dados secundários do SIGEOR do Sebrae/AL. Em um segundo momento, realizou-se uma entrevista semi-estruturada com os gestores dos arranjos, objetivando a caracterização do arranjo quanto aos níveis de competitividade sistêmica. De acordo com os resultados obtidos no presente trabalho, verificou-se que, no nível Macro as questões tributárias e o apoio institucional do governo são marcos regulatórios que apontam fragilidade nas políticas públicas para o desenvolvimento do APL. Os resultados permitem afirmar que no nível Meta, a reduzida participação dos atores em ações voltadas para a capacitação e aprendizagem justifica-se pela falta de planejamento. O nível Meso aponta a ausência de infra-estrutura como barreira para o desenvolvimento da competitividade no setor. Abordando alguns fatores do nível Micro, observou-se que a não estruturação de uma logística integrada com fornecedores e a cultura dos empreendedores são fatores que limitam o desenvolvimento do APL.

Palavras-chave: Desenvolvimento Regional, Competitividade Sistêmica, Turismo.

1. INTRODUÇÃO

O novo ambiente competitivo, as novas institucionalidades vigentes e a nova idéia do papel dos governos marcaram uma série de transformações que fizeram renascer o interesse sobre o papel que os pequenos produtores podem ter na reestruturação produtiva, assim como no desenvolvimento de regiões e países. Esse interesse coincide com o reconhecimento de sinergias coletivas geradas pela participação em cadeias produtivas que efetivamente fortalece as chances de sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo (SANTA RITA e FERREIRA JUNIOR, 2005).

As grandes mudanças ambientais, as incertezas, a complexidade e intensidade competitiva, têm levado ao surgimento de diferentes modelos e redes organizacionais. Nesse sentido, tais mudanças ocorrem simultaneamente, com a emergência de um novo paradigma tecnológico, que impõe um processo produtivo mais intensivo em conhecimento, alterando significativamente o ambiente competitivo e colocando novos formatos institucionais para as pequenas e médias empresas.

Na discussão atual, a capacidade de se articular cadeias produtivas competitivas, em espaços locais, depende da sobremaneira de sua inserção complementar as suas congêneres em nível local. As transformações que decorrem do processo de globalização, associadas a outras, tecnológicas e institucionais, impactam profundamente as formas de organização e as premissas de desenvolvimento de cada país ou região. As estratégias dos grandes agentes econômicos implicam em escolhas de regiões que se integram ou que possuem dificuldades para se convergirem, o que vem redefinindo hierarquias e dinâmicas de crescimento econômico de territórios em toda aldeia global (SANTA RITA e FERREIRA JUNIOR, 2005).

Destaca-se, também, que a inserção dos empreendimentos no mundo dos negócios em nível global requer a percepção, por parte das instituições públicas e privadas dos Estados, de que a competição não só está mais acirrada como as vantagens competitivas passam a depender cada vez mais da interação sinérgica entre as dimensões empresarial, estrutural e sistêmica. A primeira dimensão tem a ver com a capacidade empreendedora dos agentes econômicos; a segunda, com a infra-estrutura (logística) local/regional e a terceira está relacionada às principais tendências em níveis nacional e internacional (SUDENE, 2003).

Mais próxima da preocupação específica com o desenvolvimento regional, há, ainda, outra abordagem relativamente recente, que proporciona suporte às ações voltadas para o fortalecimento da sociedade civil, pelo apoio às instituições não governamentais e pelo estímulo às práticas participativas (BANDEIRA, 1999).

Partindo-se destes pressupostos, torna-se crucial para a construção de ambientes competitivamente sustentáveis a articulação entre Governo e suas Instituições de Desenvolvimento, com Organizações de Empresários e de Trabalhadores, Organizações Não Governamentais e Instituições do Conhecimento. Como tal, a propagação e penetração do novo padrão de desenvolvimento no espaço mundial e as condições estruturais de cada país ou região na nova configuração tendem a produzir nova divisão do trabalho que, ao mesmo tempo, favorece as regiões e países com maior nível educacional e qualificação dos recursos humanos. Destacam-se como desafios a serem enfrentados as posições de cada espaço territorial, reconstruindo as regiões, à medida que os fluxos de capital e investimentos se orientam na busca das melhores vantagens competitivas. (SANTA RITA, NASCIMENTO e LIMA, 2007).

Outro elemento de reforço reside no fato de que os processos de aprendizagem coletiva e de dinâmica inovativa em redes sistêmicas estão assumindo importância vital para que as pequenas e médias empresas sobrevivam de modo mais competitivo (CASSIOLATO e LASTRES, 2003). Esse fato passou a ser um dos alvos das novas políticas de desenvolvimento tecnológico e industrial, visto que a intenção e preocupação dos “*policy makers*” é promover o desenvolvimento regional com base na sustentabilidade que permita o aprofundamento do verdadeiro significado de “desenvolvimento”, ou seja, melhor qualidade de vida para os cidadãos do espaço regional em questão.

No caso do Estado de Alagoas, essa discussão se agrava ao se somar as fragilidades e vulnerabilidades de sua base econômica. Isso potencializa as desigualdades sociais e econômicas decorrentes da desarticulação entre os fatores de competitividade, acarretando a falta das capacitações necessárias para explorar as oportunidades de mercado que se apresentam as empresas e a sociedade alagoana.

Autores como Tadini Junior, Santos e Udenal (2006) destacam que o turismo, se constituído de forma planejada, estratégica e participativa pode proporcionar benefícios a uma

região e a sua comunidade, proporcionando uma atividade geradora de divisas e distribuidora de renda, movimentando vários setores da economia, criando oportunidades de emprego, melhorando a qualidade de vida da população local, além de promover o intercâmbio cultural e estimular a preservação e conservação do patrimônio histórico-artístico-natural.

Por sua vez, Coriolano (2003) analisa que, em algumas comunidades, o turismo tem sido um dos vetores do desenvolvimento regional, visto que amplia as oportunidades de emprego para a comunidade, conseguindo criar um ambiente de qualidade para as pessoas que ali vivem e trabalham. Nesta perspectiva, entidades governamentais passaram a considerar a atividade turística uma alternativa eficaz ao desenvolvimento regional. No entanto, o desenvolvimento turístico é uma expressão que inclui não apenas destinos, origens, motivações e impactos, mas também as ligações complexas existentes entre todas as pessoas e instituições envolvidas neste processo. Por esse motivo, tal processo deve ser acompanhado de um trabalho integrado de planejamento, adotando-se estratégias participativas, voltadas ao envolvimento da comunidade local, a fim de respeitar suas características e peculiaridades, agregando valor à produção comunitária (TADINI JUNIOR, SANTOS e UDENAL, 2006).

Assim, o objetivo geral do trabalho é identificar como se articulam os níveis sistêmicos da competitividade (meta, macro, meso e micro) no Arranjo Produtivo de Turismo de Alagoas e sua relação com o desenvolvimento regional.

2.DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Experiências recentes de desenvolvimento regional ressaltam a importância de esforços destinados à criação de um ambiente de inovação (*millieu innovateur*) na região, baseado na criatividade e na capacidade de geração de alternativas produtivas e de difusão de conhecimento na economia local. A região inovadora é um espaço social com capacidade de criação, ampliação de conhecimento e aprendizagem contínuos, inventando, testando e adaptando alternativas e caminhos que permitem o desenvolvimento (SUDENE,2003).

Na perspectiva de Galvão e Vasconcelos (1999) os termos inovação e sistemas de inovação, capital social e institucional *building, networking* e subcontratação, arranjos produtivos, aglomerações, distritos industriais e pequenas e médias empresas são expressões inevitáveis em uma leitura mínima da bibliografia recente sobre o tema das políticas de desenvolvimento regionais. Pode-se discordar dessas e de outras palavras que estão no centro das proposições de política regional nos dias de hoje. No entanto, não se pode compreender grande parte das questões substantivas que permeiam as discussões recentes nesse campo se não se é capaz de identificar sua trilogia-núcleo: competitividade, organizações e territórios.

Para o autor, advoga-se certo espaço para os pequenos e médios empreendimentos, sobretudo se articulados entre si. Defende-se maior proximidade nas ações aos atores sociais locais relevantes. Coerente com esse ideário em afirmação, tanto a teoria quanto a política atuais parecem assinalar uma adesão maior às escalas espaciais/territoriais sub-regionais ou microrregionais.

Nessa direção, o desenvolvimento brasileiro passou, em uma perspectiva espacial, por três fases bem delimitadas, cuja interpretação e análise encontra-se consagrada em diversas contribuições presentes na literatura sobre o tema. Uma das sínteses recentes mais expressivas sobre essas fases é a apresentada no seguinte contexto: a) fase do isolamento relativo ou do arquipélago regional representado pelos antigos complexos exportadores, que perdurou até o princípio deste século; b) fase da articulação comercial, concomitante com a primeira etapa da

industrialização brasileira, que perdurou até os anos 60; e c) fase da integração produtiva, que alcança os anos 80 (GALVÃO e VASCONCELOS, 1999).

A caracterização da última fase realça, sobretudo, a influência da localização tendencial da indústria moderna, dos setores dinâmicos, da tecnologia mais avançada, com ênfase em uma leitura dos impactos dos fatores sistêmicos da competitividade e da reestruturação produtiva que se seguem ao deslanche do novo paradigma tecno-econômico em afirmação no cenário mundial; a da fragmentação, de outro lado, chama atenção para as perspectivas dinâmicas de determinados segmentos localizados de produção mais especializada, que transcendem a ponta tecnológica industrial, com possibilidades de inserção em circuitos comerciais importantes, cujo significado nacional ainda é modesto, mas cuja repercussão regional alcança expressão significativa, a qual pode provocar algum aumento da ‘heterogeneidade’ interna das regiões brasileiras.

Essa análise compreende o mundo de regiões de média ou baixa renda, mas com elevada pressão demográfica. São áreas que atraem contingentes populacionais, apesar de não se enquadrarem ainda nos estratos superiores de renda média.

Segundo Haddad (2004), nos primeiros modelos neoclássicos de desenvolvimento econômico, o progresso tecnológico era considerado um elemento exógeno, não explicado dentro do próprio modelo. Nesse raciocínio, o progresso tecnológico era um dado do problema e explicado por fatores externos aos próprios modelos. O crescimento endógeno é o crescimento econômico gerado por fatores dentro do processo de produção (por exemplo: mudanças tecnológicas induzidas, rendimentos crescentes, economias de escala, etc.) em oposição a fatores externos (exógenos) tais como os acréscimos populacionais.

No entendimento de Furtado (1982), uma das discussões atuais gira em volta da questão do desenvolvimento, envolvendo um processo de ativação e canalização de forças sociais, de melhoria da capacidade associativa, de exercício da iniciativa e da criatividade. Contemplando atividades realmente existentes na promoção e configuração do desenvolvimento econômico, em níveis local e regional, necessariamente se descobre que isso abrange mais do que o crescimento econômico. Entende-se, assim, que o desenvolvimento ocorre quando forças dispersas de diferentes agentes interagem em prol de uma política de desenvolvimento, considerada a expressão das preocupações e das aspirações dos grupos sociais que tomam consciência de seus problemas e se empenham em resolvê-los.

A discussão polarizada dos problemas de desenvolvimento de regiões que acumularam um grande atraso econômico, ou que perderam seu dinamismo, as denominadas áreas deprimidas, trata de identificar não somente projetos que almejem à expansão da capacidade produtiva, mas também mais possibilidades para atividades concretas de redes, e especialmente de refletir sobre a possibilidade de quais seriam os atores capazes de implementar certas atividades (HADDAD, 2005).

Dentro das investigações e discussões acerca do fenômeno do desenvolvimento, uma questão tem ganhado força e vem apresentando-se como um grande entrave. A questão central identificada é a coordenação (governança) da atividade produtiva, ou seja, uma suposta necessidade de uma instituição ou entidade que articule as questões de interesse dos atores envolvidos no sistema produtivo. Essa questão é derivada da grande concentração de produtores, muitas vezes de pequeno e médio porte, e de indústrias correlatas e de apoio em um mesmo espaço geográfico. Emerge, então, uma relação de cooperação entre atores fortemente inter-relacionados e muitas vezes dependentes em relação a ativos e competências complementares.

Essa relação é resultado do grande crescimento concorrencial, fazendo com que empresas situadas em um mesmo território ganhem força e importância perante o mercado e alcancem o desenvolvimento regional (SUZIGAN ET AL., 2003).

Ainda de acordo com Haddad (2005) a capacidade de organização social é o fator endógeno por excelência para transformar o crescimento em desenvolvimento, através de uma complexa malha de instituições e de agentes de desenvolvimento, articulados por uma cultura regional e por um projeto político regional. Esta articulação passa a ser um imperativo em regiões “deprimidas” para o alcance do desenvolvimento regional.

Observa-se que, conceitualmente, as políticas públicas, têm procurado desenvolver metodologias para identificar as condições que dão origem a cadeias produtivas de um mesmo setor em um determinado território e como estes agrupamentos de empresas podem favorecer o desenvolvimento regional, a partir dos níveis de integração e cooperação sistêmica existentes entre as firmas e as instituições envolvidas com aquele setor.

Os estudos contemporâneos sobre desenvolvimento destacam ainda que não há mais sentido em dividir localidades de setores produtivos. As cadeias hoje ganham força, multiplicando-se como forma de atender as questões propostas pelas políticas públicas de controle do desgaste do ambiente e de criar subsídios necessários para a concorrência leal a esse ambiente. Um relatório da Sudene (2003) destaca a questão do desenvolvimento e sua relação com as dimensões e fatores estruturais das cadeias produtivas que são sustentados por condições intangíveis na produção, tais como tecnologia, conhecimento, instituições, organização e cooperação, denominados, por alguns autores, de “capital social”.

Recorrendo, ainda, à ampla diversidade dos trabalhos sobre o tema, os arranjos produtivos elevam a competitividade das empresas e impulsionam o desenvolvimento regional, tendo como foco, não a empresa individual, mas as relações entre firmas e as demais instituições situadas em espaço geográfico delimitado (DASGUPT e STONEMAN, 1987).

Percebe-se, segundo Vale (2005), que no Brasil, as iniciativas de criação de territórios produtivos relacionados aos arranjos e cadeias além de condicionados a globalização, sofrem influência da descoberta de um elemento de ligação entre os grupos de caráter homogêneo de produção, podendo ser cultural e/ou econômico e que acarretará em uma nova oportunidade e da necessidade de fazer cumprir determinações de caráter público.

Autores como Britto e Albuquerque (2001) ao mencionarem as novas formas de desenvolvimento empresarial na economia internacional fazem referência à importância do papel do Estado, sobretudo no que se refere ao esforço em tornar atrativa os territórios, reforçando a necessidade de que sua atuação ocorra de forma indireta, com foco nos aspectos: formação prévia de pessoal; eventuais subsídios; organização eventual de uma cooperação entre os centros de pesquisa, agentes de fomento, as escolas e as empresas e, uma estimuladora concorrência dos grupos no plano interno.

Experiências recentes de desenvolvimento regional também ressaltam a concepção de uma política de atuação dos governos para a formação de redes inter-organizacionais, destinadas a criar um ambiente de inovação, como mecanismo de aumento de competitividade e de promoção de desenvolvimento regional, focada: na necessidade de tornar as localidades mais atraentes para novos investimentos públicos e privados; na criação de um ambiente apropriado para a geração da competitividade; na participação e no envolvimento de uma estrutura formal com a participação de múltiplas instituições públicas e privadas (AMORIM, 1998).

3. COMPETITIVIDADE SISTÊMICA

É possível encontrar na literatura, referenciais sobre competitividade sobre diferentes abordagens, como a linha do desempenho, padrão de concorrência e estratégias competitivas. Logo, o estudo aborda a concepção sistêmica abrangendo aspectos amplos, enfatiza que o desempenho empresarial é influenciado por fatores situados fora do ambiente interno das empresas e da estrutura industrial a que estão atreladas, mas sem pretender descrever a exaustão o debate acerca das diversas correntes.

Novos critérios têm sido utilizados para promover relações intersetoriais fortemente sinérgicas. Dentre estes, destacam-se o conceito de competitividade sistêmica que reduz a importância relativa das economias de escala, fortalecem as economias de escopo e enfatizam a busca de aproveitamentos eficientes e rápidos de progressos tecnológicos na busca da inovatividade e diferenciação de produtos. A cooperação entre empresas, em substituição à tradicional forma individualista como estas normalmente atuam no mercado, é discutida por diversos autores como a melhor solução para acentuar a competitividade de pequenas e médias empresas na economia globalizada.

De acordo com Altenburg, Hillebrand e Meyer-Stamer (1998), a afirmação central do conceito da competitividade sistêmica especifica como o Estado e os atores sociais deliberadamente criam condições para o sucesso do desenvolvimento industrial. Nesse entendimento, o desenvolvimento industrial bem sucedido não é estabelecido apenas por fatores do nível micro de empresas e do nível macro das condições macroeconômicas em geral, mas também, por meio de medidas específicas por parte do Governo e de instituições não governamentais, para o fortalecimento da competitividade de empresas (nível meso) que relacione estruturas fundamentais políticas e econômicas e de constelações de atores (nível meta).

Esse entendimento coincide com as argumentações propostas por Esser et al. (1994), em que a competitividade é o resultado da interação sistêmica de forças em operação nos níveis meta, macro, meso e micro. Os autores destacam que a economia está baseada num suporte pluridimensional, multinível, onde a competência é fruto de diálogo e da tomada de decisões conjuntas pelos grupos de atores envolvidos.

Sob esse parâmetro, a competitividade das empresas baseia-se numa organização social, que gera vantagens competitivas em função da interação de múltiplos parâmetros de relevância do sistema. Numa perspectiva comparada, há um vácuo sistêmico ao redor da competitividade, definindo quatro níveis: meta (sociedade civil), macro (estado, política econômica de mercado), meso (estado, políticas horizontais) e micro (empresa), onde opera a rede completa da competitividade.

De uma forma geral, percebe-se que a intervenção estatal na condução da economia se destaca nas potencialidades efetivas dos níveis macro, meso e micro (Esser et al., 1994) têm convicção de que é questão decisiva a capacidade estatal de condução da economia e da existência de padrões de organização que permitam mobilizar a capacidade criativa da sociedade. Para que ocorra a modernização econômica e o desenvolvimento da competitividade sistêmica, faz-se necessária a formação de estruturas em toda a sociedade. O desenvolvimento da competitividade sistêmica nesse modelo é, portanto, um projeto de transformação social que vai além de uma simples correção do contexto macroeconômico.

Percebe-se, assim, a competitividade sistêmica como um marco de referência para países tanto industrializados como em vias de desenvolvimento. A visão de médio e longo prazo e a

intensa interação entre os atores não deve encaminhar, unicamente, à otimização potencial de eficácia nos diferentes níveis do sistema, mas buscar a mobilização das capacidades sociais de criatividade, desenvolvendo vantagens competitivas nacionais.

Em consonância com esses elementos e para enfatizar a discussão, Hamel (2000) fortalece o pensamento acima ao sugerir que os fatores determinantes da competitividade estão aliados às combinações harmônicas inter-empresariais, tendo em vista que a competição não se trava mais entre produtos ou serviços, mas sim entre conceitos de negócios diferentes. Nesta perspectiva, as empresas passam a adotar práticas cooperativas, sustentando que a geração de diferenciais competitivos ultrapassa as estratégias genéricas descritas por diversos estudos, principalmente os encetados sob a ótica da estrutura industrial. Porter (1999) conceitua a coordenação das atividades além-fronteiras em redes regionais ou globais como forma de conquistar vantagem competitiva, e coloca que os aglomerados oferecem um novo modo de pensar sobre a economia, demandando novos papéis das empresas, dos governos e das instituições.

Ao avaliar o nível meta, alguns fatores podem ser destaques: (A) a concorrência de sistemas; (B) o modelo de desenvolvimento e as condições básicas institucionais definem as marcas de ponta para o desenvolvimento local e regional sem, contudo, cunhá-lo por completo. Neste nível, são abordados os aspectos referentes ao desenvolvimento da capacidade nacional de condução. Os fatores e as escalas de valores socioculturais descrevem importantes elos que influenciam a maneira como são articuladas as ações dos grupos de atores que levam à aprendizagem conjunta e à eficiência (consenso mínimo) (ALTENBURG, HILLEBRAND e MEYER-STAMER, 1998).

É importante salientar que a capacidade dos atores de estabelecerem um padrão básico de organização jurídica, política, econômica e macrossocial tende a permitir que se aglutinem as suas forças, que se potencializem as vantagens nacionais de inovação, crescimento econômico e competitividade e que se desencadeiem processos sociais de aprendizagem e comunicação (capacidade de aprendizado e transformação).

Ao mesmo tempo têm-se que a capacidade estratégica e política dos atores sociais, no sentido de alcançarem competitividade internacional, bem como a capacidade de implementar uma estratégia de médio em longo prazo, surge quando uma sociedade se organiza com vistas ao desenvolvimento tecnológico-industrial orientado para a competitividade (estabilidade e abertura) (ESSER ET AL., 1994). Em termos do nível meta, o desenho básico político e econômico de uma sociedade, o modelo de desenvolvimento e as condições básicas institucionais influenciam o desenvolvimento local e regional.

No tocante ao nível macro, destacam-se as condições básicas internacionais e nacionais pelos efeitos negativos específicos em cima das atividades locais. Neste nível observa-se a garantia de condicionantes macroeconômicos estáveis. Seu objetivo principal consiste em criar condições gerais para uma competência eficaz, procurando, ao mesmo tempo, que existam pressões sobre as empresas para que essas incrementem sua produtividade e se aproximem das organizações mais fortes em termos de inovação e competitividade (ESSER ET AL., 1994). Estabelecidos os fundamentos anteriores, os fatores essenciais neste nível são: um ambiente macroeconômico estável, que possibilite preços não distorcidos e favoráveis condições financeiras; uma política de concorrência que impeça a criação de situações monopolíticas; uma política cambial concebida para impedir que as exportações encontrem obstáculos e que as

importações necessárias se encareçam demasiadamente, além de as políticas comerciais terem o papel de fomentadoras de uma integração ativa com o mercado mundial.

Por sua vez, o nível meso, enfatiza a política de estimulação, apoio e avaliação de atividades descentralizadas, por meio do nível superior. Neste nível encontra-se a importância das políticas seletivas. Para Esser et al. (1994) essa dimensão reside em configurar os entraves específicos das empresas, tendo como base os seguintes aspectos: reformar a infra-estrutura (sistemas de transporte, telecomunicações e energia) com vistas à competitividade, assim como políticas dirigidas às áreas como educação ou pesquisa e tecnologia; dar uma fisionomia específica a uma política comercial e aos sistemas normativos (normas ambientais, normas técnicas de segurança) que contribuem para a criação de vantagens competitivas nacionais específicas.

Para os autores, a política regional, além de considerar a distribuição geográfica da indústria, deve incentivar e fortalecer seletivamente os clusters industriais emergentes, incentivando também a criação de novos segmentos industriais iniciados e estimulados pelo Estado. Sob esse conceito, a articulação inovadora de bancos, empresas e instituições intermediárias, tanto públicas como privadas, permite formar estruturas no espaço das políticas de nível meso numa ação orientada ao longo prazo.

Em nível micro, verifica-se a transição para as práticas organizacionais. Os determinantes deste nível são a gestão efetiva de inovações técnico-organizativas e a gestão tecnológica eficaz, por parte de cada empresa, como um requisito importante para o desenvolvimento contínuo de produtos e processos (ESSER ET AL., 1994).

Para compreender essas proposições, torna-se essencial o fortalecimento dos elos entre as atividades das empresas, bem como dos elos externos, pois são uma forma básica de alavancagem competitiva, procurando otimizar a divisão inter-empresarial de trabalho, intensificando contratos entre produtores e usuários. Sob esses aspectos, destacam-se também a qualificação do pessoal interno e a capacidade de gestão.

A interação entre empresas, fornecedores, prestadores de serviços complementares e clientes impulsiona os processos de aprendizagem coletiva a ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento das redes de cooperação (com outras empresas e com instituições de pesquisa científica e tecnológica), gerando efeito sinérgico, resultante do reforço e da articulação entre os elos da cadeia (ESSER ET AL., 1994).

Percebe-se, assim, a partir do conceito da competitividade sistêmica os elementos que determinam potenciais de desenvolvimento regional. Nessa direção, a adoção da capacitação e da inovação como focos da promoção e pilares de sustentação do desenvolvimento regional envolvem a difusão e a incorporação do conhecimento diretamente relacionadas ao grau e à capacidade endógena de inovar. O processo de inovação tem características sistêmicas e é condicionado por políticas, pela existência de um qualificado conjunto de instituições públicas e privadas e pela qualidade de suas relações. Assim, a estratégia o desenvolvimento regional em regiões deprimidas, em patamar diferenciado em relação ao passado, pressupõe que se possam gerar condições de superação do *gap* tecnológico, que hoje inibe a competitividade de suas empresas. (SUDENE, 2003).

4. ABORDAGEM METODOLÓGICA

O presente estudo teve como objetivo principal identificar como se articulam os níveis sistêmicos da competitividade (meta, macro, meso e micro) nos dois Arranjos Produtivos de Turismo do Estado de Alagoas através do modelo desenvolvimento pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD e suas relações com o desenvolvimento regional. Para tal foi desenvolvida uma pesquisa exploratória baseada em Malhotra (2006). Nesta linha de raciocínio este artigo pretende iniciar a discussão sobre o desenvolvimento regional e competitividade nos Arranjos Produtivos Locais do Estado de Alagoas e seus efeitos sobre as instituições e a sociedade ao abordar temas como capacitação de mão-de-obra, geração de postos de trabalho e desenvolvimento tecnológico.

A pesquisa é de natureza qualitativa e teve todo o seu norteamto baseado em uma extensa revisão bibliográfica sobre os temas correlatos e o levantamento de dados secundários do Sistema de gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR) do SEBRAE/AL. Foi realizada também uma entrevista semi-estruturada com os gestores dos APL's. Nessa direção, através do cruzamento das informações encontradas na literatura com os dados setoriais e a análise de conteúdo da entrevista foi possível analisar a questão do desenvolvimento regional e a competitividade com base no modelo proposto por Esser et al. (1994): a) nível meta: as condições da competitividade em relação aos padrões de organização política, econômica e social, valores socioculturais, ao papel do Estado e à integração e cooperação entre os diversos atores envolvidos; b) nível macro: as condições da competitividade do arranjo em relação às questões macroeconômicas, em específico o nível inflacionário, as taxas de juros, política comercial, ou grau de proteção à competição dos produtos importados e política cambial; c) nível meso: as condições dos fatores de organização espacial para a competitividade sistêmica do arranjo e a contribuição da malha institucional que compõe a estrutura do arranjo. Além disso, importância e intensidade das relações com as instituições de suporte, a atuação das entidades de classe, as relações com órgãos e instituições públicas e a infra-estrutura física e tecnológica; d) nível micro: questões internas do arranjo quanto às estratégias empresariais adotadas, às práticas gerenciais, organizacionais e de inovação tecnológica, ao grau de cooperação e interdependência com outras empresas, sejam terceirizadas ou concorrentes, e, ainda, à identificação de suas principais medidas de desempenho.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. CARACTERIZAÇÃO DO APL DE TURISMO COSTA DOS CORAIS

O Arranjo Produtivo Local de Turismo Costa dos Corais é composto por oito municípios, a saber: Barra de Santo Antônio, Japaratinga, Maragogi, Paripueira, Passo de Camaragibe, Porto Calvo, Porto de Pedras, São Miguel dos Milagres. A região onde está situado o Arranjo é conhecida por suas belas praias e piscinas naturais, as quais abrigam empreendimentos de pequeno, médio e, alguns, de grande porte. Estes empreendimentos consistem, principalmente, em Pousadas, Hotéis, Bares, Restaurantes e Artesanatos. São beneficiários do programa 226 empreendimentos, distribuídos da seguinte forma: 61 empresas do segmento de hotelaria, 83 do ramo de bares e restaurantes e 82 artesãos.

De acordo com dados apresentados pelo Sistema de gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR) do SEBRAE/AL em uma pesquisa denominada marco um, o Arranjo no ano de 2006 apresentou uma média de permanência dos turistas hospedados nos hotéis e pousados da região de 2,71 dias, números que demonstram um crescimento de 47,28%, se tomados como base os 1,84 dias apresentado na pesquisa marco zero em 2005. A taxa de

ocupação média anual destes estabelecimentos também sofreu uma elevação considerável, passando de 36,29% para 54,43%, segundo dados mais recentes.

No setor de Artesanato, no período de 2005 a 2006 obteve-se uma elevação na renda dos artesãos em 76,9% o que corresponde a uma renda média atual de 189,68 reais por pessoa, obtida, exclusivamente, com artesanato.

No tocante à mão de obra envolvida no arranjo, observou-se no estudo dos dados um decréscimo de 4,1% no número de pessoas empregadas nos setores de pousadas e hotéis e bares e restaurantes. No entanto, a média de pessoas ocupadas aumentou, uma vez que o número de atores participantes no arranjo sofreu uma redução.

5.2. CARACTERIZAÇÃO DO APL DE TURISMO LAGOAS

O Arranjo Produtivo Local de Turismo da Região das Lagoas está situado na meso-região do leste alagoano e micro-região de Maceió, a qual compreende os municípios de Maceió, Marechal Deodoro, Barra de São Miguel, Pilar, Santa Luzia do Norte e Coqueiro Seco. Esta região merece destaque no contexto regional por seu rico patrimônio cultural e natural integrado. O turismo é a grande vocação desta região, agregando à sua atividade econômica diversos setores, que podem vir a beneficiar a população local, no que tange ao desenvolvimento econômico, através da expansão do turismo, tais como: operadoras e agências de viagens, meios de hospedagem, gastronomia, artesanato (com destaque para a confecção do filé), passeios de barco e pesca, eventos, apresentações culturais, meios de transporte, guias de turismo, entre outros.

No segmento de hotéis e pousadas deste Arranjo, observou-se em uma pesquisa denominada marco um no ano de 2006 uma média de 2,87 dias de permanência dos turistas hospedados, o que caracterizou um crescimento de 23,17% em relação aos 2,33 dias, em média, verificados na pesquisa marco zero em 2005. Ainda neste segmento, constatou-se uma elevação na taxa de ocupação média anual, de 22,07% para 36,9%, o que indica um aumento de 67,19% para o índice no setor.

No tocante ao artesanato, observou-se uma elevação de 216,77% na renda dos artesãos, a qual passou de 87,27 para 276,45 reais, em média. No entanto, identificou-se uma queda de 200 para 44 artesões no número de integrantes em associações de artesanato, segundo dados do SIGEOR.

Se considerada a mão de obra envolvida no funcionamento do Arranjo é possível constatar um crescimento de 1341 para 1476 trabalhadores envolvidos nas empresas de hotelaria e bares e restaurantes.

5.3. ANÁLISE DO NÍVEL MACRO

De forma geral, a variável macroeconômica com maior relevância dentro do contexto foi a taxa de câmbio. A análise das informações aponta como pontos fracos da competitividade do arranjo produtivo em nível macro as variáveis: política cambial que favorece o aumento das viagens internacionais em detrimento do aumento do fluxo de turistas estrangeiros, a estabilidade da demanda e redução dos preços internacionais. Entende-se que a competitividade sustentada por estas variáveis macroeconômicas é extremamente frágil e temporária, uma vez que extrapolam o domínio das empresas e dos gestores.

Com relação às taxas de juros praticadas para a captação de recursos de investimentos, pode-se perceber que a atual política monetária não estimula novos investimentos. Outra questão discutida nos dados que influencia diretamente a competitividade dos arranjos diz respeito à política comercial para divulgação do Estado e suas vantagens naturais. Observa-se a necessidade de um esforço maior nas estratégias comerciais.

Além disso, de acordo com os resultados obtidos no presente trabalho, verificou-se que, no nível Macro as questões tributárias e o apoio institucional do governo são marcos regulatórios que apontam fragilidade nas políticas públicas para o desenvolvimento do APL.

5.4. ANÁLISE DO NÍVEL META

Os resultados permitem afirmar que no nível Meta, a reduzida participação dos atores em ações voltadas para a capacitação e aprendizagem justifica-se pela falta de planejamento das empresas do APL. A importância das relações existentes entre os diferentes atores envolvidos no processo do desenvolvimento competitivo do arranjo sinaliza os valores socioculturais de uma sociedade, conseqüentemente, a falta ou, então, a existência de articulações que a conduzem para a aprendizagem mútua.

A análise dos gestores nos permite afirmar que o arranjo produtivo de turismo é integrante da política de desenvolvimento regional do Estado. No entanto, verifica-se que o processo de condução e coordenação não tem se mostrado eficiente para a resolução de todos os problemas do setor. Além disso, a capacidade de influência das entidades de suporte e entidades de classe no que diz respeito às decisões governamentais é um aspecto relevante e determinante para o desenvolvimento competitivo, que possibilita a visualização do nível de integração e articulação.

De acordo com relatório disponível no sitio da secretaria de Planejamento (2007), as ações do Programa de Arranjos Produtivos Locais do Governo para fomento dos destinos turísticos das Regiões das Lagoas e Costa dos Corais avançam nos tópicos seguintes:

Quadro 1. Ações para o desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais.

APL Turismo Costa dos Corais	APL Turismo Região das Lagoas
<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa dos mercados emissores: operadoras emissivas operadoras receptoras e agências; - Programa de capacitação das associações de artesãos em parceria com FUNCRED; - Programa de capacitação profissional em Maragogi, através da Unidade Móvel em parceria com a prefeitura Municipal e o Senac; - Projeto de divulgação do destino nos mercados emissores, através de fam-tour, fam-press e café da manhã com operadores e agentes de viagens; - Projeto de divulgação do destino no mercado regional através do projeto “Rodovia como Mídia”; - Participação em feiras e eventos técnicos; - Participação no programa do Ministério do Turismo “Vivências Brasil”. 	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar o destino turístico Região das Lagoas; - Promover o Festival Gastronômico “Sabor das Lagoas”; - Criação do site www.roteirosdealagoas.com.br; - Implantar Programa de Alimentos Seguro (PAS); - Estruturar apoio técnico para aprimorar o artesanato; - Implantar um Centro de Informações Turísticas na Região das Lagoas; - Viabilizar a melhoria das condições físicas dos processos de produção de cocadas.

Fonte: Secretaria do Planejamento do estado de Alagoas (2007)

Observa-se no Quadro 1, a orientação por meio de políticas públicas no envolvimento dos atores da competitividade no fomento aos destinos turísticos e, conseqüentemente, aos empreendimentos do Arranjo.

Por outro lado, as empresas do arranjo apresentam pouca experiência na atividade organizacional, pois a maioria das empresas não participa de nenhum tipo de associação ou entidade representativa de classe. Verifica-se, também, uma ausência de uma cultura de cooperação para definir e conduzir uma estratégia de desenvolvimento local. O nível de eficiência comunitária, econômica e ecológica é hoje um dos principais fatores que levam uma indústria a obter competitividade. No entanto, existe pouca inserção das empresas na questão e experiências isoladas.

Quanto às condições estruturais referentes ao transporte, aspectos de comunicação e energia, percebe-se que as ações ocorrem sem uma conexão com políticas públicas. No que tange aos aspectos de infra-estrutura, destacam-se o desenvolvimento tecnológico e formação de mão-de-obra, entraves em relação a baixa formação dos funcionários e transferência ou aquisição de tecnologia. A análise aponta ainda ausência de infra-estrutura como barreira para o desenvolvimento da competitividade no setor. No caso do arranjo produtivo, pode-se identificar que transporte, energia e comunicação são apontados como fatores limitados de suporte para o arranjo. No entanto, enfatiza-se que as vantagens comparativas são elementos que podem promover a dinâmica setorial.

Os dados demonstram que o nível de organização e de integração social entre as empresas do arranjo é reduzido no que se refere aos aspectos como linhas de financiamento, assistência técnica, apoio às exportações entre outras necessidades. O arquétipo apresentado impõe uma orientação distante do novo ambiente competitivo empresarial, em decorrência da ausência de alianças em detrimento integração horizontal e vertical interorganizacional e sinergias com entidades externas na forma de parcerias e alianças estratégicas.

A análise detectou que a relação entre os atores é insuficiente, pois os interesses particulares prevalecem, o que gera entraves na utilização de ferramentas e no conhecimento administrativo transmitido pelas instituições de apoio. Isto ocorre, normalmente, por dois fatores: falta de conhecimento ou acomodação dos empresários. Esse posicionamento prejudica o desenvolvimento de políticas públicas, uma vez que o relacionamento entre os membros do arranjo se encontra comprometido.

5.5. ANÁLISE DO NÍVEL MESO

No nível Meso dois aspectos merecem destaque na análise: a disponibilidade e acesso às linhas de crédito e serviços de assistência técnica e gestão. A análise sinalizou que a maioria das empresas não consegue acesso ao crédito em decorrência da informalidade e das contrapartidas patrimoniais. Com relação ao acesso aos serviços de assistência técnica e gerencial, observa-se que poucas empresas receberam serviços de assistência técnica, ou seja, a imensa maioria ainda não possui convênios para formação técnica.

De acordo com o modelo apresentado por Esser et. al. (1994), tomado como base para esse estudo, o nível meso trata da importância das parcerias institucionais. Em relação à criação de parcerias e seu impacto no desenvolvimento regional, foi observada a relevância do Sistema "S", dos parceiros governamentais e dos concorrentes. Em contrapartida, verifica-se ausência com relação à atuação das universidades e institutos de pesquisa.

Quanto à atuação da entidade de classe Associação dos Bares e Restaurantes, percebe-se intervenção nas políticas do setor. Experiências como feiras e festivais gastronômicos são promovidos pela entidade. De forma geral, as relações competitivas entre os concorrentes, a

fragilidade das lideranças local, a fragilidade nas atividades de cooperação em P&D são elementos limitantes da competitividade.

5.6. ANÁLISE DO NÍVEL MICRO

De acordo com a análise, percebe-se que os gestores consideram os objetivos estratégicos de participação no mercado, crescimento, maximização de lucros, minimização de custos de produção e diferenciação de produtos, extremamente importantes para a consolidação do negócio. No entanto, às estratégias de posicionamento no mercado não são pontuadas pela maioria das empresas.

Abordando alguns fatores do nível Micro, observou-se que a não estruturação de uma logística integrada com fornecedores e a formação dos empreendedores são fatores que limitam o desenvolvimento do APL. Além disso, a baixa percepção dos empreendedores com relação ao nível micro - estratégias empresariais; práticas gerenciais, organizacionais e de inovação tecnológica; grau de cooperação e interdependência com outras empresas - esclarecem pontos contundentes para o crescimento ou entrave da competitividade do setor.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo identificar como se articulam os níveis sistêmicos da competitividade (meta, macro, meso e micro) no Arranjo Produtivo de Turismo de Alagoas e sua relação com o desenvolvimento regional.

De uma forma geral, o turismo é a grande vocação desta região, agregando em sua atividade econômica cinquenta e dois outros setores que beneficiam a população local no que se refere ao desenvolvimento econômico através da expansão do turismo, tais como: operadoras e agências de viagens, meios de hospedagem, gastronomia, artesanato, passeios de barco e pesca, eventos, apresentações culturais, meios de transporte, guias de turismo, entre outros. O trabalho em parceria do Governo do Estado e do Sebrae/AL, buscando a competitividade e a sustentabilidade do arranjo permite a execução de políticas de desenvolvimento.

Sob essa perspectiva e em consonância com essas tendências globais, a estratégia de desenvolvimento do Estado constitui-se em um instrumento crucial à construção de ambientes que favoreçam o desenvolvimento de empreendimentos de micro, pequeno e médio portes, típicos de Arranjos Produtivos Locais em regiões em desenvolvimento, ao viabilizar projetos de desenvolvimento em Alagoas através, dentre outros serviços, da democratização do acesso ao crédito. Esse modelo de desenvolvimento reduziu a dependência aos modelos de investimentos, baseados em políticas de atratividade via subsídios fiscais. Assim, para criar oportunidades de negócios para a maioria de sua população, a política de desenvolvimento de Alagoas fortalece o sistema local de inovação ao promover a interlocução com os atores e cria vantagens competitivas para os produtores, empresas, associações de classe que as agregam e para o Arranjo Produtivo Local.

Nas atuais discussões sobre desenvolvimento regional duas alternativas têm sido amplamente apontadas como possíveis soluções para essa problemática: o modelo de arranjos produtivos locais e o incentivo ao desenvolvimento da atividade turística. Os dados apresentados discutiram o potencial do Arranjo Produtivo de Turismo de Alagoas em promover o desenvolvimento local considerando os âmbitos econômico, social e ambiental.

Percebe-se a partir do estudo que as aglomerações turísticas de MPE's da região têm representado uma alternativa viável para a solução dos diversos problemas de ineficiência e

desafios enfrentados no atual ambiente organizacional, pois permite a elas enfrentar os grandes competidores e penetrar em novos mercados, ao mesmo tempo em que possibilita o fortalecimento do desenvolvimento regional do território.

Contudo, para o alcance de níveis satisfatórios de competitividade sistêmica, os componentes do nível micro devem interagir de forma efetiva com os demais níveis que compõem o sistema.

Observou-se, por meio da pesquisa, que os atores dos Arranjos Produtivos Locais de Alagoas, tanto o situado na Costa dos Corais, quanto o da Região das Lagoas, apresentaram deficiências na interação com o sistema.

Apesar da existência de gestores em cada Arranjo, os quais buscam estabelecer uma sinergia entre os empreendimentos e os demais atores do setor, nota-se um isolamento das ações dos empresários. Cada estabelecimento, seja ele, pousada, hotel, bar ou restaurante, desenvolve e aplica seus próprios métodos de gestão, o que torna a gestão de fornecedores e clientes um processo desalinhado, administrado de forma particular. Tais ações prejudicam o desenvolvimento do Arranjo quanto à promoção de políticas de qualidade dos serviços prestados.

Outra conclusão a que se pode chegar é que a falta de planejamento dos empreendimentos resulta em prejuízos decorrentes da sazonalidade típica do setor. As ações isoladas dos empreendedores fazem com que eles não estejam preparados para fatores externos ao negócio, como a oscilação de moeda, mudanças em políticas governamentais e alterações das estratégias dos concorrentes.

Como análise geral, para que o APL possa alcançar níveis de competitividade superior que reflitam no desenvolvimento regional, há a necessidade de uma mobilização das capacidades sociais, para que alternativas sejam desenvolvidas, de forma a promover as competências distintas, através da aprendizagem mútua, da articulação e do consenso entre os diferentes atores do arranjo.

Os resultados desta pesquisa comportam apenas uma análise da situação do APL a luz de um modelo de competitividade sistêmica. Sugere-se abordar, em pesquisas futuras, questões relativas a buscas de solução para os problemas diagnosticados e o papel de cada nível (macro, meso, micro e meta) na construção de um fator competitivo diferencial para os Arranjos em questão. Com essas reflexões espera-se estar contribuindo para o debate sobre a questão das estratégias para o planejamento da atividade turística da região em Alagoas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTENBURG, T.; HILLEBRAND, W.; MEYER-STAMER, J. Policies for Building Systemic Competitiveness. Conceptual Framework and Case Studies of Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand. Berlin: German Development Institute, 1998.

AMORIM, M. A. Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará. Banco do Nordeste, 1998.

BANDEIRA, P. Participação, Articulação de Atores Sociais e Desenvolvimento Regional. IPEA, Texto para Discussão n. 483, maio de 1999.

Evolução do Turismo no Brasil – 1992/2005 – MINISTÉRIO DO TURISMO

BARBOSA, Maria A. C. e ZAMBONI, Roberto A. Formação de um Cluster em Torno do Turismo de Natureza Sustentável em Bonito – MS. Brasília: IPEA e CEPAL, 2000.

BRITTO, J.; ALBUQUERQUE, E. M. Estrutura e dinamismo de clusters industriais na economia brasileira: uma análise exploratória a partir dos dados da RAIS. In L. F. TIRONI, *Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais*. Brasília: IPEA, capítulo 1, 2001.

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

CORIOLOANO, L. N. M. T. (organizadora). *O Turismo de inclusão e o desenvolvimento local*. Fortaleza, CE: Funece, 2003.

DASGUPTA, P.; STONEMAN, P. *Economic, policy and technological performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; DIRK, M.; MEYER STAMER, J. *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo, 1994.

FURTADO, C. *A Nova Dependência*. Paz e Terra, Abril, 1982.

GALVÃO, A. C. F. e VASCONCELLOS, R. R. *Política Regional à Escala Sub-Regional: uma Tipologia Territorial como Base para um Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Regional*. Brasília, IPEA, Texto para Discussão n. 665, maio de 1999.

GUIMARÃES NETO, L.; *Dinâmica Regional no Brasil*. Brasília, DIPRU/IPEA, versão preliminar, fevereiro de 1997.

HADDAD, Paulo. *Programa de Promoção e Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais do Estado de Alagoas – PAPT-AL*, Maceió, 2004.

HADDAD, P. *Texto de Referência Sobre Cultura Local*, BNDES, 2005.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAMEL, Gary. *Liderando a Revolução*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SIGTEOR. *Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados*. Disponível em: < <http://www.sigteor.sebrae.com.br/> > Acessado em: 20 de maio de 2007.

Plano Estadual de Turismo 2005/2015. Disponível em: <<http://www.turismo.al.gov.br/institucional/projetos-programas/plano-estadual-de-turismo/>> Acessado em: 20 de maio de 2007.

Plano do APL de Turismo Lagoas 2004. Disponível em: < <http://www.seplan.al.gov.br/programas-e-projetos/papl/plano-do-apl-de-turismo-lagoas> > Acessado em: 20 de maio de 2007.

PORTER, M. E. *Competição On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTA RITA, L. P.; FERREIRA JÚNIOR, R.R. *Agências de Fomento: Um Mecanismo Indutor de Arranjos Produtivos Locais para o Desenvolvimento Regional do Estado de Alagoas*. Anais do XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica – ALTEC. Salvador, 2005.

SANTA RITA, L. P.; NASCIMENTO, T. C.; LIMA, M. O. *Desenvolvimento regional: um estudo do arranjo produtivo de turismo – costa dos corais de Alagoas*. Anais do X Encontro Nacional de Turismo em Base Local. João Pessoa, 2007.

Secretaria de Planejamento do Estado de Alagoas. Disponível em: < <http://www.seplan.al.gov.br> > Acessado em: 20 de maio de 2007.

SUDENE. *Bases para a recriação da SUDENE por uma política de desenvolvimento sustentável para o Nordeste*, Pernambuco: SUDENE, 2003.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. Local production and innovation systems in the state of São Paulo, Brazil. The 43rd European Congress of the Regional Science Association – ERSAs 2003, Jyväskylä, Finland, 27-30 August.

TADINI JUNIOR, A. B. C.; SANTOS, A. S. P.; UDENAL, A. P. Z. Regiões de Inovação: cluster de cidades em Minas Gerais. In: Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica, 2006, Gramado, 17 a 20 de outubro de 2006. Anais do XXIV Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica - SEGET. [CDROM].

VALE, G. M. V. Conectividade, Competitividade e Gestão do Desenvolvimento Sustentável. Anais do XXIX ENANPAD, Brasília, 2005.