

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
CLÁUDIA CORDEIRO DE ASSIS**

**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL “TURISMO LAGOAS E  
MARES DO SUL-AL”: ANÁLISE DO  
RELACIONAMENTO ENTRE SEUS PARTICIPANTES**

São Paulo  
2012

**CLÁUDIA CORDEIRO DE ASSIS**

**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL “TURISMO LAGOAS E  
MARES DO SUL-AL”: ANÁLISE DO  
RELACIONAMENTO ENTRE SEUS PARTICIPANTES**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Frota de Albuquerque Maranhão e coorientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres.

São Paulo  
2012

**CLÁUDIA CORDEIRO DE ASSIS**

**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL “TURISMO LAGOAS E  
MARES DO SUL–AL”: ANÁLISE DO  
RELACIONAMENTO ENTRE SEUS PARTICIPANTES**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Frota de Albuquerque Maranhão e coorientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres.

Aprovado em

---

Prof. Dr. Ricardo Frota de Albuquerque Maranhão / Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres / Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dr. Airton José Cavenaghi / Universidade Anhembi Morumbi

---

Prof. Dr. Hernan Edgardo Contreras Alday/ Universidade Metodista de Piracicaba

Dedico este trabalho aos meus pais Judith e Assis por me ensinarem a nunca desistir diante das dificuldades e pelo exemplo de dedicação e amor a família.

Aos meus irmãos Cleide, Clélia, e Cláudio que me ajudaram em tudo que precisei.

Aos meus sobrinhos Silvester, Gledson e Vitor pelo respeito e compreensão.

Ao meu amor que apesar da distância sempre esteve presente, com carinho, dedicação, paciência, e incentivo em todos os momentos.

A minha filha Beatriz, que mesmo tão pequena se demonstrou tão forte, diante dos obstáculos que enfrentamos.

Aos meus familiares Ailton, Genésio, Carla e Odilete, por toda ajuda.

Ao meu professor e grande mestre Dr. Renê Corrêa do Nascimento (in memoriam).

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força espiritual para a realização desse trabalho.

A minha família pelo incentivo diário.

Ao professor Dr. Ricardo de Gil Torres pelos ensinamentos passados durante a pós-graduação e pelo incentivo diário.

A todos os novos amigos conquistados durante o mestrado: Bárbara, Geny, Luciana, Ana Cristina, Andréa Zago, Anderson, Hudson, Rafaela, Andréia Dias, Patrícia, Francimar, Almeida - IFAL, Marianne, Graziela, Marcelo, Rose, Camila, Alessandra Marota-UAM,.

Aos representantes Cristina-SEBRAE-AL, Fátima - SEPLANDE, Mell e Renato - SETUR-AL, Cláudia e Maridalva - SEMPTUR-AL, Adriana - ASSERT SUL, moradores, turistas, empresários, artesãos e demais entrevistados, pela confiança e informações prestadas.

Aos colegas de trabalho no IFAL e amigos: Wellington, David, Izabel, Ednaldo e Soraya pela amizade e ajuda.

A pesquisa desenvolvida contou com o apoio do Instituto Federal de Alagoas - IFAL, que me contemplou com a bolsa de estudo. Meus eternos agradecimentos à instituição e minha segunda morada.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

“Uma visão sem ação não passa de um sonho.  
Ação sem visão é só um passatempo.  
Mas uma visão com ação pode mudar o mundo”.

Joel Barker

## RESUMO

O indicativo das constantes inovações nas diretrizes políticas e de gestão, baseado nas mobilizações entre as organizações e seus atores comuns, tem trazido resultados positivos; no que se refere ao conhecimento tácito, adquirido através do aprendizado coletivo, o qual se encontra associado a um ambiente organizacional ou geográfico próprio, como é o caso dos Arranjos Produtivos Locais, objeto desta pesquisa. Assim sendo, enquadra-se no método de pesquisa histórico, com base em Lakatos e Marconi (1991) e Triviños (1994), teve como objetivo geral compreender o Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul e as relações existentes entre seus participantes, este arranjo é situado no Estado de Alagoas, constituído por dez municípios. Como objetivos específicos a investigação se norteou em diagnosticar nos participantes e possíveis participantes se existia o conhecimento sobre o que é o Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul; identificar quem são os participantes e possíveis participantes deste arranjo e descobrir as vantagens e desvantagens que são encontradas entre seus pares no programa Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul. O método utilizado foi estudo de caso histórico, por não haver controle por parte da pesquisadora aos eventos comportamentais, onde se teve que lidar com um passado enterrado, mas que se mantém vivo nas relações sociais. O resultado apresentado refere-se aos dados finais; levantados a partir de revisão de literatura, bem como de pesquisa de campo efetuada com 130 pessoas nos municípios que compõem o APL, através da aplicação de questionário semiestruturado, entre empresários, turistas, moradores, órgãos públicos, participantes e não participantes do Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul. Os dados foram apreciados através da análise do discurso, onde concluiu-se que os municípios que formam o APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, não se encontram amadurecidos o suficiente para trabalharem de maneira cooperada, ou em redes empresariais, prevalecendo a individualidade e o amadorismo. Quanto aos seus participantes são formados na sua maioria por profissionais do setor turístico e por órgãos governamentais; as pessoas já ouviram falar do Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul, mas não sabem dizer o que é e para que serve. Entre os participantes do APL, as vantagens encontradas são o compartilhamento das informações técnicas, através dos treinamentos efetuados no programa; visibilidade para o destino Lagoas e Mares do Sul, o que acarreta em ganhos reais para todos os envolvidos; as desvantagens: falta de comprometimento dos participantes, o que enfraquece o grupo; excesso de reuniões, ausência de resultados práticos e eficazes.

**Palavras-chave:** Arranjos produtivos locais. Turismo. Relacionamento. Participantes. Alagoas.

## ABSTRACT

The indicative of the constant innovations in policy and management guidelines, based on mobilization between organizations and their common actors, has brought positive results; as regards tacit knowledge, acquired through collective learning, which is associated with an own geographic or organizational environment, as it is the case of Local Productive Arrangements, object of this research. As such, falls within the historical research method, on the basis of Lakatos and Marconi (1991) and Triviños (1994) and had as general aim to understand the Tourism Lakes and the South Seas Local Productive Arrangement and the relationships between its participants; this arrangement is located in the State of Alagoas, constituted of ten counties. As specific objectives, the research is guided to diagnose in participants and potential participants if they have knowledge about what Tourism Lakes and the South Seas Local Productive Arrangement means; to identify who are the participants and potential participants in this arrangement and to discover found advantages and disadvantages among their partners in Tourism Lakes and the South Seas Local Productive arrangement program. The utilized method was the historical case study, because there not to be control by the researcher about behavioral events, where it had to deal with a buried past, but alive in the social relations. The presented results refers to the final data; raised from literature review and fulfilled field research with 130 people in counties that make part of the APL, through the application of semi-structured interview, among businessmen, tourists, residents, government agencies, participants and non-participants of Tourism Lakes and the South Seas Local Productive Arrangement. The data were examined through discourse analysis, where it concluded that the counties that compose the Tourism Lakes and the South Seas APL are not mature enough to work in a cooperative way, or in corporate networks, prevailing individuality and amateurism ways. About its participants are formed mostly by touristic industry professionals and also government agencies; people have heard about Tourism Lakes and the South Seas Local Productive Arrangement, but they do not know how to say what it is and what it is used to. Among the participants of the APL, the found advantages are the sharing of technical information, by the accomplished trainings in the program; visibility to the Lakes and South Seas destiny, which carries into real gains for all involved; the disadvantages: lack of commitment of its participants, which weakens the group; excess meetings, lack of practical and effective results.

Keywords: Local productive arrangements. Tourism. Relationship. Participants. Alagoas.



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - REQUISITOS-CHAVES PARA UM AGLOMERADO ASSUMIR A CONDIÇÃO DE APL: .....	26
QUADRO 2 – ASPECTOS COMUNS DAS ABORDAGENS DE AGLOMERADOS LOCAIS .....	31
QUADRO 3 – PRINCIPAIS ÊNFASES DAS ABORDAGENS USUAIS DE AGLOMERADOS LOCAIS .....	31
QUADRO 4 – ABORDAGENS ANÁLOGAS SOBRE ARRANJOS E SISTEMAS PRODUTIVOS INOVATIVOS LOCAIS (ASPIL) .....	34
QUADRO 5 – TIPOLOGIA DE REDE DE EMPRESAS. ....	45
QUADRO 6 – PRINCIPAIS AUTORES SOBRE OS STAKEHOLDERS.....	48
QUADRO 7 – GRADE DE INFLUÊNCIA E PODER DOS STAKEHOLDERS .....	53
QUADRO 8 – POSSÍVEIS PARTICIPANTES IDENTIFICADOS NO APL TURISMO LAGOAS E MARES DO SUL.....	80
QUADRO 9: ENTREVISTADOS NOS MUNICÍPIOS QUE COMPÕEM O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL TURISMO LAGOAS E MARES DO SUL.....	81

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MUNICÍPIOS QUE COMPÕEM O APL TURISMO LAGOAS E MARES DO SUL. ....	16
FIGURA 2 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ABRANGÊNCIA DO TERMO REDE, <i>CLUSTER</i> , DISTRITO INDUSTRIAL E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS.....	24
FIGURA 3 – O CICLO DA VIDA E TIPOLOGIA DOS AGLOMERADOS. ....	30
FIGURA 4 – CICLO DE VIDA DE UM <i>CLUSTER</i> . ....	41
FIGURA 5 – CONDIÇÕES PARA O <i>CLUSTER</i> SER NECESSÁRIO. ....	42
FIGURA 6 - TIPOS DE REDES .....	46
FIGURA 7 - CLASSES QUALITATIVAS E TIPOLOGIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> . ....	49
FIGURA 8 – <i>STAKEHOLDERS</i> E A COMUNIDADE EM REDE. ....	54
FIGURA 9 – BARRA DE SÃO MIGUEL.....	59
FIGURA 10 – COQUEIRO SECO .....	61
FIGURA 11 – CORURIBE.....	63
FIGURA 12 – FELIZ DESERTO .....	66
FIGURA 13 – JEQUIÁ DA PRAIA .....	68
FIGURA 14 – PONTAL DA BARRA .....	71
FIGURA 15 – MARECHAL DEODORO .....	74
FIGURA 16 – PILAR .....	76
FIGURA 17 – ROTEIRO .....	77

FIGURA 18 – SANTA LUZIA DO NORTE.....	78
FIGURA 19 – MAPA DOS MUNICÍPIOS ATENDIDOS PELO PAPL.....	85
FIGURA 20 - EVOLUÇÃO DA EXECUÇÃO DAS AÇÕES DOS APLS, POR CATEGORIA SIGEOR .....	86

### **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – TAXONOMIA DE CLUSTER / APL.....	23
TABELA 2 – CENSO POPULACIONAL 2010.....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

AL – Alagoas

AMA – Associação dos Municípios Alagoanos

AMAPO – Associação dos Moradores e Amigos do Pontal da Barra

APL – Arranjo Produtivo Local

APLs – Arranjos Produtivos Locais

ARS – Análise das Redes Sociais

ASPIL- Arranjos e Sistemas Inovativos Locais

BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

EURADA- Rede Europeia de Agências de Desenvolvimento

FAPEAL - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas

FEDERALAGOAS- Federação das Associações Comerciais do Estado de Alagoas

FINEP- Financiadora de Estudos e Projetos

GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados

GTPAPL- Grupo de Trabalho Permanente para os Arranjos Produtivos Locais

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IFAL- Instituto Federal de Alagoas

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária

IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

OMT- Organização Mundial do Turismo

ONGs – Organizações Não Governamentais

PAPL – Programa de Arranjos Produtivos Locais

PPA - Plano Plurianual

PNUD- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos Inovativos Locais

RSE- Responsabilidade Social Empresarial

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE-NA - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Nacional

SECTES - Secretaria de Ciência, Tecnologia e Educação Superior

SEMPTUR- Secretaria Municipal de Promoção do Turismo de Maceió

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SEPLAN-AL – Secretaria do Planejamento e do Orçamento de Alagoas

SEPLANDE – Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Alagoas

SETUR-AL – Secretaria de Turismo do Estado de Alagoas

SIGEOR – Sistema de Informação da Gestão Estratégica para Resultados

SNA- Social Network Analysis

SPL – Sistema Produtivo Local

SRI – Stanford Research Institute

UFAL - Universidade Federal de Alagoas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1 – ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS - APLS.....</b>	<b>22</b>
1.1 O QUE SÃO OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS? .....	22
1.2 DISTRITOS INDUSTRIAIS .....	27
1.3 AGLOMERADOS.....	28
1.4 ARRANJOS E SISTEMAS PRODUTIVOS INOVATIVOS LOCAIS.....	31
1.5 CADEIAS PRODUTIVAS .....	35
1.6 CLUSTER.....	37
<b>CAPÍTULO 2 – REDES EMPRESARIAIS .....</b>	<b>43</b>
2.1 REDES EMPRESARIAIS E ANÁLISE DE REDES SOCIAIS .....	43
2.2 <i>STAKEHOLDERS</i> .....	47
2.3 ABORDAGEM DA ANÁLISE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	51
2.4 A INFLUÊNCIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NAS REDES EMPRESARIAIS.....	52
<b>CAPÍTULO 3 – ARRANJO PRODUTIVO LOCAL TURISMO LAGOAS E</b>	
<b>MARES DO SUL .....</b>	<b>55</b>
3.1 O ESTADO DE ALAGOAS E OS MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS NO ARRANJO PRODUTIVO	
LOCAL TURISMO LAGOAS MARES DO SUL .....	55
3.1.1 <i>Barra de São Miguel</i> .....	59
3.1.2 <i>Coqueiro Seco</i> .....	61
3.1.3 <i>Coruripe</i> .....	63
3.1.4 <i>Feliz Deserto</i> .....	66
3.1.5 <i>Jequiá da Praia</i> .....	68
3.1.6 <i>Maceió – (Pontal da Barra)</i> .....	70
3.1.7 <i>Marechal Deodoro</i> .....	73
3.1.8 <i>Pilar</i> .....	75
3.1.9 <i>Roteiro</i> .....	77
3.1.10 <i>Santa Luzia do Norte</i> .....	78
3.2 METODOLOGIA APLICADA AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – TURISMO	
LAGOAS E MARES DO SUL .....	79

3.3 PROGRAMA DE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO ESTADO DE ALAGOAS.....	83
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PRESTADORES DE SERVIÇO QUE PARTICIPAM DO APL .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE II - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PRESTADORES DE SERVIÇO QUE NÃO PARTICIPAM DO APL.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE III - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PARCEIROS EFETIVOS DO GRUPO GESTOR DO APL.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE IV - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM TURISTAS.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE V - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE IMAGEM E VOZ.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO I - CRONOLOGIA DO PROGRAMA ARRANJO PRODUTIVO LOCAL EM ALAGOAS (PAPL).....</b>	<b>111</b>

## INTRODUÇÃO

As aglomerações de atividades econômicas podem ser observadas desde as corporações de ofício da Idade Média. Porém, com o advento da Revolução Industrial e, posteriormente, a divisão dos processos produtivos, aglomerações de empresas com características de Arranjos Produtivos Locais (APLs) foram surgindo naturalmente. O fenômeno já havia sido descrito pelo economista Alfred Marshall no fim do século XIX, quando analisa os distritos industriais ingleses, mas seu incremento se deu somente no período pós-guerra (CASTRO, 2009).

Marshall (1985) verificou que, o desempenho de indústrias inglesas situadas em um mesmo espaço geográfico demonstrou um resultado superior às demais indústrias que se encontravam isoladas. Essas aglomerações de empresas foram denominadas de distritos industriais. Este conceito foi difundido nos anos 70, devido ao caso de sucesso das regiões central e nordeste da Itália conhecidas como Terceira Itália, onde o crescimento das micro, pequenas e médias empresas foi impulsionado pela formação de distritos industriais, estabelecendo um sistema de confiança e cooperação entre tais empresas.

Ainda de acordo com Marshall (1985), em seus estudos sobre distritos industriais, os efeitos da cooperação entre as empresas aglomeradas geograficamente, associadas aos ganhos de escala conduziam as empresas a se tornarem inovadoras e gerarem conhecimento.

Segundo Santos e Gómez (2010), os APLs são estratégias inovadoras de desenvolvimento local em que os atores sociais, *stakeholders*, estão inseridos em uma rede de relacionamentos em que todos interagem e tentam influenciar seus pares mutuamente e onde surgem parcerias e alianças conforme os interesses individuais e coletivos. As Micro e Pequenas Empresas (MPes), nesses APLs são as indutoras do desenvolvimento local. Este conceito de APLs vem sendo utilizado principalmente nos países em desenvolvimento, uma vez que nesses, geralmente, são encontrados desde arranjos e sistemas de inovação complexos, até aqueles onde há uma integração mais rudimentar, como no caso do APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, localizado no Estado do Alagoas Figura 1, objeto desse estudo, foi iniciado em 2004, é constituído por dez municípios são eles: (Barra de São Miguel, Coqueiro Seco, Coruripe, Feliz Deserto, Jequiá da Praia, Pilar, Roteiro, Maceió - Pontal da Barra e Santa Luzia do Norte).

Figura 1 – Municípios que compõem o APL Turismo Lagoas e Mares do Sul.



Fonte: SEPLANDE, 2011.

A Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist), que é uma rede de pesquisa interdisciplinar, sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e que conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa no Brasil e exterior, adota como argumento básico do enfoque conceitual e analítico que:

Onde houver produção de qualquer bem ou serviço, haverá sempre um sistema em torno da mesma, envolvendo atividades e atores relacionados desde a aquisição de matérias-primas, máquinas e demais insumos até a sua comercialização (LASTRES, CASSIOLATO, CAMPOS, 2006, p.23).

A incorporação da abordagem de APLs na esfera das políticas públicas e privadas ocorreu rapidamente nos países desenvolvidos. No Brasil, tal incorporação ocorreu a partir de 1999 no âmbito do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) (LASTRES, 2007).

Para Lastres e Cassiolatto (2005):

Tanto a formação dos distritos industriais, como a formação de arranjos como “sistemas produtivos locais encontra-se geralmente



associada a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. Sistemas são mais propícios a desenvolverem-se em ambientes favoráveis à interação, cooperação e confiança entre os atores. A ação de políticas, tanto públicas como privadas, pode contribuir para fomentar e estimular (e até mesmo destroçar) tais processos históricos de longo prazo” (LASTRES e CASSIOLATTO, 2005, p. 04).

O turismo neste mesmo período, final dos anos 90, surge como um elemento chave no Brasil, gerando perspectiva de crescimento econômico e distribuição de renda, em todas as regiões; e é neste novo contexto de desenvolvimento que a proximidade territorial também é reconhecida como melhor modo para facilitar a troca de conhecimentos tácitos, o que de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), é o conhecimento muito pessoal, difícil de ser repassado, adquirido ao longo da existência humana

A descentralização do turismo mundial contribui, para a redução das desigualdades e promove um ambiente favorável ao desenvolvimento mais equilibrado em outras partes do globo. Significa também uma via de inclusão do Turismo na estratégia de luta contra a pobreza, vinculando a atividade aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (BRASIL, 2010).

Segundo Banducci e Barreto (2002), as pesquisas na área do turismo concentravam suas indagações em torno do turista e das implicações econômicas originadas por essa atividade. Aos poucos os pesquisadores estão voltando seus olhares e interesses sobre os benefícios causados pelos APLs neste setor.

Diante deste contexto, a presente pesquisa pretende compreender como se dão as relações e o envolvimento, em um APL de Turismo, entre os seus diversos *stakeholders*. Segundo Freeman (1984) *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado por uma organização.

A gestão com base no estudo de *Stakeholders*, desenvolvida por Edward Freeman (1984), destaca a importância das relações entre diferentes grupos de interesse e as organizações, sendo fundamental para estas compreenderem o seu papel e as suas responsabilidades para com os atores que interagem com as mesmas.

A Teoria de *Stakeholders* entende que existe uma dependência entre o sucesso das organizações e a maneira como são geridas as relações com seus principais grupos de partes interessadas e/ou influenciadas, como clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, dentre outros. Essas relações de influência e pressão mútuas são definidas

por atributos individuais, de grupo e de rede (FREEMAN, 1984; FREEMAN e PHILIPS, 2002; MACHADO FILHO, 2006).

Segundo dados do Boletim de Desempenho Econômico do Turismo, repassados pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO), os desembarques internacionais no Brasil apresentaram aumento recorde no ano de 2011. A movimentação chegou a 9 milhões, sendo 13,9% superior aos 7,9 milhões de desembarques verificados em 2010. O número de desembarques internacionais engloba a chegada de turistas estrangeiros e o retorno de brasileiros que foram ao exterior. No mundo, o crescimento do volume de desembarques internacionais foi de 4,4% em 2011, sendo que o maior percentual de crescimento foi da América do Sul, com elevação de 10%. Com isso, o resultado brasileiro fecha 2011 mais de três vezes superior à média mundial.

No Estado de Alagoas, objeto desta pesquisa, houve um aumento de 8,56% no fluxo de passageiros em todo o ano de 2011, comparado a 2010. Mais de 1 milhão e 543 mil pessoas passaram, em 2011, pelo Aeroporto Internacional de Zumbi dos Palmares, localizado na capital do Estado, e cerca de 140 mil pessoas embarcaram e desembarcaram apenas no mês em dezembro em voos nacionais e internacionais (INFRAERO, 2011).

O verão é a época de alta temporada (período em que o destino Maceió recebe o maior número de turistas) e toda a economia fica aquecida, movimentando hotéis, bares, restaurantes e o Aeroporto Internacional. O bom desempenho de 2011 se deve, em parte, a voos *charters* (fretados), que partem de diferentes mercados. No âmbito nacional, as localidades que mais emitem turistas para Alagoas, são: Sudeste, com 48% com destaque para (São Paulo, Campinas, Belo Horizonte e Rio de Janeiro), a região Nordeste 24%, principalmente (Sergipe e Pernambuco), com 14% a região Sul em especial (Londrina e Porto Alegre), com 12%; a região Centro-Oeste com evidência para (Brasília) em seguida a região Norte com 2% tendo ênfase o Pará; já no campo internacional, representa 4% dos turistas, sendo os principais países: Itália, Argentina e Chile<sup>1</sup>

O aumento no fluxo de passageiros reflete o bom momento pelo qual o turismo alagoano vem passando, com novos investimentos em infraestrutura e serviços, e

---

<sup>1</sup> [www.agenciaalagoas.al.gov.br](http://www.agenciaalagoas.al.gov.br) <Acesso em 22 de março de 2012>

também é resultado das ações de divulgação do Estado nos mercados emissores, com a parceria das secretarias municipais e do empresariado local (ALAGOAS, 2011).

O crescimento no fluxo de passageiros do aeroporto se reflete também na ocupação dos hotéis, que tiveram média de ocupação em janeiro de 2012 acima de 80%. Informações repassadas por meio de empresários associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Alagoas (ABIH-AL) revelam que, a maioria dos hotéis em Maceió e alguns do litoral Norte e Sul apresentaram 80 a 90% de ocupação.

Diante dos números exibidos, revela-se o potencial do Estado de Alagoas como fluxo turístico receptivo, sendo a atividade turística já consolidada, um dos setores mais promissores da economia do Estado. As condições de acesso e permanência no local são elementos essenciais para um o sistema produtivo em turismo. A praia, o mar, o sol são elementos que antecedem e compõem o ambiente (BENI, 2001, p.31).

Quanto à motivação da pesquisa, podemos elencar dois pontos principais: o primeiro ligado à vivência da pesquisadora como docente em Administração de Empresas no Instituto Federal de Alagoas - IFAL, no campus da cidade de Marechal Deodoro o que a fez verificar as mudanças que os APLs de Turismo estão proporcionando nas dimensões econômica, social e ambiental para o Estado de Alagoas. O segundo ponto é decorrente das discussões sobre *clusters* e *stakeholders* nas disciplinas de Gestão e Turismo que resultaram num trabalho preliminar da autora intitulado: A Influência dos *Stakeholders* na Promoção do Lazer no Arranjo Produtivo Local Turismo Costa dos Corais – AL.

A pergunta que conduziu a pesquisa foi: No programa Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul seus participantes atuam em redes empresariais? Tem-se, então, como objetivo geral da pesquisa compreender o Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul e as relações existentes entre seus participantes.

Como objetivos específicos da pesquisa a investigação se norteia em: identificar nos participantes e possíveis participantes se existe o conhecimento sobre o que é o Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul; conhecer quem são os participantes e possíveis participantes do Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul; diagnosticar as vantagens e desvantagens que os participantes encontram no programa Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul.

Uma vez colocado o problema da pesquisa, traçaram-se os pressupostos: todos os envolvidos no Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul conhecem e participam efetivamente do programa; moradores e turistas não participam do Arranjo

Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul; o Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul gera benefícios para o desenvolvimento econômico e social dos municípios envolvidos e seus participantes.

O APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, no Estado de Alagoas, destaca-se como um campo de discussões sobre APLs, pois estes fazem parte de um programa do Governo Estadual. Entre 2002 e 2003, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Alagoas (SEBRAE-AL), encampou a proposta dos APLs como linha de ação do órgão. A partir de 2003, em conjunto com o Governo do Estado, inicia o Programa dos Arranjos Produtivos Locais de Alagoas (PAPL), que se estabeleceu, desde então, como uma política de desenvolvimento local do Estado de Alagoas (Anexo I).

A pesquisa foi fundamentada através do método histórico, que coloca os dados da mesma sob um aspecto histórico; podendo haver sua ocorrência de três maneiras, de acordo com Lakatos e Marconi (1991), 1) comparando o conjunto das informações existentes atualmente com as suas origens históricas, 2) confrontando os conhecimentos do passado que eram pioneiros com os atuais e 3) seguindo a evolução do objeto da pesquisa diante da história.

Uma vez definida a metodologia, a etapa seguinte da pesquisa foi o levantamento bibliográfico para: a) unificar o entendimento sobre as principais expressões utilizadas na distinção dos aglomerados produtivos, bem como dos conceitos e argumentos que justificam a eleição desta, b) compreensão sobre gestão de *stakeholders*, redes empresariais e análise de redes sociais, levando em consideração a importância da cooperação entre as redes organizacionais.

Durante o levantamento bibliográfico, verificou-se que na prática, existem dificuldades na caracterização de um arranjo produtivo, justamente porque os sistemas produtivos nem sempre são claramente aglomerados ou dispersos. No entanto, essa dificuldade de classificação não altera o fato essencial de que a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva, baseados nas inter-relações empresariais, que raramente poderiam ser atingidos pelos produtores isolados (AMATO NETO, 2000). Ficou, também, evidenciado que os termos “aglomeramento”, e “sistemas produtivos e inovativos” são mais utilizados no campo da Administração e Economia, em se tratando de indústria; em relação ao turismo - área de serviços - vem se adotando em maior escala, aqui no Brasil o termo APLs, no entanto, a maior parte das referências internacionais utiliza o termo *cluster*.

Descobriu-se também de acordo com Araujo, (2008), que as pesquisas sobre *stakeholders* no Brasil, em especial a utilização da análise de *stakeholders* em estudos relacionados ao turismo são incipientes, apesar do seu potencial e utilidade, tanto para a pesquisa quanto para o planejamento e gestão do turismo.

No trabalho, foram utilizadas três fontes de evidência: entrevistas, observações diretas e documentação. Para a seleção dos entrevistados, elaborou-se uma relação dos possíveis participantes do APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, contemplando os dez municípios que os representam. Durante as entrevistas foram aplicados questionários semiestruturados, conforme Apêndices de I a IV, de acordo com o tipo de participação ou não do entrevistado dentro do APL Turismo Lagoas e Mares do Sul.

A apreciação dos dados foi realizada por meio da análise de discurso. Segundo Bardin (1997) a análise de conteúdo possui duas funções que podem existir de maneira simultânea: 1) uma função de descoberta, que objetiva melhorar a pesquisa exploratória, agregando a indução ao novo e ocasionando o nascimento de hipóteses, quando se analisam mensagens pouco investigadas a priori, e 2) uma função de sustentação; ou seja, observar a veracidade das hipóteses exibidas no formato de indagações ou confirmação temporárias.

Foram elaborados os seguintes capítulos: Capítulo 1 Arranjos Produtivos Locais trata-se dos conceitos abordados sobre os diversos tipos de APLs, tais como: Distritos Industriais, Aglomerados, Sistemas Inovativos Locais, Cadeias Produtivas e os *Clusters*. No Capítulo 2 procurou-se demonstrar uma abordagem sobre a importância da influência dos *stakeholders* nas redes empresariais e da análise das redes sociais. Quanto ao Capítulo 3 apresenta-se o Estado de Alagoas e os dez municípios que compõem o PAPT Turismo Lagoas e Mares do Sul e os resultados obtidos a partir das pesquisas e entrevistas realizadas.

## **CAPÍTULO 1 – ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS - APLS**

O primeiro capítulo percorre o entendimento dos principais termos adotados na caracterização deste formato de aglomeração produtiva. O objetivo é compreender quais as diferenças entre elas e suas abordagens.

### **1.1 O que são os arranjos produtivos locais?**

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente 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 (ALBAGLI e BRITO, 2003).

Conhecimento tácito, por sua vez, é o conhecimento que reside em crenças, valores, saber técnico e habilidades do indivíduo ou organização:

Incluem-se aí: i) saberes sobre o processo produtivo que não estão disponíveis em manuais; ii) saberes gerais e comportamentais; iii) capacidade para resolução de problemas não codificados; iv) capacidade para estabelecer vínculos entre situações e interagir com outros recursos humanos. O conhecimento tácito geralmente encontra-se associado a contextos organizacionais ou geográficos específicos, como é o caso de arranjos produtivos locais. Tal característica contribui para sua circulação localizada e dificulta ou mesmo impede sua transmissão e acesso por atores externos a tais contextos. O aprendizado interativo é a principal forma de transmissão de conhecimento tácito (ALBAGLI e BRITO, 2003, p. 11).

Segundo Cassiolato e Lastres, (2005) Arranjos Produtivos Locais - APLs são aqueles casos fragmentados e que não apresentam significativa articulação entre os atores (CASSIOLATO e LASTRES, 2005, p. 3), logo:

A criação/articulação de cooperativas em arranjos produtivos locais pode, por um lado, contribuir para a geração de emprego e renda e a inclusão de populações social e economicamente marginalizadas. Por outro, pode também ajudar a assegurar a sustentabilidade de longo prazo da própria cooperativa, inserida na dinâmica econômica local mais ampla e no impulso coletivo de desenvolvimento, envolvendo a participação dos diversos atores e instituições sociais (ALBAGLI e BRITO, 2003, p. 13).

É possível reconhecer um APL a partir de um conjunto de características e variáveis presentes em diferentes graus de intensidade. O MDIC, através de seu Termo de Referência para a Política de Apoio ao Desenvolvimento dos APLs, determina que suas características basicamente, são: possuir um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante; e compartilhar formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança, podendo incluir pequenas e médias empresas.

Mytelka e Farinelli (2000) colaboram para o entendimento dos APLs de micro e pequenas empresas (MPEs), pois segundo eles:

[...] essas empresas aproveitam oportunidades únicas para participar das interconexões entre produtores e consumidores através de relações verticais que podem reduzir custos em relação à informação e à comunicação, em relação à introdução de novos produtos e à adaptação de uma inovação ao mercado; através de colaborações horizontais entre mesmos setores de MPEs trazendo eficiências coletivas na forma de custos de transação reduzidos, inovação acelerada através da melhoria (eficiência e tempo) na solução de problemas e maior acesso a mercados; através de externalidades positivas, como disponibilidade de mão de obra especializada, infraestrutura e convenções para inovações e aprendizagem; e finalmente através do maior acesso às instituições culturais, políticas e sociais. (MYTELKA e FARINELLI, 2000, p. 36).

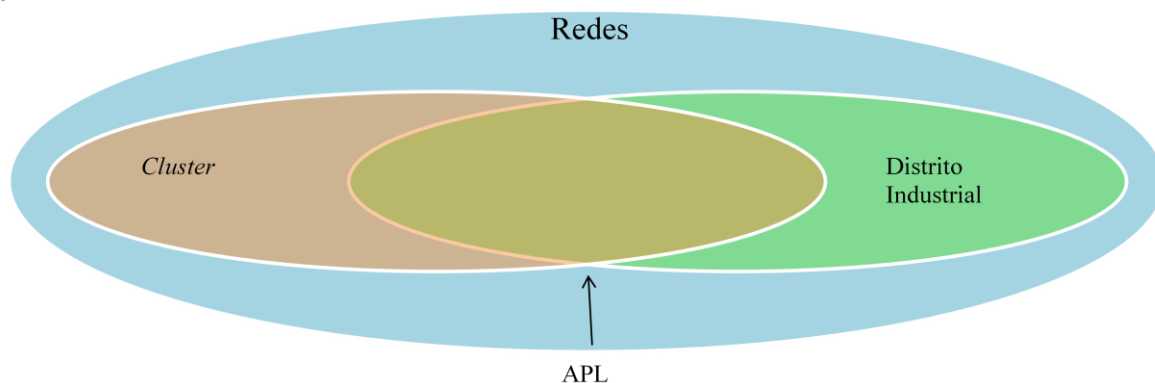
Tabela 1 – Taxonomia de Cluster / APL.

	<b>CLUSTER/APL INFORMAIS</b>	<b>CLUSTER/APL ORGANIZADOS</b>	<b>CLUSTER/APL INATIVOS</b>
Existência de liderança	Baixo	Baixo e Médio	Alto
Tamanho das empresas	MPE	MPME	MPME e Grandes
Capacidade inovativa	Pequena	Alguma	Contínua
Confiança interna	Pequena	Alta	Alta
Nível de tecnologia	Pequena	Média	Média
Linkages	Algum	Algum	Difundido
Cooperação	Pequena	Alguma e Alta	Alta
Competição	Alta	Alta	Média e Alta
Novos Produtos	Poucos, Nenhum	Alguns	Continuamente
Exportação	Poucos, Nenhuma	Média e Alta	Alta

Fonte: Adaptado de Mytelka e Farinelli (2000), *apud* Calheiros, 2011, p. 14.

Todavia, por mais que as características de um APL se assemelhem às de um *cluster* em sua essência, para Caporali e Volker (2004) o APL é apenas um tipo particular de arranjo, onde participam empresas de micro, pequeno e médio porte. É uma forma importante de organização produtiva para o desenvolvimento da localidade em que está inserido, impactando também no âmbito social, regional e nacional.

Figura 2 – Representação gráfica da abrangência do termo Rede, *Cluster*, Distrito Industrial e Arranjos Produtivos Locais.



Fonte: baseado em Caporali e Volker, 2004, e Hoffmann e Melo, 2005, *apud* Costa, 2005, p. 31.

O APL por si só, não é constituído com o objetivo de gerar políticas de desenvolvimento regional, mas torna-se um meio ou instrumento para se construir o desenvolvimento em sentido amplo:

Propiciando formas de dar maior dinamismo econômico, sustentabilidade a pequenos empreendimentos, ambiente propício à inovação e sistemas de governança social e politicamente sustentáveis (LASTRES e CASSIOLATO, 2003).

Em algumas análises teóricas, confirma-se que o conceito de arranjos produtivos locais está sendo empregado como sinônimo de *cluster* ou aglomerados, no entanto existem aquelas análises que propõem que um arranjo só pode ser considerado um *cluster* ou aglomeramento industrial caso se encontre em um estágio de aglomeração mais avançado, com a percepção nítida da responsabilidade de gestão assumida por cada um dos atores dentro da aglomeração.

Observa-se também como sendo um dos aspectos principais quanto aos arranjos produtivos locais, é que a formação destes se dão em função da configuração setorial e



geográfica, onde estão concentrados, dessa forma evidenciando o papel das autoridades ou instituições locais para a organização e administração das empresas, onde apenas um único grupo de empresas, não seria suficiente para que todos os envolvidos saíssem lucrando.

A cooperação é identificada em diversos arranjos produtivos locais, abrangendo a cooperação produtiva com objetivo de economia de escala e de escopo, assim como o crescimento nos indicadores de qualidade, produtividade e inovação, tendo como resultado a minimização de riscos em relação ao tempo, custos e aumento do aprendizado através da influência sobre as pessoas.

A cooperação pode ocorrer por meio de:

- intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas (com clientes, fornecedores, concorrentes e outros)
- interação de vários tipos, envolvendo empresas e outras instituições, por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos/feiras, cursos e seminários, entre outros;
- integração de competências, por meio da realização de projetos conjuntos, incluindo desde melhoria de produtos e processos até pesquisa e desenvolvimento propriamente dita, entre empresas e destas com outras instituições (ALBAGLI e BRITO, 2003, p. 12).

Nesse contexto, Amato (2003) defende que a cooperação entre as empresas de micro e pequeno porte, pode ser uma saída estratégica para que essas possam acessar mercados globais, sem perderem a sua independência econômica individual.

Arranjos Produtivos Locais podem ser tomados como tradução do termo *cluster*, até mesmo na ambiguidade que o termo em inglês envolve. Rigorosamente, o essencial da definição esta i) na especialidade da produção e ii) na delimitação especial. Com base nesses dependendo da configuração de cooperação interfirmas, tanto pode existir uma firma líder exercendo o papel de coordenação dos *clusters*, como também esta coordenação é realizada por meio de uma instituição ou entidade pública e privada, que institucionaliza a coordenação. Levando em consideração a questão da cooperação *versus* concorrência, a caracterização de um *cluster* não quer dizer que não haja a concorrência entre os agentes do aglomerado industrial (CROCCO, 2001).

Orssatto (2002) afirma que a entrada de uma organização em um arranjo produtivo, do tipo aglomerado industrial, pode fazer com que a empresa seja mais competitiva tendo em vista que o domínio, o controle e a capacidade de gestão dos recursos, processos ou mesmo políticas, podem tanto auxiliar, se as sinergias tiverem

um resultado positivo, mas podem também se tornar entraves se não houver uma articulação efetiva.

Neste raciocínio, verifica-se que o sucesso de um determinado arranjo produtivo local, deriva das vantagens auferidas pela ação coletiva. Embora tenham surgidos diferentes conceitos e enfoques para tratar dos aglomerados, destacando-se os distritos industriais e os *clusters*, no Brasil, de acordo com os estudos do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2004):

Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (SEBRAE, 2004).

Quadro 1 - Requisitos-chaves para um aglomerado assumir a condição de APL:

<b>Alta concentração geográfica</b>	Grande concentração de empresas de um mesmo segmento. Tratando-se de produtos simples, a concentração de empresas poderá ser local, limitando-se a uma única cidade. Em relação a produtos complexos, a concentração de empresas poderá se estender por várias cidades.
<b>Existência de todos os tipos de empresa e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do APL</b>	Na área geográfica, seja local ou regional, deverão existir empresas que, no conjunto de suas operações, executem todas as atividades para a elaboração do produto, desde o início do processo produtivo até a comercialização final.
<b>Empresas, altamente, especializadas</b>	Empresas atuando em atividades especializadas, ou seja, cada empresa faz aquilo em que possui excelência no processo produtivo. O produto final é resultado da soma das partes.
<b>Presença de muitas empresas de cada tipo</b>	Elevado número de empresas atuantes no mesmo processo produtivo, garantindo a complementaridade e principalmente a competição no APL.
<b>Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos</b>	A ação conjunta das empresas viabiliza economicamente a reciclagem de materiais.
<b>Grande cooperação entre as empresas</b>	A relação de cooperação é natural, mas, se for coordenada poderá atingir maiores níveis de eficiência. Não há uma explicação específica para a relação de cooperação; ela ocorre pela própria existência do APL.
<b>Intensa disputa: substituição seletiva permanente</b>	A similaridade das empresas torna a disputa mais acirrada, sendo necessário que cada empresa procure errar menos.
<b>Uniformidade de nível tecnológico</b>	Todas as empresas devem dispor das mesmas alternativas tecnológicas, pois, no momento em que algumas se destacam tecnologicamente mais que as outras, perde-se o requisito de intensa disputa.
<b>Cultura da sociedade adaptada às atividades do APL</b>	Os modelos mentais dos empresários e da sociedade em geral deverão estar voltados para a cultura do APL, entendendo o seu funcionamento e suas prerrogativas.

Fonte: adaptado de ZACCARELLI, 2003 *apud* CALHEIROS, 2011, p.27.

Na mesma perspectiva, Machado (2003) apresenta uma definição de APL do BNDES em que são evidenciados exemplos de entidades que podem fazer parte desse contexto:

(...) uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Inclui, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que aportam educação, informação, conhecimento e ou apoio técnico e entretenimento (BNDES, 2003).

A caracterização de um APL quanto às agências governamentais e outros órgãos reguladores exercem influências significativas sobre os participantes do aglomerado. A concentração de empresas de um mesmo setor em determinada região é uma condição necessária para viabilizar o desenvolvimento de um APL, entretanto isto não é suficiente, Zaccarelli (2003) propõe nove requisitos para que um aglomerado de atividades produtivas possa ser classificado como um APL completo, conforme Quadro 2.

## **1.2 Distritos Industriais**

Os exemplos de casos bem sucedidos de distritos industriais na Inglaterra já haviam sido identificados por Alfred Marshall em 1920, como eficiente estratégia de desenvolvimento local, porém esse assunto só voltou à tona nos anos 80, com os estudos de Krugman (1991) e Porter (1998), sobre *clusters* industriais e comunidades locais de aprendizado.

De acordo com Marshall (1985), os distritos industriais explicam a forma mais competente do capitalismo, pois possibilitam que haja acordos comerciais a custos mínimos e, conseqüentemente o aumento da cadeia de valor. Marshall denomina esses ganhos de “economias externas”, visando definir por que e como o fator locacional importa, e por que e como pequenas empresas podem ser eficientes e competitivas nos mercados. As localidades foram denominadas “indústrias localizadas” ou “distritos industriais”

Casarotto Filho e Pires (2001) estudaram os distritos industriais na, chamada, Terceira Itália, onde a concentração geográfica de empresas envolvidas em processos de produção interdependentes, normalmente, pertence à mesma indústria ou ao mesmo segmento ou com elevado nível de especialização da produção. Na Itália, os arranjos

produtivos evoluídos se encontram nos distritos industriais, que são sistemas locais, normalmente, de pequenas e médias empresas, especializadas em um setor ou organizadas em fila produtiva, reconhecidos como um modelo fortemente competitivo e gerador de renda, com fortes relações sociais e territoriais. A principal particularidade dos distritos italianos é o compartilhamento das estruturas produtivas.

Porter (1999) afirma sobre os antecedentes históricos dos aglomerados, que:

Há muito tempo os aglomerados são parte da paisagem econômica, datando de séculos as concentrações geográficas de atividades e empresas em determinados setores. Mas o papel desses aglomerados era mais limitado. No entanto, sua profundidade e amplitude aumentou com a evolução da competição e a maior complexidade das economias modernas (PORTER, 1999, p. 218).

Diante das evidências os distritos industriais podem ser considerados como uma das partes dos aglomerados, as quais exploram um único segmento da indústria no qual estão envolvidos.

### **1.3 Aglomerados**

Cada tipo de aglomeração pode envolver diferentes atores, além de refletir formas diferenciadas de articulação, governança e vinculação. Do mesmo modo, uma região pode apresentar diferentes tipos de aglomerações; assim como cada empresa pode participar de diferentes formas de interação, por exemplo, fazendo parte, ao mesmo tempo, de um distrito industrial e inserindo-se em uma cadeia produtiva global (ALBAGLI; BRITO, 2003).

De acordo com Porter (1999) é impossível entender o fenômeno da aglomeração fora do contexto de uma teoria mais ampla, como por exemplo, a influência da localização na economia global.

Cassiolato, e Szapiro (2011) sugerem que no estudo das aglomerações sejam observados os seguintes fatores: dimensão territorial; diversidade, atividades e atores; conhecimento tácito; inovações e aprendizados interativos, governança e o grau de enraizamento.

Elementos determinantes do grau de enraizamento incluem: o nível de agregação de valor, a origem e o controle (local, nacional e estrangeiro) das organizações e o destino da produção, tecnologia e demais insumos (LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

Nos aglomerados o aumento na produção pode se dar, por meio de: alteração de tecnologia; acumulação de capital e progresso da educação ou dos níveis de qualificação. Nas aglomerações de empresas que operam com tecnologias tradicionais, as principais vantagens estão ligadas à redução dos custos de fatores disponíveis no interior da rede, enquanto nos casos de aglomerações com tecnologias mais avançadas, há possibilidade de uma maior circulação de conhecimento e de aprendizado coletivo, favorecendo a disseminação de inovações e de melhorias no âmbito de redes ou de aglomerados industriais (CAMPOS, et al. 2002).

A definição apropriada de um aglomerado varia dentre as diferentes localidades, dependendo dos segmentos em que competem as empresas participantes, assim como das respectivas estratégias. O conceito de aglomerado representa uma nova forma de pensar as economias nacionais, estaduais e urbanas e aponta para os novos papéis das empresas, dos governos e de outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade (PORTER, 1999).

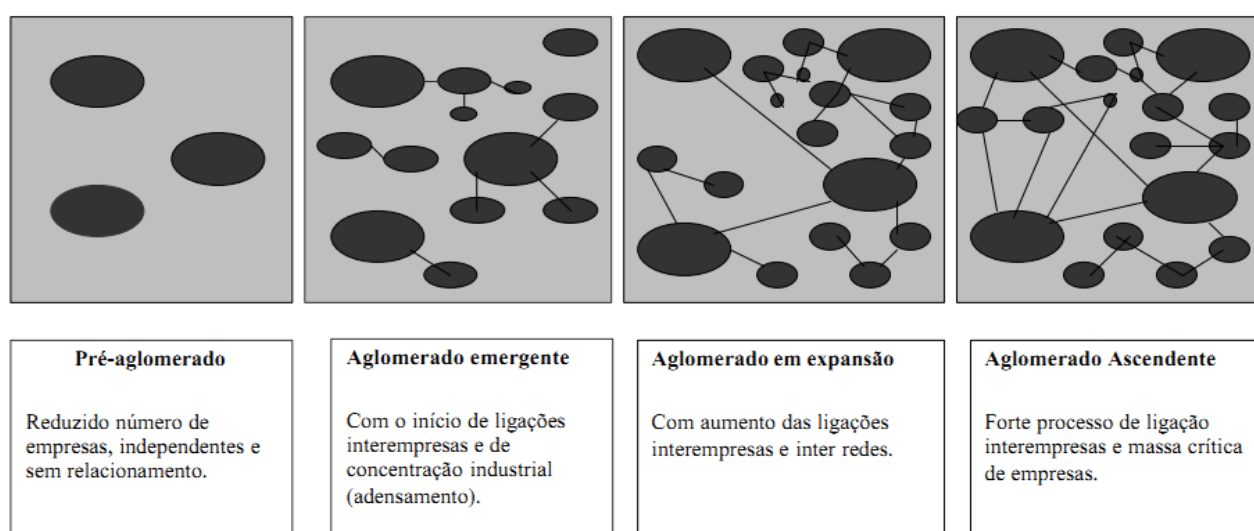
Segundo Schmitz e Nadvi (1999), em geral, as aglomerações produtivas locais podem ser definidas como uma concentração setorial e espacial de firmas. Este conceito se complementa quando Porter (1999) afirma que: aglomerados são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização e associações comerciais), que competem, mas também cooperam entre si.

Fazendo a ligação da teoria dos aglomerados com a geografia econômica, Porter (1999) explica que normalmente um número considerável de pequenos aglomerados é responsável por grande parte da economia dentro de uma mesma área geográfica, ou seja, uma parte considerável das atividades econômicas que tendem a ir para fora (as exportações e investimentos) são realizadas por firmas locais em áreas fora do domínio interno dos agrupamentos.

De acordo com Porter (1993), quanto maior for o desenvolvimento dos aglomerados, mais a economia se volta para eles, e fica mais distante das indústrias isoladas, que não podem utilizá-las de maneira produtiva. Evidenciando assim a importância da proximidade geográfica entre as indústrias localizadas, na sua maioria em uma única cidade ou região de um país. A junção das condições nacionais e as locais que impulsionam a vantagem competitiva nos aglomerados. Conforme Figura 3, os aglomerados se desenvolvem a medida que se tornam mais competitivos.

Porter (1999) explica que baseado nos ensaios de sua vivência na evolução dos aglomerados, é possível que este leve de dez anos ou mais para alcançar a máxima competitiva, dessa forma uma das causas mais prováveis para o resultado insatisfatório quanto ao financiamento dos aglomerados por parte do governo é em função dos prazos menores quando da intervenção através das políticas industriais [...] as intervenções sob a forma de políticas de fomento não podem ser transitórias e de curto prazo (PORTER, 1999, p 255).

Figura 3 – O Ciclo da Vida e Tipologia dos Aglomerados.



Fonte: EURADA, 1999, *apud* SRI Internacional e Casarotto et al, 2002, Cunha, 2002.

Ainda de acordo com Porter (1999) os aglomerados em formação aproximam ideias e pessoas que aumentam seu desenvolvimento; os aglomerados emergentes serão incapazes de atingir crescimento se as forças do mercado se mostrarem menos intensa ou com defasagem de funcionamento; os aglomerados florescentes encantam as pessoas qualificadas em razão de uma expectativa de maiores oportunidades; os aglomerados evoluídos tendem a desenvolver estratégias globais, com maior intensidade, não só por abrir novas oportunidades de crescimento, mas como retorno da melhoria do conhecimento e do estímulo de novas ideias.

Segundo Lemos (1997) os Quadros 2 e 3 mostram que as diversas abordagens utilizadas pela literatura para analisar o fenômeno de aglomerações produtivas não apenas é diverso, mas é conceitualmente difuso, apresentando diferentes taxonomias que se relacionam aos diferentes programas de pesquisa.

Quadro 2 – Aspectos comuns das abordagens de aglomerados locais

<b>LOCALIZAÇÃO</b>	Proximidade ou concentração geográfica
<b>ATORES</b>	Grupos de pequenas empresas Pequenas empresas nucleadas por grande empresa Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc..
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	Intensa divisão de trabalho entre as firmas Flexibilidade de produção e de organização Especialização Mão de obra qualificada Competição entre firmas baseada em inovação Estreita colaboração entre as firmas e demais agentes Fluxo intenso de informações Identidade cultural entre os agentes Relações de confiança entre os agentes Complementaridades e sinergias.

Fonte: Lemos, C. (1997) *apud* Lastres, Cassiolato e Maciel, 2003.

Quadro 3 – Principais ênfases das abordagens usuais de aglomerados locais

<b>ABORDAGENS</b>	<b>ÊNFASE</b>	<b>PAPEL DO ESTADO</b>
Distritos industriais	Alto grau de economias externas Redução de custos de transação	Neutro
Distrito industriais recentes	Eficiência coletiva – baseada em economias externas e em ação conjunta	Promotor e, eventualmente, estruturador
Manufatura flexível	Tradições artesanais e especialização Economias externas de escala e escopo Redução de custos de transação Redução de incertezas	Indutor e promotor
<i>Milieu</i> inovativo	Capacidade inovativa local Aprendizado coletivo e sinergia Identidade social, cultural e psicológica Redução de incertezas	Promotor
Parques científicos e tecnológicos e tecnópolis	<i>Property-based</i> Setores de tecnologia avançada Intensa relação instituições de ensino e pesquisa/empresas Hospedagem e incubação de empresas Fomento à transferência de tecnologia	Indutor, promotor e, eventualmente estruturado
Redes locais	Sistema intensivo em informação Complementaridade tecnológica Identidade social e cultural Aprendizado coletivo Redução de incertezas	Promotor

Fonte: Lemos, 1997 *apud* Lastres, Cassiolato e Maciel, 2003.

#### 1.4 Arranjos e Sistemas Produtivos Inovativos Locais

Os diversos trabalhos realizados em países tais como Itália (Becattini, 1999), Brasil (Cassiolato e Lastres, 2003), França (Trouvé e Courault, 2000), Estados Unidos (Porter, 1993), para quaisquer que sejam as diferentes denominações utilizadas distritos

industriais no sentido amplo, sistemas produtivos locais, pólos de industrialização, *clusters* de empresas o grau de especialização ou a amplitude das cooperações inter-empresas, colocaram em foco a importância das estruturas sociais que condicionam as atividades econômicas, o peso da história e das tradições locais de cooperação, a influência de instituições baseadas em regras, formais ou informais, em valores e em representações que organizam a comunidade humana de trabalho (BORIN, 2008).

Os sistemas produtivos inovativos locais correspondem a uma fase mais desenvolvida da organização, nas quais a empresa é o agente final, porém se aprofunda em um contexto social e demonstra elementos de aglomeração em estágios avançados, atribuindo à inovação a principal fonte do desenvolvimento. Cassiolato e Lastres (2005) conceituam Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - SPILs como:

Conjuntos de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem SPILs geralmente incluem empresas – produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc., cooperativas, associações e representações - e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento (CASSIOLATO e LASTRES, 2005, p. 3).

Segundo a RedeSist (2005), Arranjos Produtivos Locais - APLs são aqueles casos fragmentados e que não apresentam significativa articulação entre os atores.

Segundo Spinosa e Souza (2004) os sistemas produtivos locais são trabalhados como uma região com estrutura e planejamento territorial, com alto nível de relacionamento entre os setores públicos e privados e com grande acúmulo dos interesses sociais.

A Rede Europeia de Agências de Desenvolvimento (EURADA) (1999) define os sistemas produtivos locais como sendo uma configuração de pequenas e médias empresas aglomeradas em uma região, ao redor da atividade ou negócio, que se relacionam com seu entorno ambiente social, e cultural e não apenas com os negócios.

Amato Neto e Garcia (2003) acrescentam que dentro de um sistema produtivo local tem que existir vários elementos que somados demonstrem o alto nível de competição dos agentes econômicos: regras sociais, tradições e os costumes, que são únicos ao sistema local. O fato de existir uma rede de instituições estruturadas melhora



a disseminação do conhecimento e inovação e colabora para o aumento da capacidade competitiva dos produtos aglomerados.

Cassiolato e Szapiro complementam tais conceitos:

[...] ressaltando que além dos vínculos consistentes de articulação, os sistemas produtivos locais apresentam: “interação, cooperação e aprendizagem voltadas à introdução de novos produtos e processos (CASSIOLATO e SZAPIRO 2002, p.12).

Para uma melhor compreensão do processo inovativo, Cassiolato e Lastres (2003, p. 24), apontam que é necessário fundamentar-se na visão evolucionista sobre mudança tecnológica e inovação:

- A inovação e o conhecimento - cada vez mais são elementos centrais no crescimento e dinâmica das regiões, setores, nações e organização;
- Inovação e aprendizado - são influenciados por uma composição econômica, social, institucional e políticas específicas;
- Diferenças entre os agentes e sua capacidade de aprender;
- A percepção de transferência de informações e conhecimentos, depende da forma de difusão de tecnologia.

Vale ressaltar que, a RedeSist concorda, que a compreensão dos contextos social, econômico, tecnológico e institucional e sua evolução sejam fundamental para a explicação das trajetórias de um sistema econômico (FREEMAN, 1996) - teoria neo-shumpeteriana, o qual vem de encontro ao fato de que a competência para a geração de inovações é um dos elementos mais importantes para a competitividade sustentada de empresas e nações. Portanto confia-se que na proporção em que os aglomerados se desenvolvem para fases superiores de convivência como os sistemas produtivos de inovação local, as organizações que os compõem nutrem relações estreitas com o ambiente que as cerca e com a cultura local, formando vínculos de amizade, ultrapassando as meras intenções comerciais.

Quadro 4 – Abordagens análogas sobre Arranjos e Sistemas Produtivos Inovativos Locais (ASPIL)

Tipologia	Conceitos
Cadeia produtiva	Refere-se a conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, em ciclos de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços; •Implica em divisão de trabalho, na qual cada agente ou conjunto de agentes realiza etapas distintas do processo produtivo; •Não se restringe, necessariamente, a uma mesma região ou localidade. •Não contempla necessariamente outros atores, além das empresas, tais como instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, promoção, entre outros.
Cluster	Refere-se à aglomeração territorial de empresas, com características similares. •Em algumas concepções, enfatiza-se mais o aspecto da concorrência, do que o da cooperação, como fator de dinamismo; •Algumas abordagens reconhecem a importância da inovação, que é vista, porém, de uma maneira simplificada (por exemplo, como aquisição de equipamentos).
Distrito industrial	Refere-se a aglomerações de empresas, com elevado grau de especialização e interdependência, seja de caráter horizontal (entre empresas de um mesmo segmento, ou seja, que realizam atividades similares) ou vertical (entre empresas que desenvolvem atividades complementares em diferentes estágios da cadeia produtiva); •No Brasil, frequentemente utiliza-se a noção de distrito industrial para designar determinadas localidades ou regiões definidas para a instalação de empresas, muitas vezes contando com a concessão de incentivos governamentais.
Milieu inovador	O foco é no ambiente social que favorece a inovação e não em atividades econômicas.
Pólos e parques científicos e tecnológicos	Referem-se predominante a aglomerações de empresas de base tecnológica articuladas a universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D).
Rede de empresas	Refere-se a formatos organizacionais, definidos a partir de um conjunto de articulações entre empresas, que podem estar presentes em quaisquer dos aglomerados produtivos mencionados; •Envolve a realização de transações e/ou o intercâmbio de informações e conhecimentos entre os agentes, não implicando necessariamente na proximidade espacial de seus integrantes.

Fonte: Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais ALBAGLI e BRITO, 2003.

Conforme quadro acima, as cadeias produtivas são o conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, já os distritos industriais são as aglomerações de empresas, com elevado grau de especialização e interdependência, seja de caráter horizontal ou vertical, e as redes de empresas possuem formatos organizacionais, definidos a partir de um conjunto de articulações entre empresas, que podem estar presentes em quaisquer dos aglomerados produtivos mencionados.

Em relação aos polos e parques científicos e tecnológicos, predominam aglomerações de empresas de base tecnológica articuladas a universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento; diferentemente do *milieu* inovador cujo foco é no ambiente social que favorece a inovação e não em atividades econômicas, e os *clusters* se referem à aglomeração territorial de empresas, com características similares.

### 1.5 Cadeias Produtivas

O conceito de cadeia produtiva se desenvolveu inicialmente, a partir da Teoria Geral dos Sistemas (BERTALANFFY, 1977), citada em Castro (2009, p. 3), desenvolvido com foco na produção agropecuária e florestal, o seu objetivo era facilitar o entendimento das etapas do processo produtivo daquela indústria, a partir da visão sistêmica da produção de bens.

Sob esta ótica,

[...] preconiza-se que as atividades industriais podem ser representadas por um sistema, onde existem atores interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, com o objetivo de atender as necessidades de um mercado consumidor final, pela oferta dos produtos industrializados pelo sistema estudado (CASTRO, 2009, p.1).

Em síntese, uma cadeia produtiva corresponde a um conjunto de etapas sequenciais pelas quais passam e são processados e transformados diversos insumos (DANTAS, KERTSNETZKY E PROCHNIK, 2002, p. 36-37).

Ainda segundo Dantas, et al. 2002 é notória a existência ao mesmo tempo da competição e da cooperação, nas cadeias produtivas

[...] porém o componente geográfico não é um dos condicionamentos, embora também resulte da divisão do trabalho e da maior interdependência entre os agentes (DANTAS *et al.*, 2002, p. 36).

Ainda,

[...] As empresas de uma indústria competem entre si, mas têm interesses comuns frente às empresas das outras indústrias. As indústrias de uma cadeia, por sua vez, apesar de competirem entre si, são solidárias na disputa com outras cadeias. (DANTAS, *et al.* 2002, p. 39).

Segundo Dantas *et al.* (2002), as cadeias produtivas podem ser subdivididas em:

- **empresariais:** tipo cadeia de suprimento ou de fornecedores, no qual cada etapa representa uma empresa ou um conjunto de poucas empresas (que participam de um acordo de produção) ou de um sistema vertical, estritamente coordenado; e
- **setoriais:** com dados mais agregados, nos quais as etapas são setores econômicos e os intervalos são mercados em setores consecutivos.

De acordo com Schmitz e Nadvi (1999) um conceito que tem uma maior amplitude é o da cadeia de valor, que corresponde à sequência das ligações interfirmas ou empresas que se desenvolvem desde o planejamento ao consumo. O que a diferencia é a ampla liberdade de localização espacial dos atores que delas participam, podendo constituir cadeias globais, dominadas ou não por grandes compradores ou fornecedores.

Na cadeia produtiva o tipo de organização da produção resulta da crescente divisão do trabalho e da maior interdependência entre os agentes econômicos. As cadeias produtivas são criadas inicialmente através do processo de desverticalização da produção e pela especialização técnica e social. Contudo, as pressões competitivas por uma maior integração e coordenação das atividades, ao longo da cadeia, ampliam a articulação entre os agentes (PROCHNIK, 2002).

Com bases nestes aspectos Cassiolato, Lastres e Arroio (2005), afirmam que a cadeia produtiva pode ser definida como:

[...] o encadeamento de atividades econômicas através das quais circulam (transformados e transferidos) diversos insumos, incluindo desde as matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários até os fins, ou seja, sua distribuição e comercialização. Esse formato organizacional pode ser identificado a partir de análises das relações interindustriais expressa em matrizes de insumo-produto. Outro fato a ser destacado está relacionado à possibilidade de encontrarmos cadeias produtivas inseridas dentro de arranjos produtivos, ou mesmo podendo assumir uma maior abrangência espacial como de âmbito nacional ou mundial (CASSIOLATO et.al. 2005, p. 6).

Outro fato que deve ser considerado nos estudos referentes à formação de cadeias produtivas é a possibilidade de entrelaçamento das cadeias. Dito isso, as cadeias de uma economia nacional podem ser agregadas em conjuntos, ou blocos. E os blocos que derivam do entrelaçamento de cadeias produtivas são conhecidos como complexos industriais:

A análise de uma cadeia produtiva possibilita uma visão integrada de setores que trabalham de forma inter-relacionada. Ao trabalhar em um nível intersetorial, a análise de agrupamentos dá especial relevância às diferentes formas de interdependência entre os setores. (HAGUENAUER e PROCHNIK, 2000, p. 21).

A metodologia de delimitação de cadeias produtivas e complexos industriais utilizada por Haguenauer e Prochnik (2000), em seu trabalho sobre a “Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste”, compartilha uma estrutura conceitual similar à da abordagem de Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002), integrando uma outra vertente da análise econômica, o estudo de *clusters* ou agrupamentos de empresas. A diferença da abordagem que tem como foco de análise a concorrência entre empresas de um setor econômico, o estudo de agrupamentos, segundo os autores, visa estudar as formas de concorrência e cooperação que ocorrem em um conjunto de setores.

## 1.6 Cluster

O termo *cluster* associa-se à tradição anglo-americana e, genericamente, refere-se aos aglomerados de empresas, desenvolvendo atividades similares. Ao longo de seu desenvolvimento, o conceito ganhou nuances de interpretação. No âmbito da teoria neoclássica, a nova geografia econômica utiliza o termo como simples aglomeração de empresas a abordagem de Krugman (1991) (ALBAGLI e BRITO, 2003, p. 7-8).

Para Haddad (2003) no Brasil, o termo distrito industrial foi substituído por Arranjo Produtivo Local (APL) ou *clusters* que:

[...] é uma concentração micro-espacial de empresas de qualquer porte com grau diferenciado de coesão e características comuns, que pode ser: a) horizontal, nos mesmo setores ou setores conexos (couros e sapatos; madeira e móveis, etc.); b) vertical, setores estruturados em uma cadeia produtiva; c) misto, com estruturação setorial horizontal e vertical (HADAD, 2003, p. 35).

Para Vasconcelos, Goldszmidt e Ferreira (2005), “são concentrações espaciais e setoriais de empresas, instituições e governos em torno de um eixo produtivo comum”.

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), “são redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre os vários atores”.

Já Schmitz (1999) definiu *clusters* como concentrações geográficas e setoriais de empresas e introduziu a noção de eficiência coletiva que descreve os ganhos competitivos associados à interação entre empresas em nível local, além de outras vantagens derivadas da aglomeração.

Algumas das abordagens sobre *clusters* reconhecem a importância da tecnologia e da inovação, que são vistas, porém, de maneira simplificada, por exemplo, como mera aquisição de equipamentos (ALBAGLI e BRITO, 2003 p. 8).

Michael Porter (1993), em seus trabalhos sobre competitividade, utilizou o conceito de *cluster* para destacar a importância da proximidade geográfica, não apenas de fornecedores, mas também de empresas rivais e clientes para o desenvolvimento empresarial dinâmico, argumentando que as vantagens competitivas na economia global derivam de uma constelação de fatores locais que sustentam o dinamismo das empresas líderes:

Originalmente preocupado em entender as vantagens competitivas de países, Porter, enfatizou a importância de cinco fatores para a competitividade (rivalidade entre empresas e condições de entrada de concorrentes; papel de fornecedores de equipamentos e outros insumos; ameaça de produtos substitutos; importância dos diferentes fatores de produção; e condições da demanda). O autor colocou mais ênfase no aspecto de rivalidade (concorrência) entre empresas, como estimulador da competitividade, do que nos processos de cooperação, aprendizado e capacitação (ALBAGLI e BRITO, 2003 p. 7-8).

Assim Porter (1998) define *cluster* como:

[...] uma concentração geográfica de empresas interconectadas e instituições de um mesmo segmento entre si, incluindo desenvolvedores de tecnologias específicas para o segmento, associações de comércio, governo local e universidades. Em uma dimensão mais ampla, o *cluster* agrega empresas em torno do paradoxo entre a competição e a cooperação, os quais coexistem ao mesmo tempo (PORTER, 1998, p. 78).

E afirma que:

[...] os *clusters* estimulam a produtividade e a inovação local, até certo ponto, eliminando a implicação das estratégias competitivas e das

políticas econômicas governamentais sobre o *cluster* (PORTER, 1998, p. 78).

Para Porter (1993) a formação de *clusters* ocorre naturalmente, porém, cabe ao governo:

[...] atuar para o fortalecimento por meio de políticas de incentivo. Essas políticas podem variar desde a criação de infraestrutura até a especialização dos trabalhadores no contexto local ou regional, por meio de incentivos à educação técnica específica. O autor afirma que o papel do governo é perceber a formação do grupo local a fim de incentivar as suas atividades. Porém, ressalta que serão pequenas as possibilidades de êxito se o governo iniciar o grupo (PORTER, 1993, p. 730-732).

Ainda segundo Porter (1998) os *clusters* são críticos para o desenvolvimento da competitividade

[...] pois, a produtividade passa a ser objetivo do setor organizado, gerando assim economia de escala e incrementando os índices de produtividade de todas as empresas inseridas no *cluster* (PORTER, 1998, p. 80).

A partir desses argumentos de Porter, evidencia-se que os *clusters* promovem a competitividade das empresas locais, por meio da cooperação para o desenvolvimento e do compartilhamento de inovações nas tecnologias de produção, dos ganhos de produtividade, bem como, no compartilhamento da infraestrutura comum, na capacitação da força de trabalho local e na promoção comercial. Os *clusters* se referem a uma concepção de desenvolvimento local e regional, que podem ser encontrados em Países desenvolvidos ou em desenvolvimento.

Para Porter, (1993) esta vantagem competitiva:

[...] é criada e mantida através de um processo altamente localizado. Diferenças nas estruturas econômicas, valores, culturas, instituições e histórias nacionais contribuem profundamente para o sucesso competitivo. O papel do país sede parece ser tão forte quanto sempre foi, mais ainda. Embora a globalização da competição possa, aparentemente, tornar a nação menos importante, em lugar disso parece fazê-la mais importante. Com menos impedimentos ao comércio para proteger as empresas e indústrias internas não competitivas, a nação sede adquire significação crescente, porque é fonte do conhecimento e da tecnologia que sustenta a vantagem competitiva. [...] Desde que a companhia local permaneça como a verdadeira sede, conservando o controle efetivo, estratégico, criativo e técnico, a nação continuará colhendo a maioria das vantagens para a sua economia, mesmo que a empresa seja de propriedade de investidores estrangeiros ou de uma firma estrangeira. Explicar porque um país é a sede de competidores bem sucedidos em segmentos e

indústrias sofisticados é, portanto, de importância decisiva para o nível de produtividade do país e sua capacidade de melhorar a produtividade com o tempo. (PORTER, 1993, p. 20).

Kwasnicka e Zaccarelli (2006) definem *clusters* como aglomerações de agentes econômicos, políticos e sociais voltados a um conjunto específico de atividades econômicas bem semelhantes à definição de Porter.

Amaral Filho (2001) apresenta uma definição para o termo *cluster*, dada por um grupo de especialistas americanos em 1995:

[...] uma aglomeração de empresas (*cluster*) é uma concentração sobre um território geográfico delimitado de empresas interdependentes, ligadas entre si por meios ativos de transações comerciais, de diálogo e de comunicações que se beneficiam das mesmas oportunidades e enfrentam os mesmos problemas. (ROSENFELD, 1996, *apud* AMARAL FILHO, 2001, p. 275).

Amaral Filho (2001) comentando sobre Michael Porter ter sido o autor de maior influência na composição estrutural do conceito de *cluster*, menciona um interessante fato, o de este termo só aparecer nos títulos dos seus artigos em 1998 (*Clusters and the new economics of competition*). Em *The competitive advantage of nations* (1993), Porter utiliza o termo “grupo” de empresas ou de indústrias, porém, sem a ampliação, generalismo e ênfase da sua posterior publicação, *On competition* (1998). Isto deve se explicar, pelo sucesso por ele obtido durante a década de 1990, que o levou ao final da mesma, a uma espécie de consolidação acadêmica e profissional de uma marca registrada, *cluster* = Michael Porter, ou seja, uma patente ideológica e de imagem no mundo competitivo dos negócios.

O conceito de *cluster*, em Porter, de certa forma, conforme Amaral Filho (2001), procura recuperar conceitos tradicionais como “pólo de crescimento” de Perroux e “efeitos concatenados” de Hirschman, notadamente na idéia de indústria-chave ou indústria-motriz, conjugada com uma cadeia de produção e adicionando o máximo de valor possível. Para Amaral Filho, a estratégia de *cluster* está mais próxima da grande produção flexível do que propriamente da pequena produção flexível.

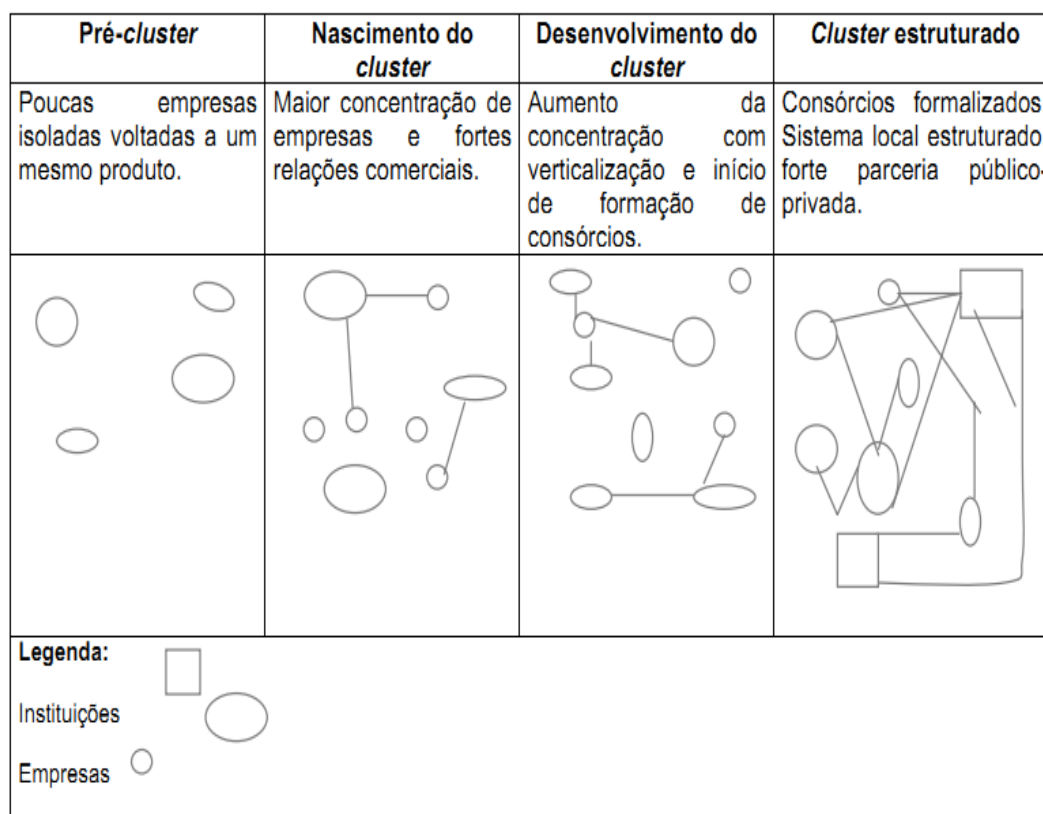
[...] a abordagem associada ao *cluster* consegue se diferenciar tanto da visão fordista tradicional – identificada com a grande indústria de produção de massa, quanto da visão distritalista – identificada com a pequena produção flexível. Além disso, o *cluster* está mais [...] próximo da idéia de um “modelo”, dado assumir um caráter mais normativo, enquanto aqueles são mais intuitivos. O indicador claro



desse aspecto é o fato de se encontrar, com frequência, na literatura sobre *cluster*, a solução do “diamante” proposta por Porter; uma solução forte e até certo ponto convincente. Desse modo, o *cluster* tem a vantagem de assumir uma forma menos difusa do que outros conceitos e estratégias de desenvolvimento regional. (AMARAL FILHO, 2001, p. 276-277).

De acordo com Casarotto (2001), as fases do ciclo de vida de um *cluster* ocorre, desde as primeiras relações comerciais entre algumas empresas, passando por um crescimento e verticalização, até seu estágio estruturado com relações formalizadas entre as empresas (consórcios e redes com empresa mãe) e forte integração com as instituições de suporte, conforme figura 4.

Figura 4 – Ciclo de vida de um *cluster*.



Fonte: Adaptado de Eurada (1997) por Casarotto e Pires, 2001.

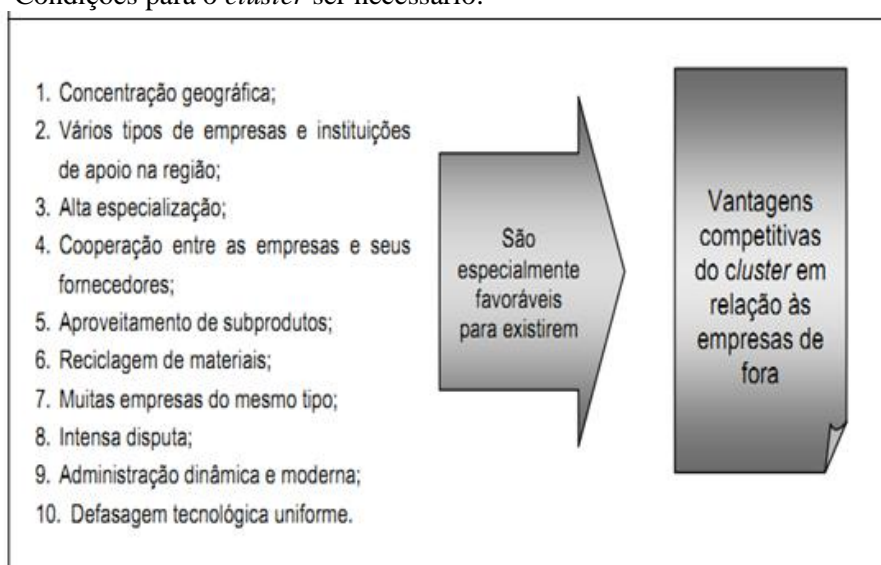
A grande diferença da abordagem do desenvolvimento do sistema produtivo local para a abordagem da análise de *cluster* são os objetivos de suas análises, planejamento e intervenção.

Enquanto a abordagem da análise de *cluster* busca melhorar sua competitividade, a abordagem do desenvolvimento local, ou de estruturação de um sistema produtivo local busca a qualidade de vida na região. A macro rede formada e os mecanismos de integração são fruto de

um planejamento territorial mais abrangente que a simples análise da cadeia produtiva ou análise do *cluster*.

Para Zaccarelli (2003), mesmo que um *cluster* não esteja formado totalmente, ainda assim as empresas nele inseridas terão uma melhor condição de competir com as que estão de fora. Isso porque as trocas de informações entre essas empresas e seus gestores são favorecidas, o que poderá ocasionar uma maior concentração das informações específicas aos segmentos, maior velocidade nas suas transmissões e maior adaptabilidade às mudanças, à globalização e à realidade local.

Figura 5 – Condições para o *cluster* ser necessário.



Fonte: Zaccarelli, 2003, p. 208.

Na figura 5, destaca-se as vantagens competitivas do *cluster* em relação às empresas de fora, o que as tornam especialmente favoráveis para sua existência, uma vez que possuam as condições necessárias, na qual destacamos: concentração geográfica, alta especialização, administração eficiente, entre outras.

Portanto, as relações dentre todos os conceitos relacionados com os APLs são semelhantes diferenciando-se apenas de acordo com o porte da organização envolvida.

## CAPÍTULO 2 – REDES EMPRESARIAIS

O segundo capítulo enriquece o estudo através da compreensão sobre redes empresariais, e propõem a descoberta das relações dentro dessas redes, identificando modelos estruturais de conexões que podem ser mais ou menos contínuos, ou completamente aleatórios e não lineares; através da Análise das Redes Sociais- ARS e de seus *stakeholders*.

### 2.1 Redes empresariais e análise de redes sociais

As redes empresariais podem estar presentes em quaisquer dos aglomerados produtivos como: *clusters*, distritos industriais, arranjos produtivos, sistemas produtivos locais e outros. Abrange a prática de convívio e troca de informações entre os atores, não acarretando necessariamente na proximidade espacial destes que as compõem.

Para Britto (2002) “rede de empresa pode ser referenciada a um conjunto organizado de unidades de produção parcialmente separáveis, que operam com rendimentos crescentes”.

O conceito de rede de empresas anteriormente adotado pela RedeSist:

[...] refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos entre firmas formalmente independentes, dando origem a um padrão particular de governança que é capaz de promover uma coordenação mais eficaz de atividades complementares realizadas por estas diversas empresas. Essas redes nascem através da consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas, os quais assumem diversas formas: aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções da empresa, etc. Estas redes podem estar relacionados a diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva (conformando redes de fornecedor-produtor-usuário), bem como estarem vinculadas a diferentes dimensões espaciais (a partir das quais conformam-se redes locais, regionais, locais, nacionais ou supranacionais) (ALBAGLI e BRITO, 2003, pg. 22-23).

Do ponto de vista estratégico, as redes de empresas apresentam-se como arranjos interorganizacionais com vínculos cooperativos sistemáticos entre as empresas presentes em um aglomerado, visando a complementação de competências sejam produtivas, tecnológicas ou organizacionais. Nesse sentido há que se considerar que os padrões de cooperação entre as empresas são afetados por especificidades das

tecnologias empregadas e pela complexidade das atividades produtivas que as utilizam e da base de conhecimento subjacente (ALBAGLI e BRITTO, 2003).

Santos (2002) busca distinguir *cluster* de redes, o qual acredita que este termo é puramente espacial, um aglomerado de firmas no espaço, ao passo que redes representam as relações formais e informais entre as firmas.

Ou seja;

As redes de empresas traduzem-se no agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realização de atividades comuns, permitindo que as empresas participantes se concentrem apenas em suas atividades principais *core business* (negócio principal). A atuação em redes vem sendo considerada uma alternativa eficaz para enfrentar o processo acelerado de mudanças nas relações econômicas, sendo uma das modalidades do movimento de especialização flexível do setor produtivo. Tal forma de atuação inclui-se também nas estratégias atuais de grandes empresas confrontadas com a exigência de maior capacidade inovativa, especialização e flexibilidade produtiva. No caso das redes de fornecedores, geralmente as pequenas firmas se concentram em torno de grandes empresas para o fornecimento de insumos ou componentes específicos. A participação em redes pode proporcionar um largo conjunto de experiências, estimulando diversas formas de aprendizado e gerando um conhecimento coletivo que amplifica a possibilidade de geração e difusão de inovações tecnológicas e organizacionais (ALBAGLI e BRITO, 2003, pg. 23).

Casarotto Filho e Pires (2001) em suas ponderações sobre redes de empresas apresentam uma subdivisão em dois grupos: o de micro rede: “uma associação de empresas visando garantir competitividade de conjunto” e o de macro rede: “é uma associação, através de mecanismos de integração de todas as entidades representativas da região visando seu desenvolvimento”.

Considera o conceito de consórcio de empresas construído por “redes de empresas entrelaçadas por laços formais de cooperação, normalmente circunscrita a uma região”. A partir da descrição desses termos, os autores consideram que uma micro rede torna-se um exemplo de consórcio, enquanto a macro rede aproxima-se do conceito de Sistema Produtivo Local - SPL (CASAROTTO FILHO E PIRES, 2001).

Durante os anos 90 vários autores pesquisam sobre as diferentes abordagens das redes empresariais, que traz suas contribuições como uma importante ferramenta de gestão, conforme Quadro 6.

Quadro 5 – Tipologia de rede de empresas.

AUTOR	TIPOLOGIA
Nohrla (1992)	<b>Redes Intraorganizacionais:</b> relações de pessoas, departamentos e setores da organização <b>Redes Interorganizacionais:</b> interdependência e inter-relacionamento entre empresas, através da coordenação e cooperação
Ernest (1994)	<b>Redes de Fornecedores:</b> subconcentração e acordos entre clientes e fornecedores de insumos intermediários à produção <b>Redes de Produtores:</b> acordos de coprodução entre produtores <b>Redes de Clientes:</b> acordos/contratos entre indústria e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais <b>Redes de Coalizão-padrão:</b> <i>players</i> globais firmam acordos com empresas para determinarem padrões <b>Redes de Cooperação Tecnológica:</b> acordos para aquisição de tecnologia e desenvolvimento de projetos e produção de produtos, acesso compartilhado a conhecimentos genéricos e pesquisa e desenvolvimento (P&D)
Grandori e Soda (1995)	<b>Redes Sociais:</b> simétricas e Assimétricas <b>Redes Burocráticas:</b> simétricas e Assimétricas <b>Redes Proprietárias:</b> simétricas e Assimétricas
Wenger (1998)	<b>Comunidade de Prática:</b> troca de geração de conhecimento e aprendizado
Casarotto e Pires (1999)	<b>Redes Top-Down:</b> subcontratação, terceirização, parcerias <b>Redes Flexíveis:</b> Consórcios
Ribault et al. (1999)	<b>Alianças Estratégicas:</b> <i>joint-ventures</i>
Marcon e Moinet (2000)	<b>Redes Verticais:</b> hierarquia <b>Redes Horizontais:</b> cooperação <b>Redes Formais:</b> contrato <b>Redes Informais:</b> conveniência
Bremer e Corrêa (2001)	<b>Organização Virtual:</b> visão institucional e funcional <b>Institucional:</b> combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes <b>Funcional:</b> Concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia de informação

Fonte: REIS, 2008, p. 83

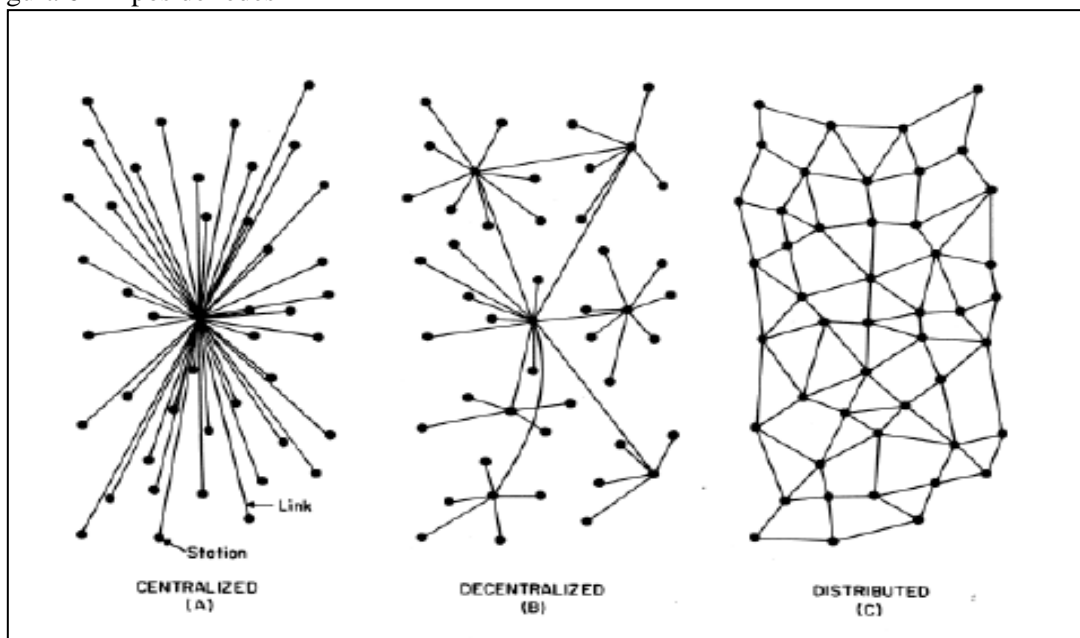
Já a análise das Redes Sociais – ARS, igualmente chamada por SNA (*Social Network Analysis*), é uma discussão que nasce das Ciências Humanas: Antropologia, Psicologia Social e Sociologia entre as décadas de 30 e 60, sua aplicabilidade nos anos 90, tem ganhado destaque no mapeamento dos movimentos sociais, e está associada ao estudo dos grafos, cujo objetivo é pesquisar os elos existentes nas relações entre os atores sociais (FREEMAN, 1996).

As redes são diferentes em cada sociedade, desta forma a temática implícita é que a totalidade é diferente das partes e não podem ser analisadas em separado, em relação às regras que as cercam. A existência da compreensão destes acontecimentos sociais pede a ruptura da incompatibilidade de ambos os conceitos. A maneira como um indivíduo se comporta dentro da sociedade, é demonstrada através das suas relações interpessoais, sejam elas do passado ou do presente, em redes de dependência,

complicadas de serem partidas. E a dependência mútua dos papéis humanos, submete e adapta o indivíduo no seu íntimo (MARTELETO, 2004).

Uma rede social é formada por um número limitado de atores e acontecimentos e das analogias exercidas entre eles e sua apreciação crítica examina a sociedade tendo como base a sociometria, na teoria dos grafos e na teoria geral dos sistemas; tendo como objetivo a análise dos padrões que interligam os dados estudados, caracterizando atores, que são demonstrados por “nós”, interligados por intercâmbios sociais, observa-se o sistema para que haja a compreensão de como se mantêm e como se dão as influências de conduta. Este procedimento vem obtendo popularidade nos últimos 20 anos como evidenciado por Molina (2009).

Figura 6 - Tipos de redes



Fonte: BARAN (1964) *apud* FRANCO (2008).

Franco (2008) afirma que as redes são composições elementares e de fácil representação, constituídas por redes centralizadas (maximiza o bloqueio do fluxo da comunicação), pelas redes descentralizadas (facilita o fluxo da comunicação) e redes distribuídas (o fluxo de comunicação percorre um caminho menor), de acordo com a figura 6.

Apesar do grande número de autores que explicam as diversas tipologias ou tipicidades de redes, nota-se que o sucesso ou fracasso no estabelecimento das redes irá depender da forma assumida pela cooperação dentro dela, dividindo entre as empresas agregadas os diversos recursos, compartilhando riscos com base em confiança mútua e

objetivos comuns. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim, a rentabilidade de todos (PORTER, 1986). Entretanto, quando há um ambiente de rede organizado as consequências negativas para as organizações podem ser minimizadas.

## **2.2 Stakeholders**

O termo *stakeholder* surge pela primeira vez na bibliografia de gestão de empresas em 1963, por meio de um memorando interno, gerado pela consultoria prestada pelo Stanford Research Institute (SRI), como uma forma de apresentar que os *stockholders* (acionistas) não seria o único grupo de interesse com o qual a gestão deveria se preocupar. Desta maneira, o conceito foi inicialmente definido incluindo não só os acionistas, mas também os empregados, clientes, fornecedores, financiadores e sociedade, grupo este sem o qual a organização pode deixar de existir se não possuir o apoio (FREEMAN, 1984).

Na abordagem de Freeman, a utilização da teoria dos *stakeholders* visa ampliar o entendimento dos gestores sobre o ambiente interno e externo e direcioná-los além de prepará-los para as possíveis mudanças, este assunto foi largamente debatido em seu livro: “Gerência estratégica: Uma abordagem das partes interessadas” Freeman (1984), é a partir dessa obra que o conceito de *stakeholders* se desenvolve e é ajustado de forma periódica por diversos autores, dentre eles:

Carroll e Buchholtz (2003) que definem *stakeholders* como sendo um grupo ou indivíduos que tem uma ou diversas *stakes* (participações) relacionadas ao negócio da organização e tanto influenciam como são influenciadas pelas ações, decisões políticas e práticas da mesma.

Beaver (1999) descreve em seus estudos que a teoria de *stakeholders* foca um ponto de vista mais ético e justo para as organizações, porém este enfoque não é muito conhecido em virtude de diversos acontecimentos que revigora a postura dos acionistas nas organizações; entre estes acontecimentos verifica-se o aumento de acionistas no mercado americano entre 1990 a 1999, onde o autor previa que a preocupação futura dos gestores ficaria em segundo plano. Nota-se que a comunidade vem assumindo um papel de grande relevância no que tange ao debate da temática responsabilidade social nas organizações.

No quadro abaixo, os pesquisadores Coradini, Sabino e Costa (2010), demonstram os resultados de suas análises quanto à natureza dos estudos relacionados à teoria dos *stakeholders*, e seus principais autores.

Quadro 6 – Principais autores sobre os *stakeholders*

AUTOR	NATUREZA DO ESTUDO
Stanford Research Institute – SRI (1960)	Gestores precisam entender e levar em conta as preocupações dos diferentes <i>stakeholders</i> , de modo a obter seu comprometimento.
Freeman e Reed (1983)	Qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização.
Clarkson (1995)	Desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos <i>stakeholders</i> .
Stoner e Freemanl. (1995)	Classificam os <i>stakeholders</i> dentro do ambiente de ação direta e indireta.
Donaldson e Preston (1995)	Eficiência da gestão dos <i>stakeholders</i> é positivamente correlacionada com as medidas convencionais de performance.
Freeman e Liedtka (1997)	Comportamento de longo prazo dos <i>stakeholders</i> , que adquirem produtos de uma organização, implica na repetição.
McGee (1998)	Avaliar o impacto dos diversos elementos do ambiente externo das organizações repercute cada vez mais em muitos líderes corporativos, quando o assunto é a performance organizacional.
Metcalfe (1998)	A abordagem dos <i>stakeholders</i> possui conceitos diferentes devido ao efeito da cultura local.
Hilman e Keim (2001)	A relação entre o valor do acionista, a administração dos <i>stakeholders</i> e o resultado da participação social.
Whittington (2002)	O principal objetivo da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em relação a essas partes – seus <i>stakeholders</i> .
Sender, Fleck (2004)	A administração das relações com os <i>stakeholders</i> é essencial a longo prazo para o bom funcionamento das organizações.
Sharma e Henriques. (2005)	Tipos de influência dos <i>stakeholders</i> afeta os tipos de práticas sustentáveis que as empresas utilizam.

Fonte: CORADINI, SABINO, COSTA (2010).

Vários autores pesquisaram sobre a teoria dos *stakeholders*, resultando em uma grande variedade de pontos de vista, no entanto a diferença maior se dá em função do grau de importância com que os *stakeholders* são identificados por uma organização.

Sobre isso, Atkinson e Waterhouse (1997), Shankman (1999) afirmam que a importância dos *stakeholders* é determinada pelo grau de contribuição para o desempenho da organização Campos (2010).

Mitchell, Agle e Wood (1997) caracterizaram em seus estudos sobre a teoria de *stakeholders* que as diversas classes destes devem ser identificadas tendo como fundamento o domínio conferido em três atributos: poder do *stakeholder* em influenciar a organização; a legitimidade do relacionamento entre o *stakeholder* e a organização e urgência das cobranças entre o *stakeholder*, sobre a organização, lembrando que as



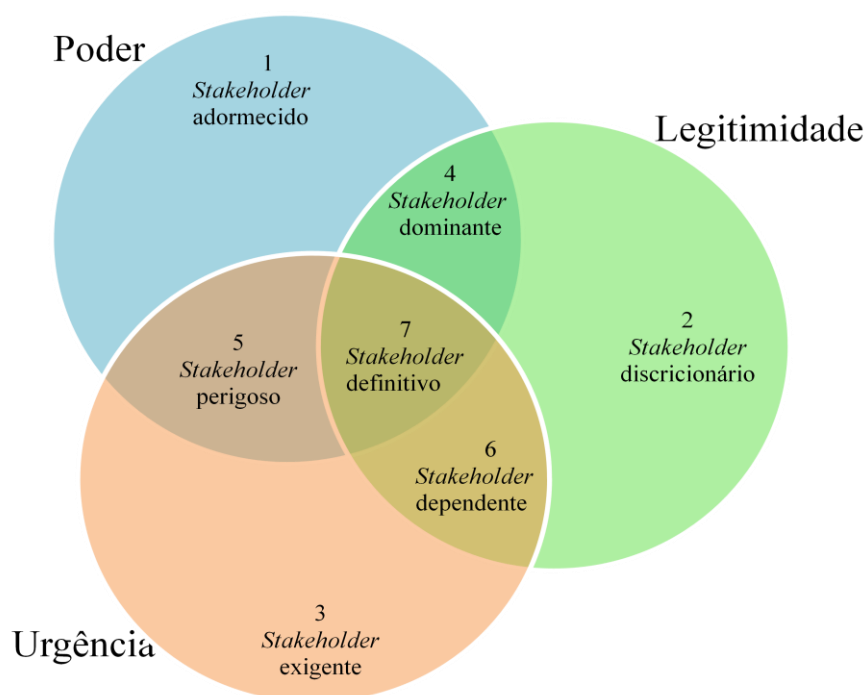
instituições que não tivessem nenhum dos atributos citados, não seriam consideradas *stakeholders*, desta forma não tendo importância na gestão da organização. Onde:

Atributo Poder – é a aptidão da imposição da vontade Mitchell *et al*, (1997); onde Frooman (1999) declara que este é o atributo fundamental a ser considerado pelos gestores.

Atributo Legitimidade é uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma instituição são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de alguns sistemas de normas, valores, crenças e definições socialmente definidas Suchman (1995), este atributo pode ser mensurado pelo nível de desejo das ações dos atores tanto para a organização como para a sociedade.

Atributo Urgência é o nível em que as exigências dos *stakeholders* pedem uma atenção imediata, passando a existir em razão da sensibilidade ao tempo, no que diz respeito ao atraso do atendimento da demanda e de acordo com a importância do relacionamento com a organização, levando em conta o quanto ela é significativa para este *stakeholder*. Mitchell *et al*, (2007) sugerem que a interferência dos *stakeholders* em uma organização se dá por mediação destes três atributos e destacam que a combinação destes geram sete tipos de *stakeholders*, agrupados em três categorias, conforme figura:

Figura 7 - Classes qualitativas e tipologia dos *stakeholders*.



Fonte: Mitchell *et al.*, 1997 (tradução da autora).

Onde:

a) *Stakeholder Latentes* – são grupos que possui um dos três atributos, conforme quem os avalia, formado pelos tipos:

1) Adormecidos – tem poder mas não possui legitimidade ou urgência, possui pouca ou nenhuma interação com a organização, mas deve ser monitorado para avaliar seu potencial em conseguir um segundo atributo;

2) Discricionário possui legitimidade, porém sem urgência ou poder, a atenção que deve ser dada a este grupo diz respeito à responsabilidade social corporativa.

3) Exigente – possui a urgência, mas não apresenta poder ou legitimidade, são considerados os reivindicadores.

b) *Stakeholders Expectantes* – são classificados como:

4) Dominante possui poder e legitimidade, mas não possui urgência, espera e recebe muita atenção da organização;

5) Perigoso possui urgência e poder, sem legitimidade, o que faz com que seja coercitivo e possivelmente violento para a organização;

6) Dependente possui urgência e legitimidade, mas não apresenta poder dentro ou fora da organização. Suas reivindicações dependem de outro *stakeholder* para serem levadas em consideração;

c) *Stakeholders Definitivos*: 7) possui os três atributos, mas quando é um dominante que alega urgência deve-se dar atenção imediata e priorizar este *stakeholder*.

Freeman (2004) classificou os grupos de *stakeholders* em investidores, (financiadores e acionistas), empregados, clientes, fornecedores e a comunidade, sendo que no grupo comunidade, estão inclusos todas as partes interessadas que não se enquadram nos anteriores.

Para classificar os *stakeholders*, Freeman (2004) categorizou os grupos em sendo incluído neste último grupo todas as partes interessadas que não se encaixam nos anteriores. Avaliando o entendimento amplo de *stakeholders*, Clarkson (1995) propõem uma divisão dos *stakeholders* em primários e secundários:

Os *stakeholders* Primários - são aqueles grupos cuja inexistência de participação e interesse contínuo, a empresa não poderia sobreviver. Esses grupos compreendem os acionistas e investidores, os empregados, os consumidores, os fornecedores, clientes e, ainda, os *public stakeholders*, isto é, o governo e a comunidade que provêm infraestrutura e mercado, que estabelecem e fazem cumprir as leis e regulamentações e a

quem são devidos impostos e outras obrigações. Existe um alto nível de interdependência entre a organização e os *stakeholders* primários. (CLARKSON, 1995, p.106, tradução da autora).

Os *stakeholders* Secundários - são definidos como os grupos que influenciam ou são influenciados pela empresa. Cujas relações não são reguladas por contratos nem são essenciais para a sobrevivência dela, mas podem se tornar críticos em situações específicas. A mídia e alguns grupos com interesses específicos fazem parte desse grupo (CLARKSON, 1995, p.107, tradução da autora).

### **2.3 Abordagem da Análise *Stakeholders***

Os autores (DONALDSON e PRESTON, 1995) demonstram quatro abordagens para a análise dos *stakeholders*, o qual apesar de diferentes são reciprocamente complementares:

1) Perspectiva Descritiva - funciona como um modelo de descrição da organização, ela projeta a organização como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor âmagos;

2) Perspectiva Instrumental - analisa os efeitos das políticas e estratégias nas ligações, entre a prática da gestão de *stakeholders* e a realização das metas de desempenho corporativo;

3) Perspectiva Normativa - é usada para interpretar a função da corporação, incluindo a identificação do moral ou da orientação filosófica par ao funcionamento e administração das organizações (DONALDSON e PRESTON, 1995, p.66-67).

4) Perspectiva Gerencial - em que ela não se limita a descrever as situações existentes ou predizer relações de causa-efeito, mas também recomenda atitudes, estruturas e práticas que, juntas, constituem a gestão dos *stakeholders* (DONALDSON e PRESTON, 1995, p.66-67).

Após essas análises, Freeman (1984, p.102, tradução da autora) complementa o entendimento sobre a abordagem de *stakeholders* na gestão estratégica das organizações, descrevendo que existem cinco possibilidades de estratégias que podem ser adotadas de acordo com o nível de preocupação em que a gestão se relaciona com seus *stakeholders* e prepara seus pressupostos e situações para que ocorram, são elas:

1) Estratégia com foco em um ou alguns *stakeholders* específicos - quando as relações entre a organização e seus stakeholders estão alinhadas, e se pretende aumentar o retorno para um pequeno grupo deles.

2) Estratégia dos (acionistas) – quando visa o cumprimento de uma ação judiciária, aumentando o crescimento dos lucros para os acionistas,

3) Estratégia utilitarista – quando as ações dos gestores tem por objetivo efeitos sobre os stakeholders, utilizada para aumentar o bem-estar dos interessados;

4) Estratégia Rawlsiana – baseada nas ideias de John Rawls, autor do livro teoria da justiça, esta estratégia tem por finalidade a abertura da organização para todos os membros da sociedade, com princípios de igualdade e justiça;

5) Estratégia da simetria – quando a organização pretende harmonizar as relações com as comunidades do entorno, priorizando os interesses sociais.

#### **2.4 A influência dos *Stakeholders* nas redes empresariais**

Para Rowley (1998) as correlações dos *stakeholders* nas redes sociais são observadas por atributos de grupo, tais como a consistência dos elos entre os atores e a sua posição central, esta proposta de rede de influência dos interessados, parte do princípio de que uma organização focal dentro de um ambiente setorizado o qual sua composição pode ser dar por um grupo de organizações parecidas e também pela rede geral de cada aglomerado de empresas.

Contudo, é de suma importância para a rede de empresas possuir capacidade de pensar sobre o envolvimento de seus atores na tomada de decisões, vale lembrar que as organizações em rede são diversificadas e complexas, conforme capítulo 1, existindo a possibilidade de se ponderar sobre a importância dos *stakeholders* e suas contribuições. Toda organização possui *stakeholders* únicos, que podem ser identificados a partir da análise realizada no mercado onde atuam e intensidade desta influência (FREEMAN; REED, 1983).

Contribuindo com este aspecto, Sabino *et al.* (2005) argumentam que os *stakeholders* possuem alto potencial de influência no ambiente e na estrutura das organizações, devendo estas se preocuparem também com todos os atores que podem influenciar na sua tomada de uma decisão.

Segundo Silva *et al.* (2005), os *stakeholders* são partes do processo de construção e administração do futuro da rede, por serem a ligação entre as organizações,

e possuem grande potencial de influência no ambiente e na estrutura das organizações, suprindo-as com importantes intervenções e necessitando de atenção e conhecimento sobre quem são e quais são suas expectativas. Podemos melhor entender estes argumentos verificando o quadro abaixo:

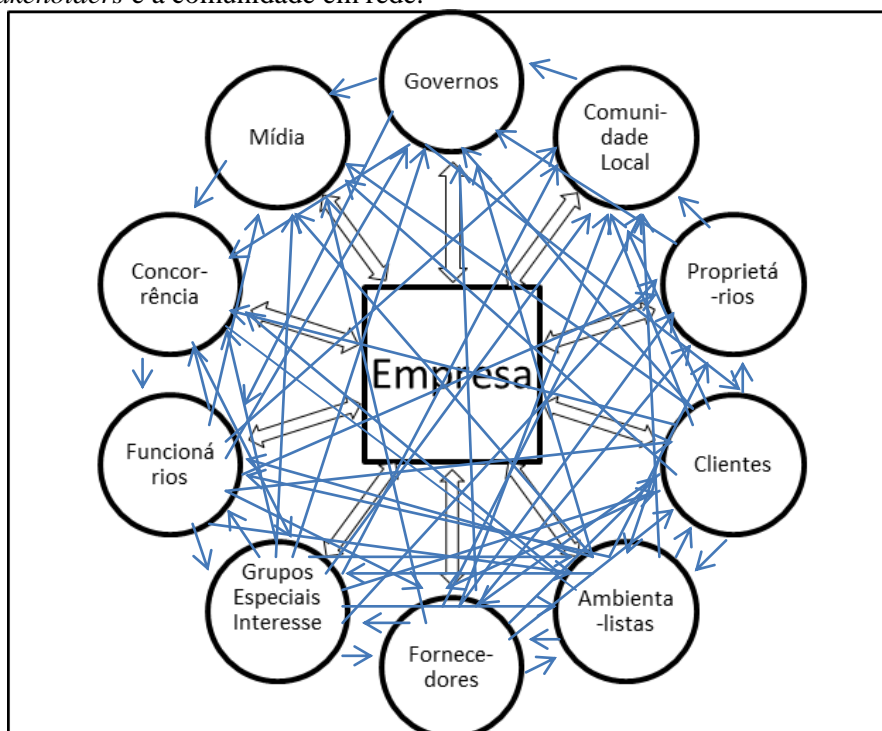
Quadro 7 – Grade de influência e poder dos *stakeholders*.

<b>PODER INFLUÊNCIA</b>	<b>PODER VOTO</b>	<b>DE</b>	<b>PODER ECONÔMICO</b>	<b>PODER POLÍTICO</b>
Participação Acionária	Acionistas Diretores Interesses minoritários			Acionistas Dissidentes
Participação de Mercado			Fornecedores Detentores da dívida Clientes Sindicatos	Governos Locais Governos Estrangeiros Grupos de consumidores Sindicatos
Influenciadores	Governos Diretores Externos			Associações Comerciais Governos

Fonte: FREEMAN (1984, p.63, tradução da autora)

Em se tratando da densidade das redes, Rowley (1998) esclarece que o atributo densidade descreve a estrutura de uma determinada rede social, pois ela mede o número relativo de ligações entre os atores da rede. Uma rede é densa quando é crescente o número de vínculos entre seus atores e tem como características mais importantes em resposta às pressões das partes interessadas: a comunicação mais eficiente e a difusão das normas em toda a sua extensão.

A figura 8 demonstra que em redes densas, a comunicação é mais eficiente devido à facilidade de troca de informações entre *stakeholders*, posicionados em diversas regiões da rede, essa eficiência traz a divulgação de normas compartilhadas e a troca de expectativas comportamentais. Redes com baixa densidade tendem ao isolamento de algumas seções, podendo desenvolver segregações a parte numa limitação da comunicação grupal. O entendimento dessas características pode facilitar o planejamento e ações de resistência às pressões dos interessados, e formar alianças e coalizões com outros grupos para melhor condicionar comportamentos internos à rede (ROWLEY, 1998).

Figura 8 – *Stakeholders* e a comunidade em rede.

Fonte: Adaptado pela autora, 2012 *apud* Freeman, 1984, p.26.

Os principais objetivos nas pesquisas sobre análise de *stakeholder* têm sido identificar quem são os *stakeholders* da organização e determinar quais tipos de influência eles exercem (Rowley, 1998); seu gerenciamento exige como principal atributo a atenção simultânea para os interesses legítimos de todas as partes interessadas, tanto na criação da estrutura organizacional e das políticas gerais como na tomada de decisão caso a caso (DONALDSON e PRESTON, 1995, p.66-67).

Numa visão mais aprofundada, o aprendizado da autoridade dentro das Redes é primordial para o entendimento sobre quem são os atores que estão à frente das decisões estratégicas, assim como a identificação dos mecanismos que são utilizados para sua execução.

### **CAPÍTULO 3 – ARRANJO PRODUTIVO LOCAL TURISMO LAGOAS E MARES DO SUL**

Neste capítulo são apresentados o Estado de Alagoas e a caracterização dos Arranjos Produtivos Locais de Turismo com ênfase no APL Turismo Lagoas e Mares do Sul e os resultados obtidos a partir das análises.

#### **3.1 O Estado de Alagoas e os municípios envolvidos no Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas Mares do Sul**

Alagoas é uma das 27 unidades federativas do Brasil e está situado a leste da região Nordeste. Tem como limites: Pernambuco (N e NO); Sergipe (S); Bahia (SO); e o oceano Atlântico (L). Ocupa uma área de 27.767 km<sup>2</sup>, sendo ligeiramente maior que o Haiti. Sua capital é a cidade de Maceió, possui cerca de 230 km de litoral (SEPLANDE, 2011).

É um dos maiores produtores de cana-de-açúcar e coco-da-baía do País e tem na agropecuária a base de sua economia (no entanto, a agricultura alagoana, é caracterizada pelo baixo nível de mecanização e pela pouca produtividade, tem registrado redução gradativa em suas safras durante os últimos anos).

Terra do sururu, um marisco das lagoas que serve de alimento à população do litoral, Alagoas possui também um dos folclores mais ricos do País.

Alagoas é formado por 102 municípios, é o 16º Estado brasileiro em população (SEPLANDE, 2011). Aonde vem demonstrando considerável crescimento, conforme tabela abaixo:

Tabela 2 – Censo populacional 2010.

<b>REGIÃO</b>	<b>POPULAÇÃO EM 2000</b>	<b>POPULAÇÃO EM 2010</b>
Alagoas	2.822.621	3.093.994
Brasil	169.799.170	185.712.713
Região Nordeste	47.741.711	51.871.449

Fonte: IBGE, 2010.

Inicialmente o território alagoano constituía a parte sul da Capitania de Pernambuco e só conseguiu sua autonomia em 1817. Sua ocupação decorreu da expansão para o sul da lavoura de cana-de-açúcar da capitania, que necessitava de novas áreas de cultivo (SEPLANDE, 2011).

Alagoas enfrenta sérios problemas socioeconômicos. Sete dos dez municípios brasileiros mais pobres situam-se em Alagoas - inclusive o mais miserável de todos, São José de Tapera, no sertão (Organização das Nações Unidas, 2010).

As pessoas na faixa etária de 0 a 14 anos representam 40,3% do total da população; os habitantes na faixa etária de 15 a 59 anos respondem por 53,3% do total e aqueles de 60 anos ou mais representam apenas 6,4% da população. Um total de 58,3% da população vive nas zonas urbanas, enquanto 41,7% encontram-se na zona rural. A população de mulheres corresponde a 51,2% do total de habitantes e os homens somam 48,8% (IBGE, 2010).

Alagoas apresenta o menor IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) do Brasil: 0,677, equivalente ao IDH do Gabão, 119º do mundo. As cidades do litoral e o centro do estado apresentam IDH médio, que varia de 0,551 a 0,750. Enquanto as cidades do oeste, mais conhecido como "sertão", apresentam IDH baixo, que varia de 0,460 a 0,560 Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2008).

O índice de mortalidade do Estado é de 6,2 por mil habitantes e a taxa de mortalidade infantil é de aproximadamente 66 óbitos antes de completar um ano de idade, para cada mil crianças nascidas vivas (IBGE, 2010).

Nos últimos anos, Alagoas se destaca por ser um dos Estados mais procurados do Brasil pelos turistas, inclusive estrangeiros vindos, sobretudo da Itália, Argentina e Chile, conforme capítulo 1.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (2001):

O turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras (OMT, 2001).

O turismo tem crescido nas praias do Estado com a chegada de brasileiros e também de estrangeiros, graças a melhorias no Aeroporto Internacional Zumbi dos Palmares que está localizado na Região Metropolitana de Maceió, entre a capital e a cidade de Rio Largo, e a expansão da infraestrutura hoteleira; com isso vem se revelando como uma possibilidade de desenvolvimento econômico para muitos dos



municípios “tratando-se de uma das âncoras econômicas para a retomada do desenvolvimento no Estado, por ser segmento dinâmico e com ampla expressividade na economia mundial” (ADTP, 2004, p.126).

Em Alagoas, o turismo disposto como atividade econômica produtiva teve início em 1986 com a criação da Empresa Alagoana de Turismo – EMATUR e a partir da iniciativa privada, com a implantação do Jatiúca *Resort* Hotel (1981), que consolidaram o Estado como um dos principais pólos de turismo do Nordeste (CALHEIROS, 2000).

O desenvolvimento do turismo no APL Turismo Lagoas e Mares do Sul fundamenta-se, no aproveitamento das vantagens competitivas que podem ser geradas com a atuação cooperada entre os diversos atores locais que fazem parte do aglomerado (VIGNATI, 2008).

Segundo Porter (1998) *apud* Vignati, 2008) o *cluster* de turismo tem ainda o poder de desenvolver oito importantes vantagens competitivas para o destino:

Fortalecer a imagem do destino turístico; Promover maior tempo de permanência do turista; Incentivar o turista a gastar mais; Aumentar a satisfação do turista; Fortalecer o poder de negociação com fornecedores; Fortalecer o poder de negociação com os clientes; Diminuir a vulnerabilidade diante de destinos turísticos concorrentes; e Promover a cooperação (PORTER, 1998 *apud* VIGNATI, 2008).

Sendo assim, torna-se claro as oportunidades da atuação das empresas turísticas em forma de *cluster*, ainda que, devido à cultura corporativa brasileira, a atuação integrada entre empresas e também diferentes destinos turísticos, não seja uma prática comum e nem tão pouco uma estratégia bem aceita pelas organizações.

Segundo relato de um dos parceiros efetivos do APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, o arranjo apresenta-se, na indicação de *clusters*, pois geralmente surgem associados a alguns recursos locais, sejam eles físicos ou humanos, como é o caso da Praia do Francês, no município de Marechal Deodoro, onde se concentram o maior número de meios de hospedagem, restaurantes e bares do APL, proporcionando aos participantes, benefícios:

*“[...] as vantagens porque a gente tá falando aí quando a gente observou o APL a gente observou a metodologia de cluster, principalmente que foi difundida no sul da Itália né? então quando a gente pensou nisso a gente penso que era muito positivo porque as dentro do turismo o que eu posso falar porque eu tenho propriedade por formação ãh, o turismo ele acontece na cadeia produtiva né? A*

*atividade é estritamente privada ponto, isso eu já tenho consciência ãh, então... é positivo porque quando a gente desenvolve um programa que vai diretamente trabalhar por meio da cadeia produtiva, é óbvio que a gente vai conseguir ter um um resultado positiva no que tange a questão da economia a questão da concentração de de de pessoas que trabalham com a mesma atividade, em prol de um desenvolvimento né coletivo é pensar a questão do coletivo para atender o individual e aí junto vem a reboque a questão da inclusão social, da melhoria da qualidade de vida, aquecimento da economia de base, geração de emprego e renda, entre outros fatores que eu a que eu considero extremamente importantes” (Entrevistado 126).*

No caso do turismo, os *clusters* são vistos como uma excelente estratégia para a criação de vantagens competitivas e vêm sendo utilizados, pelas destinações turísticas, como forma de se destacar na atividade turística.

Para Beni (2001), *cluster* de turismo é:

[...] um conjunto de atrativos de destacado diferencial turístico, dotado de equipamentos e serviços de qualidade, com excelência gerencial, concentrado num espaço geográfico delimitado. Apresenta-se aos distintos mercados consumidores de turismo como produto acabado, final, com tarifas diferenciadas na forma de package tours (pacotes) em alto nível de competitividade /internacional (BENI, 2001).

Nos *clusters*, assim como nos arranjos produtivos, há uma tendência natural a sua formação pelas próprias forças de mercado, como: efeitos de aglomeração, queda nos custos de comunicação e transporte, além do maior fluxo de informações que eles produzem (BRITO 2001).

Em dezembro de 2011, o Ministro Fernando Pimentel e o Vice-Presidente da Comissão Europeia, Antonio Tajani, assinaram um Memorando de Entendimento com objetivo de promover a inovação e o desenvolvimento de modernas políticas de clusters. A partir de então, foi estabelecido o diálogo sobre políticas para Clusters, Inovação, Competitividade e Pequenas e Médias Empresas, por meio da criação de agenda bilateral no Programa Diálogos Setoriais Brasil – União Europeia entre o MDIC e a DG Enterprise. Este ano (2012), foram desenvolvidas duas ações de cooperação. A primeira delas tem como objetivo a Integração de dados dos Observatórios de APLs/Clusters do Brasil e da União Europeia. A segunda visa elaborar relatório das experiências exitosas de governança de APLs/Clusters no Brasil e na Europa, com potencial para desenvolvimento de projetos de cooperação técnica (MDIC, 2010).

Simultaneamente, no âmbito dos Diálogos Setoriais para Desenvolvimento Regional, entre o Ministério da Integração e a DG Região, da União Europeia, a Secretaria Executiva do GTP APL coordenou um projeto de cooperação cluster x cluster. Trata-se da elaboração de um estudo sobre perspectivas de cooperação cluster x cluster, com mapeamento de clusters identificados no Brasil e na Europa com maior possibilidade de cooperação (MDIC, 2010).

Nesse contexto o APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, é um dos arranjos identificados em Alagoas, cujos municípios envolvidos nas pesquisas são os abaixo discriminados:

### 3.1.1 Barra de São Miguel

Até a metade do século XVI, o território onde é atualmente ocupado pela Barra de São Miguel foi aldeamento dos índios Caetés, conhecidos pela prática da antropofagia (canibalismo). Segundo a história, eles teriam devorado o bispo Dom Pero Fernandes Sardinha, que veio de Portugal para catequizar a região (IBGE, 2010).

Figura 9 – Barra de São Miguel.



Fonte: Elaboração própria, 2012.

De sua marina, partem diariamente embarcações para a praia do Gunga, que fica no município de Roteiro. A Barra se destaca pelos campeonatos esportivos que

promove: de Pesca de Arremesso, Enduro de Moto e *Jeep* (abril), Nordeste de Surfe (setembro), e *Mountain Bike* (novembro). E ainda: o Festival de Música (janeiro), Carnaval, festas juninas, festa da padroeira Nossa Senhora Santana (17 a 26/07) e Emancipação (2/08). Conta com uma população de 7.574 pessoas (IBGE, 2010)

Seu artesanato é feito:

*[...] “através da reciclagem das conchinhas do nosso maçunim, que é uma matéria-prima, é nordestina e o litoral alagoano tem muito é uma extração politicamente correta, porque ela só aflora o maçunim adulto, não o maçunim, a catação de maçunim não é depredação o IBAMA já fez estudo e tudo mais, então eu reciclo é esse material a casquinha do maçunim eu não sou marisqueira eu reciclo das marisqueiras e... misturo com a técnica do biscuit” (Entrevistado 08).*

A área, de excelente localização geográfica, transformou-se num movimentado núcleo de pescadores. Barra de São Miguel é bem diversificada, com praias de areia branca, águas cristalinas e ilhas de manguezais, os quais se destacam: 1– Praia do Meio, 2-Praia Porto de Vaca, 3- Praia do Ninquim, 4- Praia Bonita, 5- Praia das Conchas, 6- Praia do Atalaia.

A Secretaria Municipal de Turismo, Indústria, Comércio e Serviço do Município, possui sede própria. Grande parte das pousadas se encontram arrendadas para empresas empreiteiras, que estão realizando obras na cidade, de saneamento e pavimentação, e que mantém os pequenos restaurantes da cidade em funcionamento, já que grande parte deles só funcionam na alta temporada.

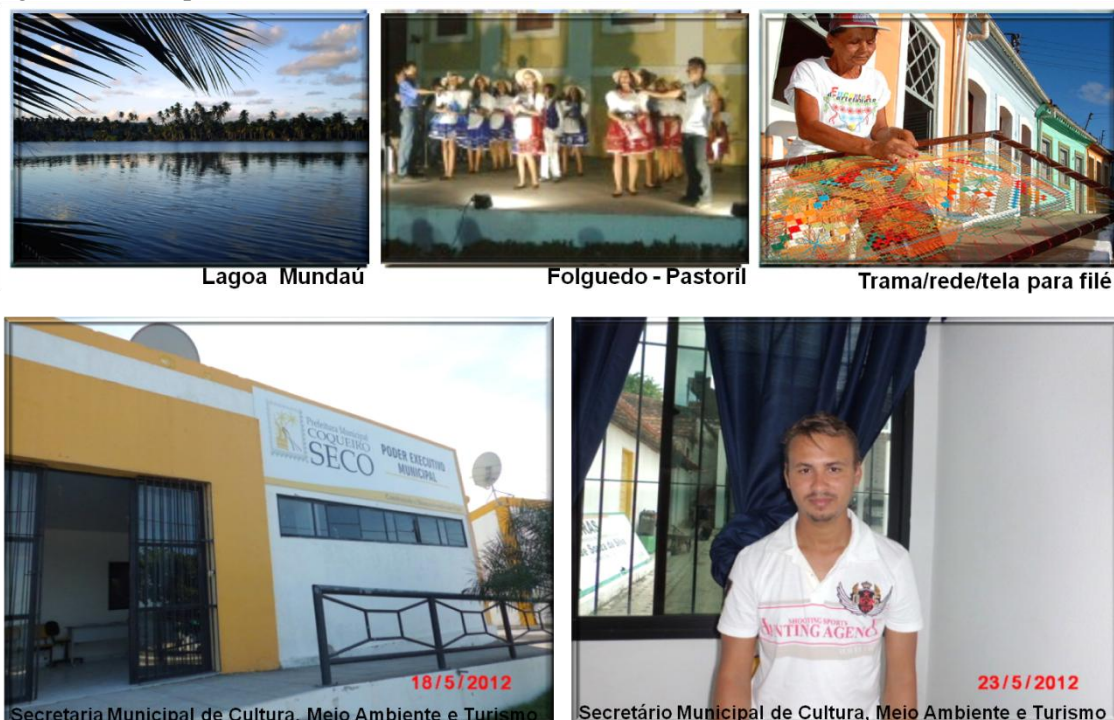
As obras de saneamento visam à substituição das tubulações muito antigas e subdimensionadas por tubulações novas e mais resistentes, o que vai proporcionar mais regularidade e segurança ao abastecimento de água, no município; principal queixa dos moradores e turistas na alta temporada.

O término da duplicação está previsto para o fim de setembro deste ano, esta importante rodovia que liga a Região Metropolitana ao Sul do Estado, a AL-101 Sul terá 25,8 km duplicados entre o Pontal da Barra, em Maceió, e o Trevo do Gunga, na Barra de São Miguel, facilitando o acesso ao município e aumentando o fluxo turístico.

### 3.1.2 Coqueiro Seco

Situado às margens da Lagoa Mundaú, Coqueiro Seco tem seu nome originário dos encontros frequentes de mercadores e viajantes à sombra de um coqueiro de palhas queimadas diferenciado dos demais, onde eram realizados grandes negócios.

Figura 10 – Coqueiro Seco.



Fonte: Elaboração própria, 2012.

Coqueiro Seco tem na Lagoa Mundaú com 4 km de extensão (em linha reta) até Maceió seu maior acidente geográfico e sua principal atração turística. Destaque também para a tradicional festa da padroeira, realizada no mês de janeiro e emancipação política 24 de novembro. Conta com uma população de 5.526 pessoas (IBGE, 2010)

Seu artesanato é rede/tela/trama para a confecção do filé:

*[...] só que o filé é um ponto feito em cima de uma tela, em cima de uma rede aqui nós chamamos de rede e essa tela é 95% dela produzida aqui no nosso município, existe sim outros municípios por exemplo como Marechal Deodoro, existe algumas pessoas, acredito que umas quarenta ou cinquenta pessoas que fazem a rede, mas pra fazer uma rede quem não tem pratica leva mais ou menos uns cinco ou seis dias pra fazer uma rede de um metro e meio quadrado, quem tem prática, faz em um dia e meio. então Pra quem trabalha com filé é mais vantagem comprar a rede e fazer o filé é bem mais rápido, e aê uma rede de 1 ½ é R\$12 reais, e aê a pessoa que pega a rendeira que*

*pega a rede e faz e trabalha os ponto em cima da rede que é o filé ela pode vender as peças por R\$100; 120 ou 300 reais depende da peça que ela faz, então pra ela é mais vantagem tanto na questão tempo como na questão lucrativa. Então ela compra a rede aqui de coqueiro seco e faz apenas os pontos. O filé é conhecido em Marechal Deodoro e do Pontal, mas poucas pessoas sabem que pra fazer o filé tem que ter a tela que é a rede que sai do meu município (Entrevistado 15).*

O município também possui grupos de folguedos (manifestações culturais): Chegança - 38 pessoas, Pastoril - 23 pessoas, Baianas - as mesmas 23 pessoas, e contam com patrocínio:

*“[...] da Prefeitura e de fora ninguém, às vezes quando somos chamadas pra ir pro SESC, agente ganha cachê, mas fora isso, quando agente viaja é só o transporte e o lanche. eles entra em contato com a AFAMPAL (Associação dos Folguedos dos Municípios de Alagoas), porque a mestre Luzia era patrimônio vivo e fomos cadastrados na secretaria e agora é o mestre Zelu da chegança, também é patrimônio vivo. já fomos muitas vezes pra Marechal, Joaquim Gomes...[...] Porque pra ter uma ideia os ensaios acontecem na garagem da minha irmã”. (Entrevistado 17).*

A Secretaria Municipal de Cultura, Meio Ambiente e Turismo, funciona no prédio da Prefeitura. O município apresenta uma grande extensão da lagoa, o Rio dos Remédios, atravessa o município pelo extremo Sul, o qual poderiam ser explorados turisticamente:

*“[...] Coqueiro Seco é uma cidade linda, boa de alguém lá fora ou até mesmo o Governo do Estado, o Governo Federal olhe, olhe com bons olhos, porque só a Prefeitura não tem condições. Aqui não tem recurso, aqui não tem indústria. A gente só sobrevive do FPM, é Fundo de Participação do Governo Federal, aí é complicado”.(Entrevistado 22).*

Até dois anos atrás a população contava com uma embarcação lacustre “lança”, assim apelidada pelos moradores do município que fazia a travessia da cidade até o porto do bairro da Levada em Maceió, atualmente foi desativada. A orla lagunar, não dispõem de infraestrutura, as atividades turísticas se encontram estagnadas, o único passeio que era feito através de lancha ou de canoa pela Lagoa Mundaú e pelos canais de acesso a Lagoa Manguaba deixou de existir, fazendo com que o município não apresente nenhum produto turístico, também não existe nenhum meio de hospedagem

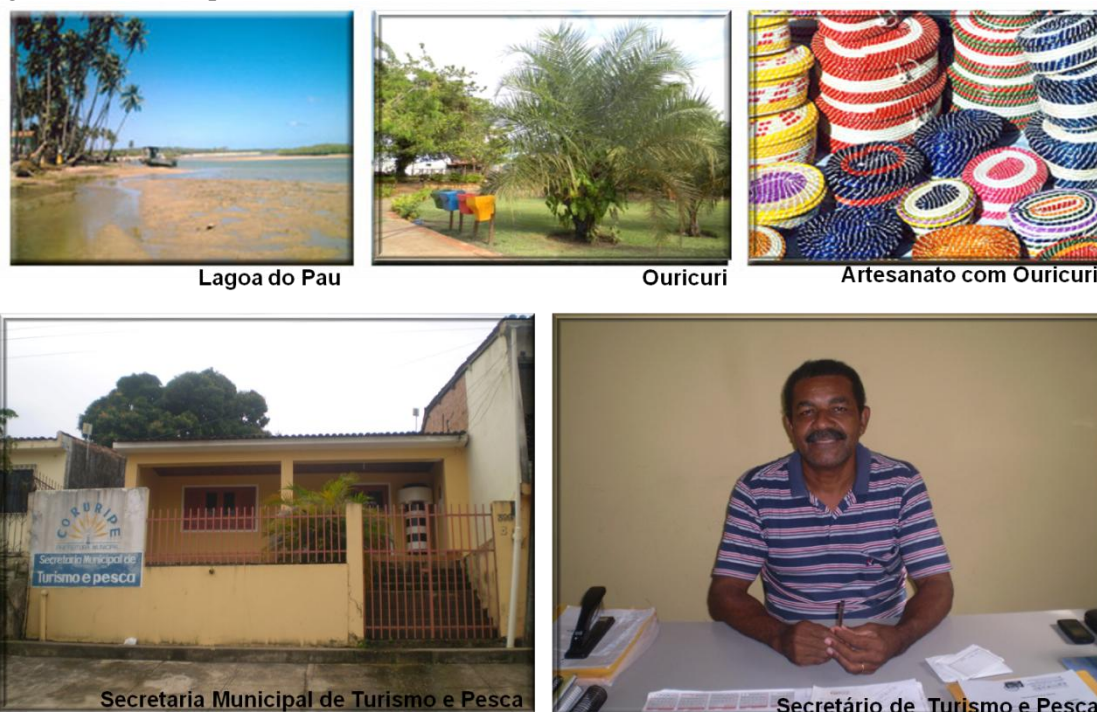


na cidade, e quando recebem grupos de turistas para a festa da padroeira, se hospedavam nas escolas do município.

### 3.1.3 Coruripe

O rio Coruripe, conhecido como Cururugi pelos índios Caetés, deu nome ao município. A região ficou conhecida na história do Brasil por ter sido palco do naufrágio da nau (navio de grande porte), Nossa Senhora da Ajuda, que conduzia o bispo Dom Pero Fernandes Sardinha a Portugal.

Figura 11 – Coruripe.



Fonte: Elaboração própria, 2012.

Embora tenha seu desenvolvimento ligado à agroindústria açucareira, o município tornou-se conhecido pela beleza de suas praias e lagoas que atraem milhares de turistas. Boa parte do ano Coruripe vira festa: do Bom Jesus dos Navegantes e de São Sebastião (janeiro), Festival do Coco (fevereiro), São José do Poxim (19 de março), Emancipação Política (16 de maio), São Roque (16 de agosto) e da padroeira Nossa Senhora da Conceição (08 de dezembro). Conta com uma população de 52.130 pessoas (IBGE, 2010)

Nesse recanto, destacam-se as praias: 1- do Pituba, 23 Pontal do Coruripe, 4- do Batel, 4- de Barreiras, 5- Miaí de Cima, 6- Miaí de Baixo, 7- do Poço. Entre as lagoas estão a 1- Jequiá, 2- Escura, 3- Guaxuma, 4- Vermelha e a 5- Lagoa do Pau.

Seu artesanato é a palha de ouricuri (retirada de uma palmeira típica da região), essa matéria-prima transforma-se em bolsas, frascas, tapetes, jogos americanos e porta-joias. A Associação das Artesãs do Pontal do Coruripe, localizada no povoado do Pontal do Coruripe, a 10 km do centro do município, é quem comercializa as peças; para o exterior e também em outras feiras do Estado e País, no entanto atualmente as artesãs encontram dificuldades nesta comercialização:

*“[...] ficou um ano e meio sem placa lá na estrada, como é que você quer que os turistas entra aqui? Depois é aquela, coisa já tá tudo comungado né? Vem os ônibus da da das empresas aí, CVC e outras e vão direto pra Foz, ou param lá em Dunas, quer dizer o Pontal nem uma loja de artesanato pra por as mulheres alí na entrada, tem pra parar tem? Vamos comprar um cestinhos? As coitadas tem pegar carona ir lá pro Gunga, ficar lá naquele Mirante tentando vender aí os bagulhinhos delas, aí então é isso”.* (Entrevistado 29).

Coruripe está vivendo um dilema em relação à construção do terceiro maior estaleiro do mundo, o Eisa S.A, que afeta diretamente os empresários do ramo turístico, os donos dos meios de hospedagem na sua maioria são contra, no entanto existem aqueles que acreditam que irá trazer mais turistas e arrecadação para o município:

*“[...] falar assim no caso, do Estaleiro, o pessoal tá falando que se vim vai estragar, mais eu acho que não, porque o pessoal veio aqui semana passada, aqui teve umas pesquisas, e foram pro mangue, pesquisar a área lá, mais só encontraram lixo, então se desmatar o lixo ta tranquilo.”* (Entrevistado 23).

Em julho deste ano, a ministra do meio ambiente (Izabella Teixeira) ouviu os argumentos da comitiva alagoana, no que diz respeito ao veto do IBAMA ao estaleiro e que tudo será feito dentro do que determina a legislação ambiental.. Ela garantiu apoio, mas disse que não vai aceitar “conotação política” (Jornal Gazeta de Alagoas, 2012).

Assim como os demais municípios que compõem o APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, a falta de competência técnica e a política local interferem de maneira negativa no desenvolvimento do turismo e na captação de recursos:



*Eu acho que... que teria que... assim ter mais é... visão de turismo aqui, porque ainda é muito nativo aqui, daria pra trabalhar o turismo na sua sustentabilidade, junto com a população aqui, você entendeu todo esse... né, turismo ecológico, né? Você poder oferecer também pras pessoas, né? Aqui tem passeios maravilhosos, né? Só que falta também ser explorados por pessoas de fato, porque eu acredito que o que vai mudar isso aqui, são pessoas que vão vir de fora, com outra mentalidade com vontade de fazer, é lógico que tem uma resistência da população, claro que a gente também não quer que isso transforme... mas assim oferecer condições de base, você entrar na cidade e não ter que ver aquele caldo verde escorrendo pelas sarjetas, pô, já que não dá pra fazer saneamento básico, é uma coisa impossível, porque tem que ter um estação elevatória, porque vai gastar cinquenta bilhões, então faça as fossas, a prefeitura tinha que fazer esse outro lado, o dinheiro que às vezes chega do governo federal volta pra trás, porque eles não investem era pra sair a cooperativa ali, também voltou o dinheiro pra trás, o dinheiro pra esgoto também voltou, também porque? Porque eles não tem pessoas competentes para fazer, infelizmente é isso, a verdade é isso, não tem técnicos, não tem formação, não tem competência e depois é uma política, do política que eu falo populista, né? Do saco de cimento, do emprego, do... enfim do voto comprado que a gente sabe que isso existe, então fica amarrado na mão de pessoas que tão e os interesses não é a população [...]. (Entrevistado 29).*

As questões políticas no Estado de Alagoas, ainda percorrem as questões de ordem cultural, onde o baixo índice de analfabetismo é sinônimo de cidadãos que se veem frente ao desconhecimento do que é ser cidadão, prevalecendo a premissa do “manda quem pode obedece quem tem juízo”.

A Secretaria de Turismo e Pesca do município possui sede própria; o atual secretário é também o presidente da Agência de Desenvolvimento Social e Comunitário, que agrega 43 associações:

*[...] eu acho importantíssimo agora tem que fortalecer, isso aí, entendeu? Arranjar uma forma de mobilizar essa galera, aí e trazer pra dentro, que não é fácil, eu digo a você que mobilizar aqui não é fácil e a ADELISCO, escute o que eu vou te dizer agora, a ADELISCO aqui em Coruripe ela desafia quem mobiliza melhor do que nós, mas a gente só mobiliza porque a gente tem o que mostrar, porque a gente tem credibilidade, e porque a gente dá resultado, isso tudo vem pra mobilizar, se você vai mobilizar uma coisa que ninguém acredita, nossa só vou lá pra ouvir blá blá blá, novamente, não vou, se não vê resultado, não vê a ação ser concretizada, diz aqui hoje amanhã ela não é realizada, então fica um descrédito danado[...]. (Entrevistado 31).*

A articulação entre a Secretaria de Turismo e Pesca do município com a população é fato, no entanto os empresários do ramo turístico, não se envolvem da

mesma forma, muitos são contrários à maneira de gestão da prefeitura, no que diz respeito aos assuntos que envolvem a temática, prova disso é a grande quantidade de empresários que se sentem intimidados e por isso colocaram seus empreendimentos à venda.

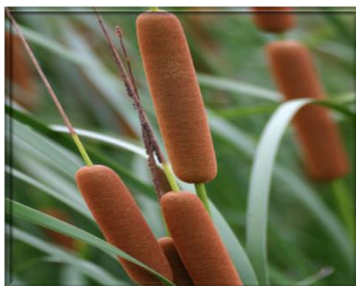
### 3.1.4 Feliz Deserto

Primitivamente o local onde se localiza a cidade de Feliz Deserto era aldeamento dos índios Caetés. A colonização do local, entretanto, foi iniciada alguns anos mais tarde, quando naufragou próximo à costa o holandês Domingo Mendes. Acompanhado da esposa, Dona Maria Mendes, situou-se próximo ao aldeamento indígena, com os sobreviventes do naufrágio, organizou o aglomerado. Segundo a tradição, Domingos Mendes encontrou debaixo de um frondoso cajueiro uma Imagem de Nossa Senhora Mãe dos Homens. Embora o lugar fosse deserto, sentiu-se feliz com o achado. Daí, ter batizado a nova povoação com o nome de Feliz Deserto (IBGE, 2010).

Figura 12 – Feliz Deserto



Artesanato com papel reciclável



Taboa



Artesanato com folha da taboa



Secretaria Municipal de Esporte, Turismo e Eventos



Secretário Municipal de Esporte, Turismo e Eventos

Fonte: Elaboração própria, 2012.

Suas principais festividades são: o carnaval, as festas juninas, a emancipação política dia 07 de agosto e o Festival do Maçunim também em agosto, Gincana de Pesca

e Arremesso em setembro e a festa da padroeira, Nossa Senhora Mãe dos Homens de 23 a 31 de dezembro, com a tradicional peregrinação a cavalo. Conta com uma população de 4.345 pessoas. (IBGE, 2010).

O artesanato é feito com a folha da tabôa (uma espécie de junco) que cresce nos alagados, restingas, lagoas e represas. Suas folhas são longas e verdes e no período de floração apresenta grandes espigas marrons formadas por frutos de fibra aveludada. De suas folhas são confeccionadas bolsas, e seus frutos servem como enchimento de almofadas.

A Associação das Artesãs de Feliz Deserto, é mais articulada dentre as associações entrevistadas do APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, existe a preocupação de ao vender uma peça, o valor recebido promover a iniciativa do desenvolvimento sustentável e o crescimento da comunidade, existem outras formas de apoios:

*“Apoio no aluguel, nós pagamos só R\$100,00, eles pagam o restante, é assim sempre que a gente precisa, assim transporte pra Maceió, às vezes tem uma feira, eles entram junto à parceria do Banco do Brasil com a Usina e já paga a hospedagem, dá o carro entendeu? O stand, inclusive agora a gente tá indo pelo IMA, o IMA também conhece? Isso também, aí a gente tá indo pro Rio mais vinte no dia 14, a gente tá indo através da parceria junto com o IMA, aí estão dividindo a parceria, os gastos e a gente vai. O IDESE é um instituto que ele trabalha com a parte do meio ambiente, na parte de divulgação, cartões, essas coisas, aí junto com a parceria da Usina Coruripe, eles fazem aquela parceria, ele trabalha com a parte do meio do ambiente também, e tem também o Banco do Brasil que justamente está agora com o projeto com a gente, está fazendo a própria sede da Associação, a gente tem um projeto, estamos finalizando a própria sede da Associação”.*(Entrevistado 36)

Existe a interação entre a Associação das Artesãs de Feliz Deserto, e seus parceiros locais, no entanto o mesmo não acontece em relação ao APL Turismo Lagoas e Mares do Sul; apesar de pertencer ao programa a algum tempo, sendo os motivos principais: apontados pelas artesãs: a distância em relação a Maceió e aos demais municípios que o compõem e a falta de um produto turístico definido no município.

A Secretaria Municipal de Esporte, Turismo e Eventos, funciona em sede separada da prefeitura, e o secretário atualmente também responde interinamente pela secretaria da Saúde.

### 3.1.5 Jequiá da Praia

O município mais novo do Estado de Alagoas, Jequiá da Praia foi criado em maio de 1995. Banhado pelo Oceano Atlântico, e pelas lagoas Jequiá, Jacarecica e Azeda, o município era antes parte de São Miguel dos Campos e de Coruripe. Possui uma população de 12.029 pessoas. (IBGE, 2010).

São 488 km<sup>2</sup> de litoral, como as praias: 1- Jacarecica do Sul, 2- Lagoa Azeda e 3- Pituba, e povoado Duas Barras com a 4- Barra de Jequiá. (encontro da Lagoa de Jequiá com o oceano e os manguezais). As principais comemorações do município são: emancipação política em 03 de fevereiro, Festa de São Sebastião dia 20 de janeiro, e Nossa Senhora do Pilar no mês de outubro (IBGE, 2010).

Figura 13 – Jequiá da Praia.



Fonte: Elaboração própria, 2012.

A matéria prima principal do artesanato no município é o coco, através da sua casca são feitos porta guardanapos, porta retratos, porta caneta, abajur, cortina, *sousplat* (suporte para prato), etc., e do paneiro de coqueiro (fibra que sustenta a palha), são realizados arranjos.

No ano de 2010 as artesãs de Jequiá da Praia ganharam um espaço para trabalhar, criar e vender seu artesanato, a Secretaria Municipal de Educação e Cultura entregou a casa de arte chamada de “Jequiarte”, com o objetivo de valorizar ainda mais

o trabalho dos artesãos locais, além de ser um lugar para receber turistas e visitantes para efetuarem compras (AMA, 2010).

A Secretaria Municipal de Esporte, Turismo e Eventos, fica localizada no prédio da prefeitura; apesar de oficialmente fazer parte como membro efetivo do PAPL do Estado o secretário afirma em relato não conhecer o APL específico de Turismo Lagoas e Mares do Sul:

*“De alguns APL’s a gente participa lá, tem algumas participações, agora esse específico eu não tenho como saber lhe informar isso agora. Mas eu teria que saber na secretaria se já tá sendo trabalhado, esse APL. Assim, assim, não tenho como saber de cabeça te informar não, agora no momento eu tenho que pegar lá os projetos pra ler. Lá a gente tem muito projeto lá na secretaria”* (Entrevistado 50).

Esta falta de interação da secretaria de turismo com APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, ocasiona algumas perdas significantes para o município, como a falta de incentivo aos empresários do ramo turístico, e principalmente aos artesãos o que culminou em fechamento de alguns estabelecimentos, como foi o caso do empreendimento “Norte Grande: natureza e lazer”, que funcionava até meados de 2010, na Fazenda Pau Paraíba que se localiza na zona rural do município, numa área cercada por fragmentos de mata Atlântica e margeada pela lagoa Jequiá. O acesso era feito pela lagoa ou pela rodovia AL 420 que não era pavimentada, priorizando assim o acesso pela lagoa.

As atividades oferecidas para os turistas eram os passeios de barco, tanto na lagoa como no rio, *jet ski* e *banana boat*. Havia também o passeio de charrete e os banhos no rio, lagoa e piscina, um pesque-pague, onde os visitantes podiam desfrutar dos prazeres da pescaria na região.

Os profissionais liberais como as artesãs e os *bugueiros* também sofrem com a falta de apoio e perdas destes empreendimentos, o espaço JEQUIARTE, em meados de 2011 também fechou as portas, apesar ter havido incentivos inicialmente:

*“Prefeitura daqui do município, mesmo, o prefeito ajudou a gente em algumas coisas, mas também depois, como não continuou né? Acabou tudo. Aí hoje as artesãs trabalha, cada uma por sí, compramos o material, e hoje não trabalho muito com o coco, a gente tem duas pessoas que trabalha diretamente com o coco, mas tem outras artesãs que trabalha com outras coisas, nós compramos as matérias primas, fazemos e vendemos no Dunas de Marapé”* (Entrevistado 48).

*“A gente trabalhou com o pessoal do SEBRAE, veio um instrutor de lá. Fez um trabalho com a gente maravilhoso. Só que daí não teve mais continuidade. O pessoal acabou desistindo e a gente fechou a JEQUIARTE”* (Entrevistado 48).

*“Com a prefeitura tamo tendo agora, porque faz 10 anos que a gente luta pra ter uma associação dos buggeiros”* (Entrevistado 47).

Os impactos negativos desta ausência de incentivos e descontinuidade das ações por parte da Prefeitura do município acarretam em perdas nos postos de trabalho e diminuição da diversificação da economia local, além do descrédito por parte dos profissionais liberais.

### **3.1.6 Maceió – (Pontal da Barra)**

Maceió é a capital de Alagoas. Cidade contornada por uma enseada de 15 praias, numa extensão 40 km de litoral emoldurado por coqueiros, o mar azul intenso com piscinas naturais a 2 km da orla e 22 km de lagoa – a Mundaú -, que banha o Pontal da Barra, habitado por pescadores e rendeiras que produzem o filé, artesanato alagoano (SETUR, 2010).

Localizado a 5 km do centro da capital, o Pontal da Barra é um bairro de pescadores, cuja economia tem como base a confecção e venda de artesanato, especialmente o filé (tipo de renda) onde as rendeiras tecem com habilidade transmitida de geração a geração, há mais de 200 anos (SEMPTUR, 2009).

Por conta do modo como se faz o filé, este se tornou patrimônio cultural imaterial do Estado; o Pontal da Barra, já era habitado por pescadores antes de Maceió tornar-se uma província, atualmente conta com 1.180 pescadores filiados, afirma a presidente da colônia de pescadores.

Os habitantes, do bairro, segundo levantamentos informais giram em torno de 2.331 pessoas, na maioria pescadores, que tiram das águas o alimento e o sustento da família, e grande parte das mulheres, são artesãs. (SEMPTUR, 2009).

A técnica de montagem do filé é semelhante à da confecção de redes de pesca, presa nas extremidades a um tear de madeira, sendo trabalhado em agulha e linha de algodão, transformando-se em um bordado com vários pontos geométricos e multicoloridos; existem mais de cem pontos no filé, o resultado são vestidos, saias, toalhas, jogos americanos e cortinas, etc. (SEMPTUR, 2009).



Figura 14 – Pontal da Barra.



Fonte: Elaboração própria, 2012.

O bairro possui como atrativos: 1) praia do Pontal da Barra que não é muito indicada para banho em razão das fortes ondas, no entanto o mar aberto favorece a pesca de arremesso, além de ser muito propícia para a prática do surfe; 2) Passeios de barco pelas 9 ilhas e canais das lagoas Mundaú e Manguaba, com parada para banho, e almoços típicos onde também podem ser apreciados a paisagem do encontro da lagoa Mundaú com o Oceano Atlântico (uma antiga restinga); 3) Festa do Padroeiro do bairro São Sebastião acontece em janeiro; 4) Festival Ecovelas (que tem como objetivo a conscientização ambiental e preservação da natureza) ocorre uma vez por ano.

O Festival Ecovelas, iniciado em 2001, no bairro faz parte do programa de educação ambiental Lagoa Viva, da indústria Braskem (que produz de forma integrada matérias-primas, como eteno, propeno e cloro, e produtos petroquímicos de segunda geração, caso das resinas termoplásticas), o programa promove oficinas voltadas à educação ambiental e à capacitação para apoiar a geração de renda da população local.

Ao longo dos anos, vem contribuindo de forma relevante para a melhoria da qualidade de vida dos moradores da comunidade do entorno, configurando-se como uma ação de grande importância para a região. Cursos de música, inglês, hidroponia, apicultura e pós-graduação, entre outros, são algumas das atividades realizadas

(Braskem, 2012). O Festival Ecovelas é muito esperado e reconhecido pelos moradores do bairro:

*“Nós participamos do Lagoa Viva é o projeto Lagoa Viva é uma ONG que trabalha com educação ambiental, em eu acho se eu não me engano, em todos os municípios é ribeirinhas é lagunares, é o projeto Lagoa Viva que já tem mais de oito anos que a gente trabalha com eles, a gente faz o garoto Ecovela, a gente confecciona as roupas, faz o curso de filé pras crianças, pra manter a tradição né? Pra que não se acabe” (Entrevistado 52)*

*“Com a Braskem tem o Ecovela né, que tem ,não sei se você já viu evento da Ecovela ou já ouviu falar tem até seletivas da Ecovela por que assim como são muito corredores pescadores tem que ter um seletiva pra que não venha ter tumulto e muita fluxo de gente né ai eles vão fazer seletiva da Braskem ajuda muito quando agente precisa, principalmente financeiro,é projetos se você tiver e levar pra eles e eles ver que é que seja bom pra classe que venha ter algum retorno né? É, e agente tem uma parceria temos agora, assim eles tinha uma parceria com a Lagoa Viva, não sei se você conhece esse programa né de Lagoa Viva[...] (Entrevistado 53).*

Nos anos 80, a empresa Odebrecht (uma organização de origem brasileira composta por negócios diversificados), adquire participação no capital da organização Alagoana: Salgema (fabricante de cloro e soda), e em outras empresas; nascendo então, a Odebrecht Química S.A., com a missão de administrar as participações e investimentos do grupo no setor; e em 2002 surge a Braskem, atualmente no segmento de resinas termoplásticas, é líder na América Latina.

O único bairro que faz parte do APL Turismo Lagoas e Mares do Sul no município de Maceió é o Pontal da Barra; de acordo com a Diretora do PAPL, no Estado esse fato se dá, em razão do bairro estar localizado nos limites entre o município de Maceió e Marechal Deodoro (início do litoral Sul do Estado), e por haver na época da criação do APL Lagoas e Mares do Sul, vários trabalhos iniciados pelo SEBRAE-AL, para desenvolvimento do artesanato e gastronomia, o que contribuiu para o fortalecimento do PAPL, da região.

A Secretaria Municipal de Promoção do Turismo do Estado de Alagoas funciona em separado da prefeitura.

Durante o ano de 2012, passou a trabalhar diretamente com as associações dos artesãos do Pontal da Barra nos grandes eventos do Estado que envolva o artesanato da região, como é o caso da Feira dos Municípios Alagoanos, e o Porto de Maceió,



proporcionando que as entidades e os associados tenham oportunidade de expor e comercializar seus produtos.

Segundo o presidente da Associação dos Artesãos do Pontal da Barra, existe por volta de 280 lojas distribuídas pelas ruas do bairro, o que além de gerar renda para cerca de 800 pessoas, nos quais 435 artesãos associados, com idades que variam dos 6 aos 80 anos; o mesmo ressalta que assim como ele, os homens também dominam o ofício do filé no bairro do Pontal da Barra.

### **3.1.7 Marechal Deodoro**

Marechal Deodoro, surgiu em 1611, como Vila da Madalena, em 1823 foi elevado à categoria de cidade. Tombada em 2006, pelo Instituto Nacional do Patrimônio Histórico e Artístico (IPHAN), tem valor histórico e arquitetônico. Foi a primeira capital do Estado e berço do proclamador da República, que deu nome à localidade em 1939, através de um decreto estadual (IBGE, 2010).

Conta com uma população de 45.590 habitantes e uma área territorial de 332 km<sup>2</sup> (IBGE, 2010), é banhado pelas lagoas Mundaú e Manguaba.

Tem como atrativos culturais: Centro histórico de Marechal Deodoro, (complexo Franciscano de Santa Maria Madalena), Igreja Nossa Senhora da Conceição, Convento e Igreja Nossa Senhora. do Carmo, Igreja Nossa Senhora. do Amparo, Casario Colonial, Palácio Provincial (atual prefeitura), Igreja Senhor do Bonfim, Igreja Nossa Senhora do Rosário, Museu de Arte Sacra, Igreja Nossa Senhora da Boa Viagem, Capela São Pedro, Casa Natal de Marechal Deodoro; Casa de Câmara e Cadeia Pública.

No município, localiza-se o povoado da Massagueira, com grande riqueza de produtos associados ao turismo, em específico à gastronomia (onde está situado grande parte dos restaurantes e bares da cidade), e ao artesanato, sendo considerado por muitos um polo gastronômico onde os pratos são elaborados com frutos do mar e os doces em especial as cocadas e suspiros, são um atrativo na rodovia AL 101-Sul (que liga a capital ao Litoral Sul), onde as doceiras efetuam suas vendas aos passantes e turistas.

Os tipos de artesanatos do município são: o filé, o bordado labirinto e a renda singeleza; as atrações culturais de Marechal Deodoro são as filarmônicas, bandas de pífanos (conjunto instrumental de percussão e sopro) e pastoris.

Como atrativos naturais se destacam: 1) Ilha de Santa Rita (maior ilha lacustre do país e área de preservação ambiental), 2) Praia Saco da Pedra (Prainha), 3) Bica da Pedra, 4) Praia do Francês situada no povoado de mesmo nome.

Os eventos tradicionais são: Festa do Nosso Senhor do Bonfim em janeiro, Festival de Verão em fevereiro, Carnaval, Emancipação da cidade em 08 de março, Festa de São José em março, Festa da Divina Pastora em abril, Festa de Santa Rita em maio, Festa de São João e São Pedro em junho, Festa de Nossa Senhora Santana em julho, comemoração do nascimento de Marechal Deodoro em 05 de agosto, Festa de Nossa Senhora da Boa Viagem, Festa da Mãe e Rainha, Festa do Pato e Baile Histórico em outubro, Festival Lacustre em novembro, Festa da Padroeira Nossa Senhora da Conceição, Festa de Santa Luzia ambas em dezembro, Campeonatos de Surfe.

Figura 15 – Marechal Deodoro.



Fonte: Elaboração própria, 2012.

A Secretaria Municipal de Turismo do município funciona em local diferente da prefeitura, em uma das salas da antiga casa da cultura do município, o secretário é bastante atuante frente ao APL Turismo Lagoas e Mares do Sul.

### 3.1.8 Pilar

Relatam os historiadores que a cidade do Pilar surgiu no século passado de um engenho que pertenceu ao espanhol José de Mendonça Alarcão Ayala, ancestral do Barão de Mundaú. Segundo a tradição, o nome do município tem origem na lenda do aparecimento de uma imagem de Nossa Senhora em um pilar, nos arredores do povoado. Ainda segundo a lenda, a santa foi retirada e colocada em uma capela, surgindo, tempos depois, no local primitivo. Outros historiadores, porém, afirmam que a padroeira da cidade foi trazida pelo espanhol José Ayala, de sua terra natal (IBGE, 2010).

No Pilar, registrou-se a última pena de morte no Brasil. O escravo Prudêncio, pertencente a João Lima e outros dois escravos Vicente e Francisco se uniram e resolveram matar os patrões. Prudêncio matou João Lima e sua mulher, mas os outros escravos não conseguiram atrair seus patrões para a emboscada (IBGE, 2010).

Descobertos os corpos, os negros fugiram, mas foram capturados. O Imperador D. Pedro II, então, autorizou o enforcamento de Prudêncio. A visita de D. Pedro II ao Pilar é considerada um dos mais importantes fatos históricos da cidade e da região.

Em 1944, o nome de Pilar foi mudado para Manguaba pelo fato da lagoa ser o principal acidente geográfico do município. Em 1949, o município voltou a se denominar Pilar, ultimamente conta com uma população de 33.305 pessoas (IBGE, 2010).

O artesanato é elaborado através das matérias-primas da folha da bananeira e da espinha do peixe bagre:

*[...] já conseguimos reativar a venda do nosso artesanato com um espaço para as artesãs aqui de Pilar, são 5, artesãs elas utilizam a cabeça do Bagre, ele tem o formato de cristo, Jesus cristo na cruz, Entendeu? Elas tratam e faz o arranjo colocando base, coloca uma cruz que agente tem aqui o santo cruzeiro, ai coloca na cruz pra identificar e também trabalham com a fibra de bananeira elas cobrem tudo, coisas de barro, plástico, vidro, com a fibra da bananeira, fica lindo (Entrevistado 105).*

*[...] eu acho assim, a dificuldade de nós artesãs é que o povo daqui da nossa terra não valoriza, tanto nosso artesanato, aí fica difícil até pra gente formar associação, até porque não tem turismo aqui, né? (Entrevistado 103).*

As artesãs do município tentaram por vezes se organizar para formarem uma associação, no entanto a falta de conhecimento dos trâmites legais e as dificuldades para comercializarem suas peças, faz com que a profissão de artesão se torne cada vez mais

escassa na região; pois a cidade não é considerada uma região turística pelo Estado, por não possuir um produto turístico formatado, apesar de haver vários pontos turísticos apontados pela secretária de turismo do Pilar, além de que, não apresenta infraestrutura adequada para os turistas, segundo a SETUR-AL.

Fazem parte de seu calendário: Festa da Padroeira Nossa Senhora do Pilar e Festa de São Pedro em janeiro, o Festival do Bagre e do Siri em novembro, e Emancipação política do município dia 16 de março, Festas Juninas em junho.

Pontos turísticos: 1) Casa da Cultura e Museu Prof. Arthur Ramos, 2) Igreja do Rosário, 3) Matriz de Nossa Senhora do Pilar, 4) Mirante Santo Cruzeiro, 5) Igreja de São Benedito, 6) Orla Lagunar, 7) Reserva Florestal Fazenda São Pedro, 8) Lagoa Manguaba, 9) Antigos engenhos, localizados em fazendas.

Figura 16 – Pilar.



Trilha entre as fazendas



Artesanato cabeça do bagre



Artesanato folha da bananeira



Secretaria Municipal de Turismo



Secretária Municipal de Turismo

Fonte: Elaboração própria, 2012.

A Secretaria Municipal de Turismo está localizada em um sobrado em frente à lagoa Manguaba, separada do prédio da Prefeitura.



### 3.1.9 Roteiro

Os índios Caetés eram os primeiros habitantes da região, por volta de 1853. A primeira moradora, Francisca de Albuquerque instalou anos depois o sítio Livramento, construindo também - em 1900 - a primeira capela, em louvor à Nossa Senhora do Livramento (IBGE, 2010).

O povoado teve seu nome mudado para Roteiro logo depois pelos moradores, que acreditavam que os jesuítas descobriram no local, o "roteiro" de Dom Pero Fernandes Sardinha, devorado pelos índios na região (IBGE, 2010).

As principais comemorações são: Festa da padroeira: Nossa Senhora do Livramento em setembro, Emancipação política dia 18 de dezembro, Festival do Marisco uma vez por ano, Festas Juninas em junho.

Figura 17 – Roteiro.



Fonte: Elaboração própria, 2012.

Possui uma população de 6.656 pessoas (IBGE, 2010). Tem como atrativos turísticos: 1) a Praia do Gunga, propícia para prática de esportes náuticos, 2) Culinária à base de mariscos: sururu, maçunim e ostras, 3) Lagoa Manguaba, 4) Praia de Chácaras, 5) Lagoa do Roteiro, 6) Mirante do Gunga (Mirante Gutemberg Breda na AL-101 Sul), onde é possível avistar toda a costa de coqueiros da Praia do Gunga.

A Secretaria Municipal de Turismo e Meio Ambiente, está localizada no prédio da Prefeitura de Roteiro. O secretário, em uma ação conjunta entre Prefeitura da cidade, alguns deputados federais e estaduais e o Ministério do Turismo estão realizando a construção da rodovia estadual (AL-415), que ligará Roteiro até a praia do Gunga; numa extensão de 12 km de estrada, o que proporcionará maior mobilidade para os moradores, uma vez que a grande parte destes trabalha no ramo de serviços ligados ao turismo, na praia e no Mirante do Gunga.

### 3.1.10 Santa Luzia do Norte

Foi uma das mais antigas povoações do Estado de Alagoas, pois já em 1663, tinha-se notícias de sua existência com a invasão dos batavos, durante a guerra holandesa, que por ali se dirigiram, depois de atacar a cidade de Alagoas, atual Marechal Deodoro (IBGE, 2010).

Figura 18 – Santa Luzia do Norte.



Lagoa Mundaú



Atividade de Pesca



Artesanato filé



Secretaria de Cultura Turismo Esporte e Lazer



Coordenador de Turismo

Fonte: Elaboração própria, 2012.

O nome do povoado teria vindo de um milagre, atribuído à Santa Luzia quando um cego recobrou a visão por seu intermédio. O primeiro nome foi Santa Luzia de Siracusa, passando tempo depois para Santa Luzia do Norte, até hoje conservado.

Apresenta uma população de 6.891 pessoas (IBGE, 2010), e tem como atrativo a lagoa Mundaú.

As principais festividades da cidade são: Emancipação política dia 10 de dezembro, Festa da padroeira: Santa Luzia do Norte comemorada em 13 de dezembro, e Paixão de Cristo, um grande espetáculo teatral pelas ruas da cidade na Semana Santa, formado por um elenco de 100 a 120 habitantes da cidade.

A Secretaria Municipal de Cultura, Turismo, Esportes e Lazer fica localizada fora da Prefeitura, e existe um responsável pela área de turismo dentro desta secretaria que é ocupada pelo coordenador de turismo.

### **3.2 Metodologia aplicada aos Arranjos Produtivos Locais Turismo Lagoas e Mares do Sul**

Inicialmente optou-se em estudar os Arranjos Produtivos Locais de Turismo do Estado de Alagoas, porém, durante o levantamento bibliográfico, verificou-se a existência de três arranjos: 1- Costa dos Corais (composto por 8 municípios), 2- Caminhos do São Francisco (composto por 12 municípios) e 3- Lagoas e Mares do Sul (composto por 10 municípios).

Em razão do tempo escasso e da grande quantidade de municípios que compõem estes APLs, decidiu-se pelo Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul, devido à proximidade com a capital Maceió, e por possuir o segundo destino mais visitado no Estado, a praia do Francês; localizada no município de Marechal Deodoro. Esta proximidade com a capital permitiu a pesquisadora o acesso aos principais endereços dos órgãos gestores envolvidos no programa, além dos municípios que os compõem serem os mais próximos respectivamente em quilômetros de Maceió (Barra de São Miguel – 35 km, Coqueiro Seco – 18 km, Coruripe 96 km, Feliz Deserto 118 km, Jequiá da Praia – 65 km, Marechal Deodoro – 30 km, Pilar 42 km, Roteiro – 45 km e Santa Luzia do Norte - 27 km) (AMA, 2011).

A pesquisa desenvolvida está fundamentada no método histórico, com base em Lakatos e Marconi (1988, p. 102), quando afirmam que:

O método histórico consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência na sociedade de hoje, pois as instituições alcançaram sua forma atual através de alterações de suas partes componentes, ao longo do tempo, influenciadas pelo contexto cultural particular de cada época.

Além disso, conforme Triviños (1994, p. 134), esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso do tipo histórico-organizacional, quando “O interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. [...] o pesquisador deve partir do conceito que existe sobre a organização que deseja examinar”.

A compilação de diversos dados que foram coletados mediante consultas aos sites na internet do programa APLs junto a Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico de Alagoas (SEPLANDE-AL); ao SEBRAE-AL através do Sistema de Informação da Gestão Estratégica para Resultados (SIGEOR); ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e ao Ministério do Turismo (Mtur) por meio da plataforma CADASTUR<sup>2</sup>, permitiu acesso a diferentes informações, como por exemplo: quantidade de unidades habitacionais (apartamentos) nos estabelecimentos de meios de hospedagem, e endereços eletrônicos dos prestadores de serviços turísticos, resultando nas seguintes informações: nome do estabelecimento, endereço, município, número de telefone, nome do responsável e ramo de atividade, contribuindo assim para a criação do Quadro 8.

Quadro 8 – Possíveis participantes identificados no APL Turismo Lagoas e Mares do Sul.

APL TURISMO LAGOAS E MARES DO SUL	BARES RESTAURANTES E SIMILARES	MEIOS DE HOSPEDAGEM	OUTROS	TOTAL
Barra de São Miguel	12	22	06	40
Coqueiro Seco	01	0	03	04
Coruripe	04	22	04	30
Feliz Deserto	0	02	02	04
Jequiá da Praia	11	09	03	23
Maceió (Pontal da Barra)	05	01	03	09
Marechal Deodoro	81	41	17	139
Pilar	01	03	05	09
Roteiro	0	0	01	01
Santa Luzia do Norte	01	0	03	04
PARCEIROS	0	0	0	37
TOTAL	111	99	47	302

Fonte: Elaboração própria, 2012, baseada no levantamento de dados secundários.

<sup>2</sup>É o sistema que cadastra os empreendimentos, equipamentos e profissionais na área de turismo, [www.cadastur.turismo.gov.br](http://www.cadastur.turismo.gov.br) <Acesso em 02 de dezembro de 2010>



O entendimento quanto à identificação dos estabelecimentos a serem pesquisados no APL Turismo Lagoas e Mares do Sul utilizados pela pesquisadora foram: bares restaurantes e similares (abrangeu todos os tipos de estabelecimentos comerciais, que forneçam alimentação e/ou bebidas); meios de hospedagens (correspondeu aos estabelecimentos comerciais que disponibilizassem hospedaria) ambos mediante pagamento; formalizados ou não, e o item “outros” compreendeu: barracas, ambulantes, associações, empresas de mergulho, colônia de pescadores, moradores, ONGs, e turistas permitindo um conhecimento mais específico quanto ao universo dos entrevistados; o item parceiros foi sugerido pelo SEBRAE-AL, como sendo as empresas e órgãos efetivos no PAPT de Alagoas, conforme Quadro 9.

Quadro 9: Entrevistados nos municípios que compõem o Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul

MUNICÍPIOS	Barra de São Miguel	Coqueiro Seco	Coruripe	Feliz Deserto	Jequiá da Barra	Maceió (Pontal de Deodoro)	Marechal Pilar	Roteiro Santa Luzia do Norte	TOTAL		
<b>Restaurantes, Bares e Similares</b>	01	01	0	01	07	0	19	01	04	02	36
<b>Meios de Hospedagens</b>	05	0	07	0	01	0	10	01	0	0	24
<b>*Barracas</b>	02	01	0	0	0	0	0	01	03	0	07
<b>*Artesãos(as)</b>	01	01	01	01	01	01	01	01	0	0	08
<b>*Ambulantes</b>	01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	01
<b>*Associações</b>	01	02	01	0	01	01	04	0	0	0	10
<b>*Empresas de Mergulho</b>	0	0	0	0	0	0	01	0	0	0	01
<b>*Colônia de Pescadores</b>	0	01	0	0	0	01	0	01	0	0	03
<b>*Moradores</b>	0	01	02	01	01	01	05	01	01	01	14
<b>*ONGs</b>	01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	01
<b>*Turistas</b>	01	0	0	0	0	0	07	0	01	0	09
<b>Secretários(as) de Turismo</b>	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	10
<b>Parceiros</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	06
<b>TOTAL</b>	14	08	12	04	12	05	48	07	10	04	130

\*Outros.

Fonte: Elaboração própria (2012).

Durante o planejamento das entrevistas, elaborou-se um cronograma das mesmas, propondo que cada uma levaria em média, 2,0 minutos, e que seriam aplicados 60 questionários, correspondendo a 20% do total dos potenciais parceiros e dos parceiros já existentes de cada município. Cada um dos dias seria em um município, desta forma se encerrariam em 10 dias, excluindo apenas o domingo por ser baixa temporada e muitos estabelecimentos não funcionarem, uma vez que a maioria dos

estabelecimentos pesquisados funciona normalmente, por trabalharem no ramo de serviços turísticos.

Durante a pesquisa de campo, foram aplicados 130 questionários, no período de 17/05/2012 a 12/06/2012, com os participantes e potenciais participantes no Arranjo Produtivo Local de Turismo Lagoas e Mares do Sul.

Para a identificação dos entrevistados que: a) participam do APL Turismo Lagoas e Mares do Sul; b) que não participam, mas já ouviram falar; c) os que não participam e nunca ouviram falar e d) os que já participaram e não participam mais, foram excluídos os 09 turistas por não possuírem essas perguntas no questionário, totalizando 121 entrevistados.

O modelo de questionário utilizado foi o semiestruturado apresentado no Apêndice I o qual fora aplicado aos moradores, empresários e organizações não governamentais (ONGs) que já participaram ou participam do programa. O modelo apresentado no Apêndice II foi aplicado ao mesmo grupo nos casos em que não conheciam ou não pertenciam ao programa. O Apêndice III ao grupo gestor do programa APL. Quanto ao Apêndice IV foi aplicado aos turistas. Todos os 130 entrevistados assinaram o termo de autorização de imagem e voz Apêndice V.

O roteiro de entrevistas aplicadas aos turistas teve como objetivo inicial compreender se existiam alguma relação/participação destes com o APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, mas sem que este questionamento fosse feito de maneira explícita.

Os contatos prévios para o agendamento das entrevistas ocorreram no período, de 23/04/2012 a 04/05/2012, no entanto só se conseguiu confirmar 15 entrevistas, dentre as 35 iniciais que se imaginava.

Uma das grandes dificuldades que se encontrou no agendamento das mesmas foi que grande parte dos secretários de turismo, assessores, e gestores envolvidos no PAPL, não se encontravam em seus ambientes de trabalho em razão das eleições municipais que estavam por acontecer no decorrer do ano; seja por que iriam disputar as mesmas; ou por serem articuladores políticos na reeleição dos respectivos prefeitos de seus municípios.

Desta forma até mesmo as entrevistas previamente agendadas: (6), foram canceladas, porém, sendo apenas uma vez avisada a pesquisadora antecipadamente, nas demais vezes, havia o deslocamento até o destino, dependendo da distância em relação ao município a ser pesquisado, perdia-se um dia do planejamento, pois a rodovia AL

101-Sul, principal acesso ao Litoral Sul, está sendo duplicada, e a rodovia BR-316 outra forma de acesso aos municípios de (Coqueiro Seco, Pilar e Santa Luzia do Norte), estava sendo recapeada, com isso houve um atraso considerável no cronograma inicial.

A apreciação dos dados foi realizada por meio da análise de discurso. Segundo Bardin (1997) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

### **3.3 Programa de Arranjos Produtivos Locais no Estado de Alagoas**

O Programa de Arranjos Produtivos Locais - PAPL foi criado em 2004, e define uma das estratégias de atuação do Governo de Alagoas em conjunto com o SEBRAE-AL e demais parceiros de acordo com a área a de atuação, para a geração de ocupação e renda, tendo como base a atuação prioritária em ações coletivas e integradoras direcionadas ao desenvolvimento dos micro e pequenos negócios, gerando emprego e renda (SEPLANDE, 2012).

Existe uma vasta literatura nacional e internacional sobre o fenômeno da aglomeração de empreendimentos de uma mesma atividade produtiva em uma determinada região geográfica, conforme capítulo 1 deste estudo. Há muitas denominações e ênfases diferentes. O mesmo fenômeno é às vezes denominado arranjo produtivo local, sistema produtivo local ou mesmo “*cluster*”. No Brasil a expressão mais difundida é arranjo produtivo local.

Segundo o MDCI (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), é possível reconhecer a existência de APL a partir de um conjunto de variáveis, presentes em graus diferentes de intensidade. Pelo Termo de Referência para Política de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais elaborado pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais GTP APL, um APL deve ter a seguinte caracterização:

- ✓ Ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante;
- ✓ Compartilhar formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Pode incluir pequenas, médias e grandes empresas.

Quanto à metodologia para caracterizar e classificar os APLs em Alagoas foram adotadas duas classificações: uma de acordo com a presença ou ausência de empresas âncoras e a outra quanto ao nível de consolidação do APL. Neste último, podem-se identificar três níveis: Elementar ou Básico, Fase de Consolidação e Consolidado ou Maduro MIC (Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000). Os APLs do Estado foram classificados como Arranjos sem empresa(s) âncora(s) e Arranjos Elementares.

Além das fases anteriores de mapeamento e enquadramento dos municípios nos critérios estabelecidos e identificados, o processo de implantação de uma política para APLs segue três etapas sequenciais, onde:

Na primeira fase - o planejamento inicial, a Coordenação do PAPL (SEPLANDE-AL e SEBRAE-AL) e o gestor do APL, contratado pelo Programa, juntamente com a interlocução de uma secretária do Estado ligada à principal atividade do arranjo, estabelecem o público alvo e os objetivos para o programa do APL. Em seguida, identificam as ações a serem desenvolvidas, visando alcançar os objetivos, e os potenciais parceiros para executar e financiar essas ações.

Na segunda fase é realizada uma Rodada de Negócios, somente com a coordenação do PAPL e os parceiros do APL. Neste momento, cada ação é analisada e são definidos os responsáveis por ela, seja em relação à execução, ao financiamento ou a ambos, como será explicado mais abaixo.

Na terceira e última fase - de execução e coordenação (monitoramento), os parceiros responsáveis pelas ações passam a executá-las e são monitorados pela Coordenação do PAPL durante o período de um ano, utilizando o Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR) como um instrumento de acompanhamento das ações.

O PAPL dispõe de uma Coordenação Estadual composta pela Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico (SEPLANDE) e pelo SEBRAE-AL.

Cabe à SEPLANDE promover a articulação das diversas secretarias executivas, que têm participado desde a estruturação do Programa conjuntamente com o SEBRAE-AL, integrando as ações com os demais parceiros públicos e privados.

Atualmente o Programa atende 80% dos municípios alagoanos. Através de 13 Arranjos considerados prioritários, sendo 8 em agronegócio, 3 em turismo, 1 em tecnologia da informação e 1 em *design* de móveis, conforme pode se observar na figura abaixo:

Figura 19 – Mapa dos municípios atendidos pelo PAPL.



Fonte: SEPLANDE, 2011.

De acordo com (Vignati, 2008) a cooperação leva a geração de uma série de benefícios nos *clusters* de turismo:

Melhorar a eficácia do setor público na identificação das necessidades de investimentos em infraestruturas e na formulação de políticas públicas de apoio ao setor; Fomentar a geração de emprego, melhorar o entorno urbano, posicionar e reposicionar o mercado imobiliário e consequentemente, ampliar a atividade econômica e sociocultural no entorno dos *clusters*; Sinalizar o caminho para novos empreendimentos turísticos e novos arranjos produtivos vinculados, direta e indiretamente, ao setor; Melhorar o diálogo entre os setores público, privado e sociedade civil, e ampliar o número de parcerias público-privadas; e Contribuir com o processo de qualificação turística, estimulando a inovação, a qualidade e a diversificação da oferta local (VIGNATI, 2008).

Os principais benefícios gerados pelo PAPL são:

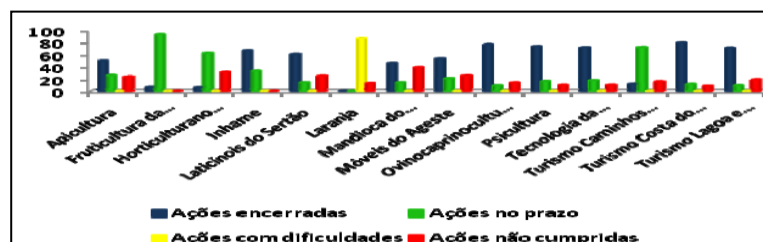
Aumento da interação e da cooperação entre produtores e empreendedores; Maior atração de capitais; Aumento do dinamismo empresarial; Minimização dos custos e riscos empresariais; Promoção de inovações tecnológicas; Maior agilidade e flexibilidade da mão de obra; Melhoria da qualidade de vida no Estado.

Foram estabelecidas três categorias de análise dos APLs, de acordo com Rosário (2007):

1. Ações de coordenação do APL refere-se a questões relacionadas com o aumento da eficiência do conjunto de ativos locais, por meio da obtenção de economias de escala reais;
2. Ações para conhecimento/tecnologia engloba as questões relacionadas com o desenvolvimento de aprendizado e capacitações locais;
3. Ações de reforço institucional - busca evidenciar a importância das instituições.

Delimitadas essas categorias, é possível desenvolver um quadro de análise que permita entender o andamento dos resultados do APL visando perceber se o PAPL está conseguindo ou não cumprir seus objetivos no que diz respeito à promoção do aprendizado, da inovação e da criação de capacitações regionais diferenciadoras, conforme figura abaixo.

Figura 20 - Evolução da execução das ações dos APLs, por categoria SIGEOR



Fonte: Nota Técnica nº. 05 RedeSist, baseada nas informações SIGEOR, 2009.

Este monitoramento se dá através do SIGEOR - Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados que foi concebido pelo SEBRAE-NA, visando articular e apoiar às decisões estratégicas de cada projeto através do gerenciamento e monitoramento dos mesmos pelas instituições parceiras, onde os gestores de cada APL regional é quem introduz as informações, a metodologia utilizada é a de estruturação e apoio à tomada de decisão de projetos chamada GEOR - Gestão Estratégica Orientada para Resultados.

Os APLs no Estado de Alagoas compreendem 80% dos municípios, dos quais 24% são atendidos pelos APLs de turismo. Esses 24% são divididos em três APLs, sendo: Turismo Costa dos Corais, Turismo Caminhos do São Francisco e Turismo Lagoas Mares do Sul (SEPLANDE, 2010).

O Arranjo Produtivo Local de Turismo Costa dos Corais, iniciado em abril de 2004, é uma das melhores referências em associativismo em destinos de turismo de sol e praia, o que a transformou em modelo nacional e um dos destinos considerado como um dos polos prioritizados pelo Ministério do Turismo para atuação do Programa de Regionalização. Nessa região destacou-se a cidade de Maragogi, escolhida pelo Ministério do Turismo como um dos 65 destinos indutores.

Destacando a preocupação com o planejamento turístico, através do desenvolvimento da cultura, da cooperação, com a criação de diversas associações e cooperativas, do fomento de novos negócios através da capacidade empreendedora dos empresários, além da qualidade das suas pousadas e da valorização de identidade cultural local.

Quanto ao APL Caminhos do São Francisco foi lançado em 16 de julho de 2008, no Teatro Sete de Setembro, em Penedo com o objetivo de desenvolver a atividade turística de forma responsável com foco no mercado regional.

Situado nas 03 (três) meso-regiões do Estado de Alagoas: Sertão; Agreste e Leste alagoano. E na Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco.

O APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, iniciado em abril de 2004, é formado por cerca de 200 empresários diretamente ligados aos meios de hospedagem, bares e restaurantes, além de 600 artesãos organizados em núcleos, associações e cooperativas.

A partir desse contexto e após as entrevistas, observaram-se os seguintes resultados:

A etapa inicial sobre quem são os participantes e se conhecem o Programa Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul, se concretizou a partir das perguntas Você já ouviu falar no Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul? e “Desde quando a organização participa do Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul? Identificou-se que, apenas 30 pessoas participam do APL; ou seja 25%, dos atores dos aglomerados de empresas localizados no mesmo território (SEBRAE, 2004; CASSIOLATO e SZAPIRO 2011; LASTRES, 2007), onde os municípios de Marechal Deodoro e Barra de São Miguel, apresentaram maior representatividade, devendo-se a este fato a proximidade dos municípios de Barra de São Miguel e Marechal Deodoro em relação a capital, o que facilita a comunicação, com o grupo gestor (SEPLANDE, SETUR, SEMPTUR e SEBRAE), conforme declaração do entrevistado:

*“[...]assim, eu tenho sempre um ponto de reclamação quanto aos interiores, porque o turismo hoje, o estado, ele foca muito só, o turismo de massa nos locais que está bem aguçado, como por exemplo, você tem, nós temos os dois polos massa grande, Maceió e Maragogi, daí eles ajudam, aí vem um atendimento onde ela faz, dá um atendimento prioritário onde fica Marechal Deodoro, Barra de São Miguel e Coruripe, e os demais municípios que compõem também esse roteiro turístico de Alagoas fica meio aquém dessa orientação [...]” (Entrevistado 119).*

*“[...]Marechal Deodoro participa bem e a Barra de São Miguel também, tem alguns empreendimentos que participam ativamente das nossas reuniões, e das nossas ações eu acho que é por conta de serem associados a ASSERTSUL, o que facilita também e a proximidade[...].” (Entrevistado 128).*

Grande parte dos entrevistados quando se fala em parceria, sendo eles

pertencentes ou não ao APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, se referem ao SEBRAE, como sendo o principal órgão de formação e treinamento profissional. Atualmente na composição do APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, cabe a esta instituição também a articulação com o sistema “ S” (SEBRAE, SENAC, SENAI) e serviços de consultoria, essa consideração sobre a ligação de parceria entre os entrevistados e o SEBRAE, ficou evidenciada através das perguntas: “Você tem contato/parceria com alguém?”, “Além das organizações citadas, o Sr./Sra.tem contato com outras instituições ligadas ao APL Turismo Lagoas e Mares do Sul? Quais”, “Quais são os motivos desses contatos”, “Além das organizações citadas, o Sr./Sra. tem contato com outras instituições ligadas ao APL Turismo Lagoas e Mares do Sul? Quais? Identificou-se que mesmo sem conhecer o que venha a ser o APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, os entrevistados entendem que o SEBRAE é parceiro, conforme as seguintes declarações:

*“[...] SEBRAE, que veio dar curso aqui sem custo nenhum, e o Festival Gastronômico, você tava lá foi? Sempre aparece né? Vários cursos so SEBRAE[...]”* (Entrevistado 7).

*“[...] eu já fiz um curso no SEBRAE muito bom, foram 6 meses, uma vez por semana nós íamos a esse curso. Então havia um, não sei se 20 ou 40, acho que vinte pessoas de hotel, de hotéis em Maceió e aqui”* (Entrevistado 11).

*“[...]treinamento já teve na cidade pelo SEBRAE geralmente são eles que trazem, né?”* (Entrevistado 37).

*“[...]tem cursos, palestras entendeu? Capacitações, sempre pelo SEBRAE”.* (Entrevistado 37).

*“Não, a gente não tem, a única pessoa que apoio a gente aqui no começo, foi o pessoal do SEBRAE”* (Entrevistado 48).

Em se tratando de parcerias não envolvidas com o APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, constatou-se, mediante a pergunta: “Além das organizações citadas, o Sr./Sra. tem contato com outras instituições NÃO ligadas ao APL Turismo Lagoas e Mares do Sul? Quais?” Os parceiros mencionados foram: a Usina Coruripe, Braskem (empresa do setor químico e petroquímico), Federalagoas (Federação das Associações Comerciais do Estado de Alagoas), todas envolvidas em projetos comunitários, ligados à qualificação de mão de obra local e inclusão social produtiva, alinhadas aos princípios do desenvolvimento de maneira sustentável.

Usina Coruripe:



*“[...] na parte de divulgação, cartões, essa coisas, aí junto com a parceria da Usina Coruripe, eles fazem aquela parceria, ele trabalha com a parte do meio do ambiente também[...]” (Entrevistado 36).*

*“Ela dá muito apoio a gente, na área do artesanato né? E outras ações de turismo, como Festival do Maçunim, o maior evento turístico nosso, e o maior evento de pesca do Nordeste, e eu tenho certeza que é o maior do Brasil, acontece em setembro” (Entrevistado 38).*

Braskem (empresa do setor químico e petroquímico):

*“Sempre dá apoio quando a gente precisa né?” (Entrevistado 30).*

*“[...] que temos também a parceria da Braskem que nos ajuda com passagem aérea pra divulgar nosso trabalho porque é um conjunto [...]”. (Entrevistado 106).*

*“Com a Braskem tem o Ecovela né, que tem ,não sei se você já viu evento da Ecovela ou já ouviu falar tem ate seletivas da Ecovela por que assim como são muito corredores pescadores tem que ter um seletiva pra que não venha ter tumulto e muita fluxo de gente né ai eles vão fazer seletiva da Braskem ajuda muito quando agente precisa, principalmente financeiro,é projetos se você tiver e levar pra eles e eles ver que é que seja bom pra classe que venha ter algum retorno né?” (Entrevistado 108).*

Federalagoas (Federação das Associações Comerciais do Estado de Alagoas):

*“Nós assinamos recentemente com a prefeitura o Projeto Empreender, que é um projeto que veio pra FEDERALAGOAS através da... FEDERALAGOAS, o Ministério da...a Secretaria de Trabalho e a Secretaria de Turismo do Estado” (Entrevistado 81).*

*“[...] nós montamos um convênio agora da Prefeitura com a FEDERALAGOAS, onde nós identificamos 5 itens de imediato para serem desenvolvidos aqui internamente no município e foi montado um convênio e esses 5 núcleos, que chamam Núcleos Setoriais[...]” (Entrevistado 98).*

Outro dado que se mostra relevante na apuração das entrevistas é a integração de competências (ALBAGLI e BRITO, 2003), por realização de projetos conjuntos que fora constatado a partir da pergunta: “A sua organização participa de projetos do APL Turismo Lagoas e Mares do Sul? Quais?”, essa prática, melhora a cooperação entre os envolvidos e propicia um avanço na qualidade dos serviços, as declarações a seguir comprovam esta tendência:

*“Sim, desde o planejamento, nas reuniões de planejamento, nas rodadas de negócios e no desenvolvimento dos próprios planejamentos anuais que os APLs produzem” (Entrevistado 98).*

*“Sim, recentemente fomo junto ao SEBRAE com alguns empresário que compõem o APL numa visita técnica em Porto de Galinhas, foi ótimo” (Entrevistado 102).*

*“[...] existe sim alguns projetos, no momento nós aqui da secretaria já conseguimos reativar a venda do nosso artesanato com um espaço para as artesãs aqui de Pilar[...].” (Entrevistado 105).*

Vários foram os fatores quer sejam positivos e/ou negativos que agregam ou afastam os potenciais participantes do APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, o qual se destaca ao se desenvolverem de maneira assertiva se transformando em uma vantagem competitiva dentro do arranjo, e tende a impulsioná-lo (PORTER 1993;1995), esta afirmação está representada através da pergunta:” Quais são as vantagens e as desvantagens de participar do APL Turismo Lagoas e Mares do Sul? , ficando explicitado nas e entrevistas abaixo:

*“A vantagem é que eles tentavam coloca agente em cooperativas né os bares como tinha que ser em parceiros, as desvantagens é a falta o comprometimento de interesse do pessoal daqui do projeto que eles oferecem” (Entrevistado 65).*

*“Para os empreendimentos a gente vê uma oportunidade de é... desenvolver a atividade de forma sustentável que hoje é um dos requisitos mais solicitados né? Que os empreendimentos sejam sustentáveis não só do ponto de vista ambiental, mas, econômico e social, né? Com a inclusão de pessoas, inclusão produtiva, né? A inclusão social obviamente, e as questões econômicas e financeiras que envolve todo o negócio né? É dentro desta perspectiva do arranjo, que é uma estratégia de desenvolvimento local né?” (Entrevistado 124).*

*“[...] Vantagens: trabalho realizado em conjunto, parceria, interação técnica, social e institucional [...]” (Entrevistado 124).*

*“Olha, desvantagem é você ter essa energia não é, e ter o nivelamento em termos de responsabilidade de vontade entre todos os envolvidos não é, uma coisa é você estar envolvido, outra coisa é você estar comprometido. A gente vê muita gente envolvida, mas comprometimento tá ainda um pouco distante” (Entrevistado 98).*

Vale salientar que a maioria dos participantes do APL, Turismo Lagoas e Mares do Sul, apontam como sendo os fatores críticos para que haja o desenvolvimento do programa: a ausência de coletividade e comprometimento, por parte dos empresários que os compõem, e

falta de interesse e incentivos financeiros por parte dos Governos. A participação em rede pode proporcionar um largo conjunto de experiências, estimulando diversas formas de aprendizado e gerando um conhecimento coletivo (ALBAGLI e BRITO, 2003), o que se evidencia através da pergunta: “O que o Sr./Sra. acha que funciona e não funciona no APL Turismo Lagoas e Mares do Sul?”, de acordo com as entrevistas:

*“O procedimento de divulgação do programa vai continuar o mesmo, nós somos referência junto ao ministério de desenvolvimento da indústria e comércio e serviço, na questão da governança e gestão desses arranjos, ou seja, a relação que a gente tem com esses arranjos a forma como a gente é... não vou falar nem a forma como a gente vai gerir, mas a forma como a gente articula esses atores nesses arranjos é uma referência importante do ponto de vista do estudo de APL, então algumas pessoas dizem assim: a gente não conhece, não conhece não porque o programa não é amplamente divulgado não por isso, porque a metodologia do trabalho nosso é através de grupos associativos, tá? Muitos desses empresários, desses pequenos empresários eles não estão inseridos em nenhum grupo associativo, então pra gente fica difícil, trabalhar individualmente porque a gente não tem como atender individualmente, né? Então as demandas que vem através desses grupos associativos elas são atendidas é na medida do possível de acordo com os recursos que são disponibilizados, e tal... o que é necessário é uma organização desses empreendimentos pra que possam ser atendidos efetivamente e conhecer melhor o programa e tudo mais” (Entrevistado 124).*

*“[...] quando a gente fala de APL na no que tange na questão da participação, conceber entender o processo saber o que eu posso tá ganhando com aquilo é cultural, aí a gente tem que avaliar o nosso índice de desenvolvimento humano, a gente tem que avaliar a nossa questão de educação, né nós somos o Estado com maior índice de analfabetismo do País né? Então isso é um agravante, porque a gente parte de um princípio básico que é do entendimento, ter clareza sobre as coisas, se eu não consigo perceber as coisas com clareza eu não consigo me enxergar aonde eu posso ter o benefício, então eu acho que esse é um grande desafio do APL, ser claro aí acho que a gente falhou em algumas etapas do processo e aí é uma coisa natural porque quem ah gerencia o processo nas áreas instâncias né? aí vem várias várias situações inclusive a vaidade né? Que impede que a gente trabalhe de forma mais efetiva em detrimento da inclusão do que tá posto como meta como resultado finalístico mais é um problema sim e aí eu atribuío isso a questão da... cultural que envolve também a parte da educação, ora se eu não compreendo, se eu não tenho clareza suficiente daquilo do que do que pode me dar de contribuição eu vou ter resistência eu não vou querer participar, as pessoas ainda tem medo de expor as suas fragilidades internas enquanto empreendimento, enquanto negócio acreditando que... ãh a coletividade não vai contribuir nesse processo” (Entrevistado 98).*

*“Me passou despercebido. Decepção por falta de resultados objetivos práticos. Muita conversa e pouca ação. Muita reunião, muito papo, vamos fazer uma reuniãozinha e oferecia um tira gosto, oferecia um*

*sanduíche, ía pra uma pousada aqui ia pra uma pousada lá, aí entrava o SEBRAE no meio, e na realidade de efetivo, ou seja, um retorno, um objetivo pras pousadas, eu lhe confesso que até hoje, por mais boa vontade e simpatia que eu tenha com essa entidade, eu não vi nada de muito, muito assim marcante não, eu diria que os resultados foram tímidos ou inexistentes” (Entrevistado 55).*

*“Eu queria acrescentar que estou aqui à disposição de vocês, do órgão e dizer que Coqueiro Seco é uma cidade linda, boa de alguém lá fora ou até mesmo o Governo do Estado, o Governo Federal olhe, olhe com bons olhos, porque só a Prefeitura não tem condições. Aqui não tem recurso, aqui não tem indústria. A gente só sobrevive do FPM, é Fundo de Participação do Governo Federal, aí é complicado” (Entrevistado 22).*

*“Aqui tem passeios maravilhosos, né? Só que falta também ser explorados por pessoas de fato, porque eu acredito que o que vai mudar isso aqui, são pessoas que vão vir de fora, com outra mentalidade com vontade de fazer, é lógico que tem uma resistência da população, claro que a gente também não quer que isso transforme... mas assim oferecer condições de base, você entrar na cidade e não ter que ver aquele caldo verde escorrendo pelas sarjetas, pô, já que não dá pra fazer saneamento básico, é uma coisa impossível, porque tem que ter uma estação elevatória, porque vai gastar cinquenta bilhões, então faça as fossas, a prefeitura tinha que fazer esse outro lado, o dinheiro que às vezes chega do governo federal volta pra trás, porque eles não investem era pra sair a cooperativa ali, também voltou o dinheiro pra trás, o dinheiro pra esgoto também voltou, também porque? Porque eles não tem pessoas competentes para fazer, infelizmente é isso, a verdade é isso, não tem técnicos, não tem formação, não tem competência e depois é uma política, do política que eu falo populista, né? Do saco de cimento, do emprego, do... enfim do voto comprado que a gente sabe que isso existe, então fica amarrado na mão de pessoas que tão e os interesses não é a população, porque eu falo, hoje em dia o que falta no Brasil, são políticos voltados pra serem políticos verdadeiros o que é político? Você estar representando e fazendo em favor de... e não do jeito que a gente vê no Brasil e aqui então nesses lugarzinhos menores, aí você é mais é mais assim mais a mostra é uma coisa assim mais, e a população assim é uma política do medo, da repressão, que você não pode falar muito, você não pode, vieram me falar, ah tá falando muito hein?” (Entrevistado 29).*

Quando as políticas públicas, são tratadas com seriedade e encaminhadas aos seus objetivos, tornam-se prerrogativas essenciais para um desenvolvimento rápido e eficiente, respondendo aos requisitos mínimos de inclusão social. A ausência dessas políticas por parte dos governos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao primeiro pressuposto apresentado no início da pesquisa, considera-se refutado que todos os envolvidos no Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul conhecem e participam efetivamente do programa.

Pois se identificou que dos 121 entrevistados, a maioria (56%) conhecem o APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, sendo que deste total (25%) participam do APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, (8%) já participaram e não participam mais e (23%) não participa, mas já ouviu falar.

Nunca ouviram falar sobre o APL Turismo Lagoas e Mares do Sul e não participam (44%); ou seja, a minoria (para estes cálculos foram excluídos os 09 turistas por não possuírem essas perguntas no questionário).

Houve a confirmação do segundo pressuposto, onde os moradores e turistas não participam do Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul, no entanto quando ações deste APL são aplicadas de maneira efetiva ambos recebem os benefícios proporcionados; um exemplo, no caso dos turistas, está sendo através da duplicação da rodovia AL 101-Sul (principal acesso ao litoral Sul) e dos moradores a melhoria da qualidade de vida por meio da qualificação profissional.

Em relação ao terceiro e último pressuposto, o Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul gera benefícios para o desenvolvimento econômico e social dos municípios envolvidos e seus participantes, comprova-se que é refutado parcialmente; dada que a representatividade dos envolvidos é quase nula ou fraca, se confirmando apenas em dois dos dez municípios participantes: Barra de São Miguel e Marechal Deodoro em razão de possuírem o maior número de empreendimentos turísticos e serviços no atendimento ao turista, o que não se revela nos demais municípios, que por vezes são deficientes nos requisitos mínimos de infraestrutura turística como os municípios de Coqueiro Seco, Santa Luzia do Norte e Pilar, onde não desfrutam ao menos de um restaurante que possua as características mínimas exigidas para o atendimento, de grupos de turistas ou mesmo, como é o caso de Santa Luzia do Norte, não dispõem de nenhum meio de hospedagem, tal como Coqueiro Seco; já o município de Pilar conta apenas com dois empreendimentos de hospedagem, sendo um de difícil acesso.

O município de Coruripe, de acordo com os dados apresentados no estudo, está aumentando sua participação e inserção no APL Turismo Lagoas e Mares do Sul, onde

as capacitações estão sendo exercidas com prioridade pelos parceiros institucionais do programa, em razão da “suposta” construção do estaleiro, previsto para início de 2014, o que provoca opiniões adversas sobre a real contribuição de desenvolvimento à comunidade local, uma vez que esta instalação se daria em um município turístico; existem diversas constatações da ineficácia desta prerrogativa em algumas cidades da Europa, com as mesmas características.

O município de Maceió representado por (Pontal da Barra) especificamente, se encontra em uma realidade diferente dos demais, já que possui associações e entidades de classe, extremamente organizadas, possibilitando acesso às informações de forma que estas possam ser utilizadas com maior rapidez e desenvolturas (ações estratégicas de captação de recursos) e políticas públicas, .

Feliz Deserto valoriza e incentiva muito o trabalho das artesãs, que comercializam suas peças tanto no terminal turístico do município, quanto as exportam por todo Brasil e principais países do mundo; apesar dos esforços da Secretaria de Esporte, Turismo e Eventos, as agência de viagens raramente param seus ônibus na cidade para que os grupos de turistas, possam conhecer seus artesanatos e atrativos.

O município de Roteiro conseguiu em dois anos alavancar o seu PIB, em razão das melhorias efetuada na Praia do Gunga, principal fonte de renda da população local, e única atração turística reconhecida pelas agências de viagens do Estado de Alagoas.

Na contramão do desenvolvimento turístico, encontra-se o município de Jequiá da Praia, com lideranças políticas enfraquecidas e por vezes sem conhecimento da realidade do *trade* (profissionais envolvidos com a área turística), que não possuindo incentivos acabam falidos, reduzindo a oferta de atrativos turísticos da região como o caso do Norte Grande um complexo turístico que há dois anos encerrou suas atividades por não haver demanda.

A hospitalidade é amplamente exercida entre os artesãos, sendo evidenciada no contato entre os turistas/visitantes e a observação das rendeiras e profissionais da área ao exercerem seu ofício; o qual deixa de ser apenas uma fonte de renda e se transforma em um ciclo virtuoso, onde há doação, recebimento e retribuição por parte dos envolvidos.

Já no tocante a alguns empresários e secretários de turismo dos municípios pesquisados, a hostilidade é fator marcante quando indagados pela falta de comprometimento efetivo nas ações estruturantes do Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul.

Cabe ressaltar que as pesquisas foram efetuadas no período de baixa temporada e ano eleitoral, o que pode ter influenciado as respostas dos entrevistados.

Sugere-se, para futuras pesquisas, um estudo mais aprofundado sobre os outros dois APLs de turismo: Costa dos Corais e Caminhos do São Francisco para a comparação entre os mesmos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADTP- Agência de Desenvolvimento Tietê Paraná (Coordenação e Desenvolvimento). *Alagoas: Estratégias de Desenvolvimento*. Maceió. Maio de 2004.

ALAGOAS. *Conjuntura Econômica do Estado de Alagoas 2009-2010*. Maceió: Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico, 2011 Disponível em <<http://www.seplande.al.gov.br/planejamento-e-orcamento/informacoes-e-conhecimento/produtos-e-publicacoes/estatisticas/analise-conjuntural/analise-conjuntura-2009-2010>>.

ALBAGLI, Sarita; BRITO, Jorge (Org.). *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. UFRJ. 2003.

ALTKINSON, Anthony A., WATERHOUSE, John. *A stakeholder approach to strategic performance measurement*. Sloan Business Review, v.38, n.3 p. 25-36. Spring, 1997.

AMARAL FILHO, Jair do. . *A Endogeneização no Desenvolvimento Econômico Regional e Local*. Planejamento e Políticas Públicas (IPEA), v. 23, p. 261-286, 2001.

AMARAL FILHO, Jair do. *Desenvolvimento regional endógeno: (re) construção de um conceito, reformulação de estratégias alternativas (à guerra fiscal)*. In: Anais do XXIII Encontro Nacional de Economia. Salvador: Anpec, 1995.

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

AMATO NETO, J.; GARCIA, R. *Sistemas locais de produção: em busca de um referencial teórico*. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, Anais.Ouro Preto: ENEGEP, 2003. 1 CD-ROM.

ARAÚJO, L. M. . *Análise de stakeholders para o turismo sustentável*. Caderno Virtual de Turismo (UFRJ), v. 8, p. 91-99, 2008.

BANDUCCI Jr., Álvaro; BARRETTO, Margarita. *Turismo e identidade local: uma visão antropológica*. Campinas: Papirus, 2002.

BARAN, Paul. “*On distributed communications: Introduction to distributed communications networks*” in Memorandum RM-3420-PR, August 1964. Santa Mônica: The Rand Corporation, 1964.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1997.

BEAVER, W. *Is the stakeholder model dead?* Business Horizons, Pittsburg: Pittsburg State University, v. 42, n. 2, p. 8-12, mar./apr. 1999.



BECATTINI, Giacomo. *Distritos Industriais na Itália*. In: URANI, André, COCCO, Giuseppe, GALVÃO, Alexander Patez (Org.). *Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BENI, Mário Carlos. *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo, SENAC, 2001.

BERNARDO, Mauro Santo; SILVA, Adriana Cristina da; SATO, Sônia. *Distritos Industriais – Clusters*. Texto para Discussão N. 3. São Paulo, 1999. Edição Eletrônica.

BERTALANFFY, L. V. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1977.

BNDES, *Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento*, 2003.

BNDES, Lustosa, Maria Cecília Junqueira. Projeto - *Análise do Mapeamento e das Políticas para Arranjos Produtivos Locais no Norte, Nordeste e Mato Grosso e dos Impactos dos Grandes Projetos Federais no Nordeste*. Nota Técnica 11, 2010.

BNDES, Lustosa, Maria Cecília Junqueira. Mapeamento, metodologia de identificação e critérios de seleção para políticas de apoio nos arranjos produtivos locais. Nota Técnica 02, 2010.

BNDES, Maria C. Lustosa, Francisco Rosário, Márcio Costa, Geanne Silva e Michelle Nunes. Análise do balanço de pagamentos do estado de Alagoas e a importância dos APLS no fluxo de comércio. Nota Técnica 04, 2010.

BORIN, Elaine Cavalcante Peixoto; ALMEIDA, Mariza. TERRA, Branca. *A atuação institucional do SEBRAE no desenvolvimento dos arranjos produtivos locais: O caso do APL de moda íntima de Nova Friburgo, Rio de Janeiro*. Brasil REDES, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 3, p. 164 - 184, set/dez. 2008.

BRASIL. *Turismo no Brasil: 2011-2014*. Ministério do Turismo, 2010. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Turismo\\_no\\_Brasil\\_2011\\_-\\_2014\\_sem\\_margem\\_corte.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf)>. Acesso em 26 novembro 2011.

BRINKERHOFF, J. M. Assessing and improving partnership relations and outcomes: a proposed framework. *Evaluation and Program Planning*, New York, v. 25, p. 215-231, 2002.

BRITTO, Jorge e ALBUQUERQUE, Eduardo da Motta. *Características estruturais de clusters industriais*. Niterói: UFF, 2002. Mimeografado.

CALHEIROS, Silvana Quintella Cavalcanti. *Turismo versus agricultura no litoral meridional alagoano*. Rio de Janeiro, 2000, 2v. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ/IGEO, 2000.

CAMPOS, R.R.; CÁRIO, S.F.; NICOLAU, J.A.; VARGAS, G. (2002). *Aprendizagem por interação: Pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais*. In: LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M.; ALBAGLI, S.; LEGEY, L.R.; LEMOS, C.; MACIEL, M.L. Proposição de políticas para promoção de sistemas

produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2002.

CAMPOS, Taiane Lãs Casas. Administração de Stakeholders: uma questão ética ou estratégica. Disponível em: <[http://mrm.comunique-se.com.br/arq/132/arq\\_132\\_9227.pdf](http://mrm.comunique-se.com.br/arq/132/arq_132_9227.pdf)>.. Acesso em 09 de março de 2012.

CAPORALI, Renato; VOLKER, Paulo. *Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais*. Brasília: PROMOS/SEBRAE/BID, 2004.

CARROLL, A.B., and A.K; BUCHHOLTZ. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 5th ed. Australia: Thomson South-Western, 2003.

CARVALHO, Cícero Péricles de. *Economia Popular: uma via de modernização para Alagoas*. 3ªed. Maceió: Edufal, 2008.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, José Eduardo.; SZAPIRO, Marina. *Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais no Brasil. Proposição de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas*. Rio de Janeiro: IE/UFRJ. Set. 2002.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. Capítulo 2 do livro “Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local”, organizado por Helena M.M. Lastres, José E. Cassiolato e Maria Lúcia Maciel, Relume Dumará Editora, julho de 2003.

CASSIOLATO, José. E. e LASTRES, H. M. M. *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. (GASPIL) Quarta Revisão Novembro, 2004. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>> Acesso em 15 de setembro de 2011.

CASSIOLATO, J. E. (Org.); LASTRES, H. M. M. (Org.) ; ARROIO, A. C. (Org.) . *Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Contraponto, 2005.

CASTELLS, M. *The rise if the network society*. 2. ed. Malden: Blackwell, 2000. 594p

CASTRO, Luiz Humberto de. *Arranjo Produtivo Local*. Brasília: SEBRAE, 2009. 44 P. (Série Empreendimentos Coletivos) 1. APL. I. Título. II. Série. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/673F16CA67FC34B98325772A0046513A/\\$File/NT00044156.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/673F16CA67FC34B98325772A0046513A/$File/NT00044156.pdf). Acesso em 22 de novembro de 2011.

CLARKSON, M. B. E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation*. *Academy of Management Review*. V.20, n.1; p. 92-117, 1995.

CORADINI, Cristiane; SABINO, Michelle de Stefano ; COSTA, Benny Kramer . *Teoria dos Stakeholders: Estado da Arte Produzido no Brasil*. In: XIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP, 2010, São Paulo. XIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo: SEMEAD, 2010.

CROCCO, M. *Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais – O Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. IE/UFRJ, 2001.

DANTAS, Aléxis; KERTSNETZKY, Jacques; PROCHNIK, Victor. *Empresa, indústria e mercados*. In: David Kupfer; Lia Hasenclever. (Org.). *Economia Indústria: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 23-41, 2002.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. *Academy of Management Review*. v.20, n.1, p.65-91, 1995.

EURADA. *Clusters, Industrial districtis, local productive systems*. Disponível em: <[www.eurada.org](http://www.eurada.org)> Bruxelas: Eurada, 1999. acesso em: 15 de setembro de 2011.

FERREIRA JUNIOR, R. R. ; SORGATO, L. A. *Vazamento de crédito no Nordeste e uma proposta de sistema de financiamento local: o caso de Alagoas*. *Economia Política do Desenvolvimento*, v. 1, p. 33/2-63, 2008.

FRANCO, Augusto de. *Escola de Redes. Tudo o que é sustentável tem o padrão de redes: sustentabilidade empresarial e responsabilidade corporativa no século 21*. Curitiba: Arca, Sociedade do Conhecimento, 2008.

FREEMAN, Linton C. *Some antecedents of social network analysis*. *Connections*, Boston, v. 19, n. 1, p. 39-42, 1996.

FREEMAN, R. E. *The stakeholder approach revisited*. *Zaeitschrift fuer Wirtschafts-und Unternehmensethic*, v.5, n. 3, p. 228-241, 2004.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. *California Management Review*, p. 93-94, 1983.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Minnesota: Pitman, 1984.

FREEMAN, R., and R. Phillips. "Stakeholder Theory: A Libertarian Defence." *Business Ethics Quarterly* 12, no. 3 (2002): 331-49.

FROOMAN, Jeff. *Stakeholder Influence Strategies*. *Academy of Management Review*. v.24, n.2, p. 191-205, 1999.

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

HADDAD, Paulo. *Identificação e Classificação dos Arranjos Produtivos Locais no Maranhão e o seu Processo de Gestão*. São Luís: SEBRAE/MA, 2003.

HAGUENAUER, Lia; PROCHNIK, Victor. Cadeias Produtivas: Conceituação e Metodologia. In: Lia Haguenaue; Victor Prochnik. (Org.). *Identificação de Cadeias Produtivas e Oportunidades de Investimentos no Nordeste do Brasil*. 1 ed. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.

HIRSCHMAN, A. (1958), *The Strategy of Economic Development*, New Haven, Yale University Press, 1958.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Cidades*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/...>>. Acesso em 22 novembro 2011.

INFRAERO. EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA *Estatísticas*. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/images/stories/Estatistica/2011/Dez.pdf>>. Acesso em 23 janeiro 2012.

JUNQUEIRA, Rosemeire Rodrigues. *Stakeholders e o relacionamento com o cliente em organizações hoteleiras. Estudo de casos múltiplos: Blue Tree Hotels, Bourbon Hotéis & Resorts e rede Estanplaza*. Dissertação de mestrado. Programa de mestrado em hospitalidade. São Paulo, universidade Anhembi Morumbi, 2011.

KOGA , Érika Sayuri. *Análise dos stakeholders e gestão dos meios de hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ*. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2011.

KRUGMAN, P. *Geography and trade*. Cambridge Masschusetts, MIT Press, 1991.

KWASNICKA, E. L. & ZACCARELLI, S. B. *A competitividade e racionalidade de um cluster industrial*. Revista Eletrônica de Administração da UNIMEP, v.4, n.2, 2006.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. *Mobilizando conhecimentos para desenvolver Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas no Brasil*. Disponível em: <<http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>>. Acesso em: 02 de novembro de 2011.

LASTRES, H. M. M. ; CASSIOLATO, J. E. . *Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. Parcerias estratégicas*, p. 5-29, 2003.

LASTRES, H. M. M. *Avaliação das Políticas de Promoção de Arranjos Produtivos Locais no Brasil e Proposição de Ações*. CGEE - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos Ciência, Tecnologia e Inovação. Rio de Janeiro: CGEE, 2007. 37p.

LASTRES, H. M. M. *et al Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil*. Brasília: SEBRAE: FINEP: CNPq, 2002.

LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO J. E. (coord). *Glosário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais*. Rio de Janeiro: IE, 2003.

LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO J. E. *Novas políticas na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2003.

LASTRES, Helena M. M., CASSIOLATO, José E., *Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais*. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais-REDESIST, Rio de Janeiro, janeiro, 2004. Disponível em: <[www.ie.ufrj.br/redesist/P4/Ampli/Gloss%20Rio%20RedeSist.pdf](http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/Ampli/Gloss%20Rio%20RedeSist.pdf)>. Acesso em: 16 de novembro de 2011.

LASTRES, H. M. M., J. E. CASSIOLATO. *GASPIL: Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. Oitava Revisão. Rede de Pesquisa em Sistema e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais – REDESIST. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio do Janeiro. Dezembro, 2005.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E.; CAMPOS. Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos locais: vantagens do enfoque. In: LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E. (orgs). *Estratégias para o desenvolvimento. Um enfoque sobre Arranjos Produtivos Locais do Norte, Nordeste e Centro-Oeste brasileiros*. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

LEFEVRE, F. ; LEFEVRE, A. M. C. *Pesquisa de representação social. Um enfoque quali-quantitativo*. Brasília: Liberlivro, 2010.

LEMOS, C. “*Notas preliminares do Projeto Arranjos Locais e Capacidade Inovativa em Contexto Crescentemente Globalizado*”. IE/UFRJ, Rio de Janeiro, mimeo, 1997.

MACHADO FILHO, C. P. *Responsabilidade social e governança: o debate das implicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MARINEAU, R. F. *Jacob Levy Moreno 1889-1974: pai do psicodrama, da sociometria e da psicoterapia de grupo*. São Paulo: Ágora, 1992.

MARSHALL, A. *Princípio de Economia*. 2ª Ed., São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARTELETO, Regina Maria. *Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local*. Revista Ciência da Informação, v. 33, n.3, p. 41-49 . Brasília: set/dez, 2004.

MINISTÉRIO DO TURISMO – Mtur. *Plano Nacional de Turismo: Diretrizes, metas e programas – 2003 /2007*. Brasília/DF: MT, 2003.

MINISTÉRIO DO TURISMO – Secretária de Políticas de Turismo. *Inventário da Oferta Turística: Instrumento de Pesquisa*. Brasília: 2004.

MITCHELL, Ronald, AGLE, Donna J, WOOD, Bradley R. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of Management Review* 1997, Vol. 22, No. 4, 853-886. Disponível em:<<https://wiki.brown.edu/confluence/download/attachments/33494/Mitchell+Stakeholder+Identification+1997.pdf>>. Acesso em 04 de março de 2012.

MYTELKA, Lynn; FARINELLI, Fulvia. Local *clusters*, innovation and sustained competitiveness. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, Helena Maria Martins. Arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.

MOLINA, J.L.; MUÑOZ, J. M.; DOMENECH, M.. *Redes de Publicaciones Científicas: un análisis de la estructura de coautorías*. Revista Hispana para el análisis de redes sociais, v. 1, n. 3, jan. 2002. Disponível em <<http://revista-redes.rediris.es/>>.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

ORSSATTO, C.H. *A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC/Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PERROUX, F. (1973), “L’effet d’entraînement: de l’analyse au repérage quantitatif”, *Économie Appliquée*, 7:307-20, Paris, 1973

PETROCHI, M. *Programa de Mobilização para o Desenvolvimento dos APLS do Estado de Alagoas*. SEBRAE, AL, 2005.

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 2011.

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. *Clusters and the New Economics of Competition*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.

PORTER, M. E. *Competição - On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. *Estratégias competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MARECHAL DEODORO. *Hotéis e Pousadas*. Fonte: <[http://www.marechaldeodoro.al.gov.br/hoteis\\_pousadas](http://www.marechaldeodoro.al.gov.br/hoteis_pousadas)> Acessado em 04 de março de 2012.

PROCHNIK, V. *Cadeias produtivas e complexos industriais*, (Seção do capítulo “Firma, indústria e mercados”, do livro Hasenclever, L. & Kupfer, D. *Organização Industrial*, ed. Campus, 2002). Disponível em: <[www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/cadeias\\_produtivas](http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/cadeias_produtivas). Acesso em 24 de novembro de 2011.

RAMOS, Silvana Pirillo.: *Turismo, Território e Poder: Arranjos Produtivos Locais e o Programa de Regionalização do Turismo*. XIV Congresso Brasileiro de Sociologia 28 a 31 de julho de 2009, Rio de Janeiro (RJ) UFRJ – Campus da Praia Vermelha. Santos

Silva, J.A.: (2007) Turismo, crescimento e desenvolvimento: Uma análise urbano-regional baseada em *cluster*, Edição eletrônica gratuita. Texto completo em [www.eumed.net/tesis/jass/](http://www.eumed.net/tesis/jass/). Acesso em 23 de novembro de 2011.

RedeSist. REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS. *Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais*. Jun. Quinta revisão. 2005.

ROSENFELD, S. A. (1996), “États-Unis: les ‘agglomérations d’entreprises’”, in OCDE *Réseaux d’entreprises et développement local*, (1996).

ROWLEY, T. J. Moving Beyond Dyadic Ties: *The Network theory of stakeholder influences*. Academy of Management Review. Toronto, v. 22. n. 4. p. 887-909, 1998.

SABINO, S. S.; HOFFMANN, R. A; HOFFMANN, V. E. A importância dos *stakeholders* na tomada de decisão das pousadas de Bombinhas. Revista Turismo Visão e Ação. Vol 7 –n.2. p.341-354, 2005.

SANTOS G. A. G. dos; DINIZ E. J. & BARBOSA, E. K. *Aglomeraciones, Arranjos Productivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, P. 151-179, dez. 2004.

SANTOS, Claudinete de F. S. O.; GÓMEZ. Carla R. P. *Agrupamentos de Responsabilidade Corporativa: A Percepção de Stakeholders Sobre O Arranjo Produtivo Local de Confeções do Agreste Pernambucano*. Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v15, n.3, 29- 48, Julho/Setembro 2010.

SANTOS, F. ; CROCCO, M.; LEMOS, M. B. *Arranjos e sistemas produtivos locais em “espaços industriais” periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros / por Fabiana Santos, Marco Crocco, Mauro B. Lemos*. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2002. 27p. (Texto para discussão; 182).

SANTOS, G.A.; DINIZ, E.J.; BARBOSA, E. K. *Aglomeraciones, Arranjos Productivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, 1994.

SAUVÉE, L. Efficiency, effectiveness and design of network governance. In: TRIENEKENS, J. H.; OMTA, S. W. F. (Org.) *Paradoxes in food chains and networks: Proceedings of the Fifth International Conference on Chain and Networks Management in Agribusiness and the Food Industry*. Noordwijk, 06-08 June 2002. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2002. p. 673-684.

SCHMITZ, Hubert and NADVI, Khalid. Institute of Development Studies, University of Sussex, UK. *Clustering and industrialization: Introduction*. Elsevier Science Ltd. v. 27, n. 9. p. 1503-1534, 1999.

SEBRAE-NA. *Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em APL*. Brasília, 2003.

SEBRAE-AL. *Inventário Piloto de Ofertas e Oportunidades Turísticas de Municípios Alagoanos – Região das Lagoas*. Programa SEBRAE de Turismo. Maceió, AL, 2004.

SEMPTUR. SECRETARIA MUNICIPAL DE PROMOÇÃO DO TURISMO. Centrais de Informações Turísticas. Fonte: <<http://www.turismo.maceio.al.gov.br/cits/>> Acesso em 24 de novembro de 2011.

SEPLAN/SEBRAE-AL. Plano de Ação – *APL Turismo Lagoas. Programa de mobilização para o desenvolvimento de Arranjos e Territórios Produtivos Locais do Estado de Alagoas*. Maceió – AL, 2004.

SEPLANDE. *Oportunidades de Investimentos em Alagoas*. Fonte: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/sistemas\\_web/.../arq1316528802.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/sistemas_web/.../arq1316528802.pdf)> Acesso em 05 de novembro de 2011.

SEPLANDE. *Arranjos Produtivos Locais*. Fonte: <<http://www.planejamento.al.gov.br/apls>> Acesso em 24 de novembro de 2010.

SHANKMAN, Neil A. Reframing the debate between agency and stakeholders theories of the firm. *Journal of business Ethic*. Vol. 21 n.4, 1999.

SIGGEOR. *Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados*. Disponível em: < <http://www.sigeor.sebrae.com.br/>> Acessado em: 02 de janeiro de 2012.

SILVA, Jorge Antonio Santos. *Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster*. / Jorge Antonio Santos Silva. São Paulo: J A S Silva, 2004.

SPINOSA, L.M.; SOUZA, R.C. *Redes de cooperação face à economia baseada em conhecimento: o caso da Copel Distribuição S.A.* In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, Anais. Florianópolis: ENEGEP, 2004. 1 CD-ROM.

STRECK, C. Redes Globais de políticas públicas como coalizões para mudança. In: ESTY, D.; INAVONA, M. H.(Ed.). *Governança ambiental global: opções e oportunidades*. São Paulo: Senac, 2005. p. 301.

THOMAZI, S. *Cluster de Turismo: Introdução ao Estudo de Arranjo Produtivo Local*. São Paulo: Aleph, 2006.

TOMAZZONI, Edegar Luis. *Turismo e Desenvolvimento Regional: Modelos APL Tur Aplicado à Região das Hortências (Rio Grande do Sul – Brasil)*. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo. 2007.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoy. *Turismo Básico*. São Paulo: SENAC, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1994.

TROUVÉ, P., Courault, B. *Dynamiques de PME, les métamorphoses de la petite entreprise. Introduction a l' ouvrage les dynamiques de PME*. *Approches Internationales*, 2000.



VARGAS, M. A. *Aspectos conceituais e metodológicos na análise de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais*. Nota Técnica Nº 1 do Programa de Pesquisa sobre Micro e Pequenas Empresas em Arranjos Produtivos Locais no Brasil. UFSC: Florianópolis, 2002.

VASCONCELOS, Flávio C.; GOLDSZMIDT, Rafael G. B.; FERREIRA, Fernando C.M.. *Arranjos Produtivos*. GV executivo, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 17-21, Ago-Out. 2005.

VIGNATI, Federico. *Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países*. Rio de Janeiro: Senac, 2008.

WOOD, Donna J. *Business and society*. USA: Pittsburgh. Harper Collins, 1990.

YIN, R. K. *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1993.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2003.