

## **Diagnóstico para Arranjos Produtivos Locais do Turismo (APLTur) Um modelo referencial**

*Profa. Dra. Caroline Valença Bordini<sup>1</sup>  
Profa. Dra. Doris v.d.M. Ruschmann<sup>2</sup>*

**Resumo:** Estudo voltado para a apresentação dos resultados da metodologia de análise e avaliação para o turismo, dos Arranjos Produtivos Locais (APL's) realizada pelas autoras na cidade do Rio de Janeiro em 2006. Entendidos como o resultado de um processo organizado de colaboração empresarial para determinada atividade econômica, envolvendo diversos agentes públicos e privados. O seu surgimento, geralmente, se dá de maneira espontânea, especialmente em função do alto grau de civismo e confiança necessários entre os empresários envolvidos. Destaca-se também, também, o seu caráter localizacional, que pressupõe uma concentração geográfica de empresas afins. Pode-se observar a existência de Arranjos Produtivos para o Turismo (APLTur) entre todos os elos de sua complexa “cadeia produtiva”, como um meio eficaz para a solução de problemas comuns para as empresas turísticas. Dessa forma, a partir da bibliografia dos APL's em geral, testou-se um roteiro metodológico que, composto por cinco etapas, resulta em um diagnóstico da atividade e das relações do multifacetado *trade* turístico e as possibilidades de se intervir em um APLTur, no sentido de torná-lo mais dinâmico e eficaz para os seus participantes e mais adequados a demanda que se utiliza do todo ou de partes de um APL, seja nas suas viagens turísticas ou nos roteiros urbanos que visita.

**Palavras- chave:** Arranjos Produtivos Locais. Turismo.

### **Introdução**

Da mesma forma que o desenvolvimento sustentável do turismo preconiza a conservação do ambiente natural, a proteção da cultura das localidades e a qualidade de vida das populações locais; deve garantir também, entre outros aspectos, as condições necessárias para que os empresários envolvidos na atividade, obtenham ganhos e benefícios de forma constante e eticamente estruturada.

---

<sup>1</sup> E-mail: carol@ruschmannconsultores.com.br

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Email: doris@ruschmannconsultores.com.br

Diante disso, entende-se que os Arranjos Produtivos Locais para o Turismo (APLTur) constituem-se em ambientes ideais para o incentivo às melhores práticas empresariais e ao fomento do relacionamento do *trade* turístico.

Conceitualmente, um Arranjo Produtivo Local (APL) é entendido como “um tipo de organização privada de atividades econômicas, caracterizada pela colaboração de distintos agentes privados”. (SETUR, 2006, p. 16)

Antes de se pensar em um modelo-padrão para diagnósticos e outros trabalhos relacionados aos APLTur, entende-se com fundamental a compreensão das suas particularidades e as singularidades destes relacionamentos comerciais.

O surgimento de um APL dá-se, geralmente, de maneira espontânea, sem a interferência de uma política governamental específica, que crie ou forneça infra-estrutura para tal surgimento; ou seja, o Estado pode incentivar, proteger, ou até mesmo fomentar um Arranjo Produtivo, mas não pode criá-lo. Isso se deve da necessidade, especialmente na fase inicial, de um elevado grau de civismo e de confiança entre os empresários envolvidos, e que dispensa a presença do poder público. Sua formação se constitui em um processo seqüencial, a partir da necessidade e do auto-interesse dos envolvidos. As relações de cooperação empresarial devem passar por um processo próprio de amadurecimento até atingir o *status* de um Arranjo Produtivo.

O aspecto localizacional constitui-se em um outro elemento fundamental para os APL's. Atualmente, a literatura está convergindo cada vez mais em defini-los como uma concentração geográfica de empresas (de qualquer tamanho) e outras instituições que se relacionam com o setor privado. Devido à grande complexidade da “cadeia produtiva” do turismo, torna-se bastante difícil definir os limites geográficos de um APLTur.

Sempre que se analisa ou descreve a atividade turística de alguma localidade, a qualidade dos serviços prestados é enfatizada, no sentido de atender aos desejos e necessidades do turista; porém os padrões da qualidade não serão atingidos se a população tradicional do local visitado não auferir benefícios – sociais, culturais e econômicos, com o destaque para a geração de empregos e da renda. Sendo assim, os projetos de APLTur deverão ter o seu foco nos turistas / visitantes – usuários dos seus serviços que, favorecidos por uma estrutura eficaz, serão os beneficiários de um turismo de qualidade, desenvolvido de forma integrada.

## Características dos APL

Os antecedentes históricos dos arranjos produtivos locais situam-se nos anos 80 e 90 do século XX, quando do enorme sucesso comercial das empresas instaladas nos chamados distritos industriais italianos e no Vale do Silício na Califórnia, e a elevada renda *per capita* alcançada nesses lugares. (BNDES., s.d., p.20-21).

A partir daí, surgiu a necessidade de se conceituar a denominação de determinados tipos de concentração de empresas, inicialmente, considerados “nichos” de ações de políticas industriais, dentro dos quais se desenvolveu intensamente a competitividade, fundamentada na cooperação entre os agentes envolvidos e que, em situações específicas, se caracterizavam pela presença de pequenas ou médias empresas, concentradas espacialmente em alguns dos elos da cadeia produtiva. Apesar das singularidades e especificidades das quais se constituíam os distritos industriais italianos e aqueles do Vale do Silício, o conceito dos APL’s foi evoluindo e passando a indicar também as experiências nos mais diversos locais do mundo.

Zaffaroni (2003, p. 23), apresenta a estrutura e os componentes de um APL, sintetizando o processo em seis categorias e 22 variáveis, inseridas em três níveis, organizados a partir de aspectos tangíveis e intangíveis, conforme segue:

Tabela 01. Estrutura e Componentes de um APL

Níveis	Categorias e Variáveis	
	Aspectos Tangíveis	Aspectos Intangíveis
<i>Sociedade Local</i>	Espaço Cívico/Social - Leis - Políticas - Práticas	Normas Sociais - Valores - Atitudes - Relacionamentos
<i>APL</i>	Capacidade de Gestão - Planejamento - Gestão - Recursos - Amplitude	Cultura Organizacional - Visão - Estilo democrático - Autonomia - Solidariedade
<i>Indivíduos</i>	Nível de Vida - Necessidades básicas - Conhecimentos e habilidades - Emprego e renda - Ativos	Capacidades Pessoais - Auto-estima - Identidade cultural - Criatividade - Reflexão crítica

Fonte: Adaptado de Zaffaroni (2003, p.23)

A autora considera que, no nível local, podem-se identificar as modificações originadas nas “regras do jogo”, nos comportamentos sociais e cívicos que possibilitarão uma maior equidade nas relações e que estimulem os processos de desenvolvimento local, partindo do princípio de que existe uma inter-relação e interdependência entre os componentes.

Quanto às principais características dos APL, tem-se, segundo o BNDS (s.d., pp 25-26), a dimensão territorial, que significa o espaço onde ocorrem os processos de produção e trabalho, definidos por relações jurídicas, políticas, econômicas, setoriais e institucionais e com algum tipo de governança; a diversidade de atividades e atores econômicos, sociais e institucionais que, para caracterizar o APL devem apresentar alto grau de interação, eficiência e aprendizado coletivo; o conhecimento tácito, entendendo-se que a difusão do saber tecnológico, comercial e produtivo podem constituir vantagens competitivas, alavancagem comercial, tecnológica e produtiva; inovação e aprendizado interativo, uma vez que a capacidade de inovar é uma das principais formas de modernizar processos, produtos, gestão empresarial e institucional; e a governança, entendida como um processo formal de coordenação dos diversos atores econômicos, sociais, culturais e institucionais nas esferas públicas e privadas nos níveis locais e regionais.

Em relação ao grau de interação entre as empresas participantes de um APL, Silva (2004), apresenta os seguintes aspectos:

Tabela 02. Tipos de APL e grau de interação entre as empresas

<b>Tipos de APL</b>	<b>Grau de interação entre as empresas</b>
Potencial	Praticamente inexistente
Emergente	Crescente, mas não organizada
Maduro	Base tecnológica com algum grau de interação empresarial
Avançado	Crescente grau de coesão inter empresas
<i>Cluster</i>	Crescente grau de coesão inter empresas
Pólo tecnológico	Elevado nível de interação
Rede de subcontratação	Normalmente PMEs <sup>3</sup> são regidas pelos interesses da grande empresa, mas isto não ocorre, necessariamente. Há as MPMEs <sup>4</sup> organizadas de acordo com seus interesses, sem interferências.

Fonte Silva, C.L. Estrutura de Redes Organizacionais. 2004

<sup>3</sup> MPE – Micro e Pequenas Empresa

<sup>4</sup> MPME - Micro, Pequenas e Médias Empresas.e

## APLTur

Para se avaliar a complexidade de um APLTur, apresenta-se a “cadeia produtiva do turismo”, proposta pelo estudo Necessidades de tecnologia e de recursos humanos no horizonte 2010 – investigação *Delphi*; elaborado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL), no ano de 1998.

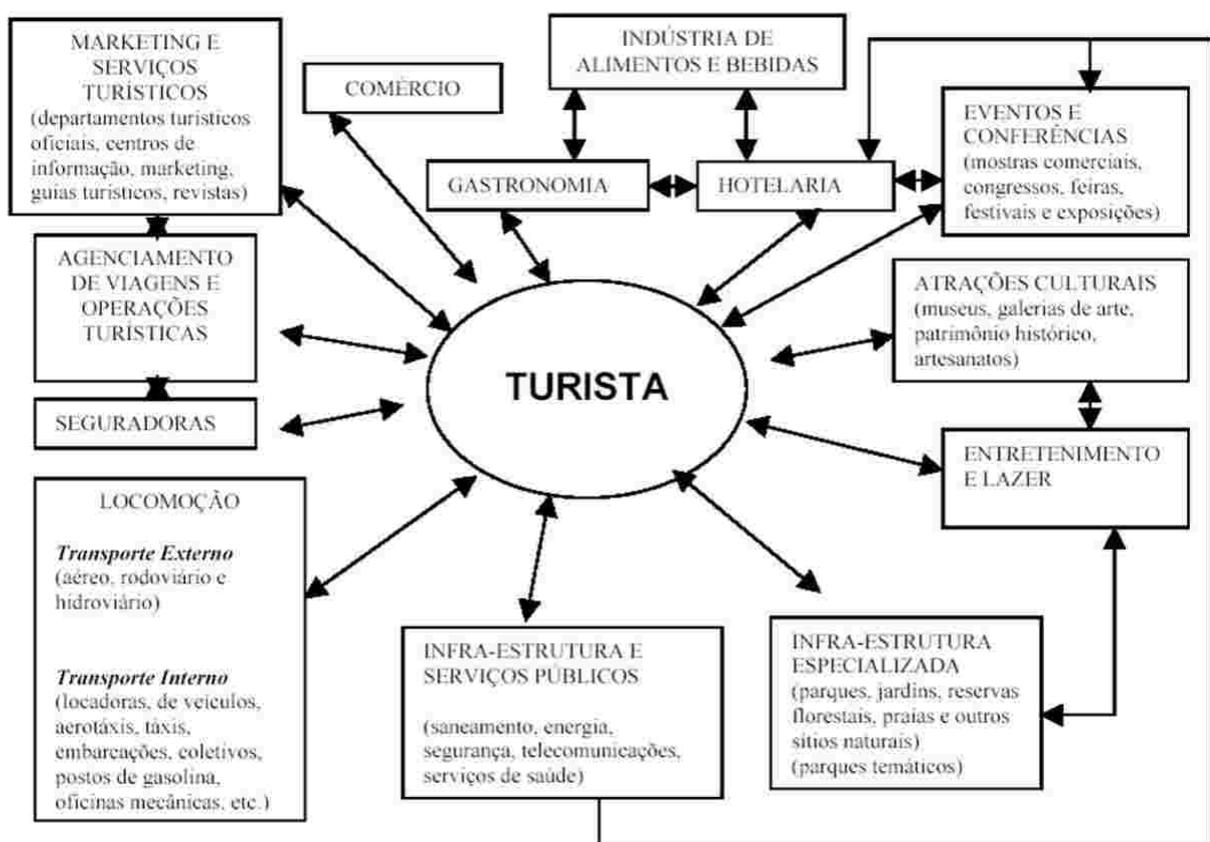


Figura 01. Cadeia Produtiva do Turismo  
Fonte: CNI/SENAI/IEL, 1998.

No caso do turismo, e sua cadeia produtiva (Figura 01), pode-se considerar a possibilidade de Arranjos Produtivos entre TODOS os seus componentes dentro do espaço territorial de um destino turístico; entretanto, a diversidade de serviços e produtos a oferecer, torna a tarefa extremamente complexa e difícil de consolidar.

Mesmo com a diversidade de empresas, apresentada pela cadeia produtiva, entende-se que o APLTur seja um meio eficaz para a solução de problemas empresariais afins, especialmente nos seguintes aspectos:

#### *Suprimentos*

- Custos elevados das mercadorias, matérias-primas e outros insumos;
- Prazos e condições desfavoráveis de pagamento aos fornecedores;
- Condições de entrega inadequadas;
- Custos elevados da aquisição e transporte - em relação a cada unidade;
- Dificuldade de conseguir fornecimento de produtos considerados raros e/ou especiais.

#### *Produção e transformação*

- Custos unitários de produção elevados por razões como: máquinas e equipamentos superados; com baixa produtividade, inacessibilidade a máquinas e tecnologias modernas; pequenos lotes de fabricação; mão-de-obra com baixa qualificação por dificuldades de realização de treinamentos específicos; baixo nível de automação, etc.

#### *Mercado final*

- Custos de marketing e distribuição elevados unitariamente;
- Inviabilidade de acesso a grande mídia;
- Marca e ponto pouco conhecidos;
- Dificuldade em atender a pedidos maiores, seja para compras governamentais, ou outros grandes clientes;
- Dificuldades de enfrentar a burocracia de mercados governamentais e internacionais;
- Dificuldade de uso de tecnologia de distribuição mais sofisticado como TV, etc.

### **Roteiro metodológico**

Diante do exposto, propõe-se um roteiro metodológico, constituído por cinco etapas, visando o diagnóstico da situação de um APLTur, bem como a determinação de intervenções, caso necessárias, para a otimização dos benefícios alcançados por esse tipo de estruturas.

#### *Identificação de APLTur*

A primeira etapa consiste na identificação dos APLTur existentes, o que certamente demanda grande conhecimento da área e da dinâmica empresarial do local pesquisado.

Como citado anteriormente, os APLTur não podem ser criados pelos organismos públicos e, dessa forma, entende-se que a verificação inicial, parte dos conhecimentos empíricos da área, bem como de uma pesquisa junto ao *trade* turístico para se observar o grau de colaboração e confiança entre os empresários.

Quanto ao fator geográfico, pode-se observar tanto um APLTur restrito a um bairro como, por exemplo, o Pólo Botafogo – Gastronomia & Lazer, na cidade do Rio de Janeiro, ou na destinação como um todo, a exemplo de um APLTur dos produtores de malhas de tricô, enfocando-se o turismo de compras, no município de Jacutinga, em Minas Gerais.

As informações necessárias para a fase de identificação consistem da definição do território, ou seja, a disposição das empresas participantes do APLTur na destinação turística. Dessa forma, pode-se verificar se as empresas estão concentradas em determinada área ou dispostas em toda a destinação.

Em seguida, procede-se ao inventário da oferta turística agregada, analisando-se quantidades e classificação de:

- Restaurantes;
- Hotéis;
- Operadores;
- Guias, e
- Outros

Ainda durante a identificação dos APLTur, deve-se avaliar os demais estabelecimentos de interesse, observando-se a quantidade de empresas participantes do Arranjo Produtivo e o total de empregos existentes ou por criar em:

- Lojas de artesanato e de *souvenir*;
- Lanchonetes;
- Quiosques;
- Guias;
- Ambulantes; e
- Outros.

Quanto à oferta turística original, deve-se analisar a tipologia (cultura, gastronomia, esportes, entre outros). Apresenta-se, também, uma caracterização de todos os atrativos turísticos situados na área, com a contextualização histórica, características físicas e de localização geográfica e dos meios de acesso.

É fundamental ainda, analisar os produtos turísticos formatados, respondendo-se às perguntas: Quantos? Quais? Como? Além dos produtos turísticos potenciais, ou seja, o que

deve ser formatado para o turismo na área, e o cenário de associativismo e de cooperativas existente na área de estudo.

A última análise da etapa de identificação consiste na descrição da situação atual do APLTur, no sentido de se compreender as instituições atuantes, formas de gestão, entre outras informações.

*Análise de características e condições*

Evoluindo-se no esquema metodológico, a segunda etapa deve apresentar as características e as condições do APLTur. Nesse sentido, realiza-se um levantamento minucioso de cada uma das empresas participantes, no qual devem ser descritas as características gerais do APLTur e que abrangem informações sobre o histórico e o surgimento do Arranjo Produtivo, sua estrutura organizacional e de gestão, os resultados alcançados, os projetos em andamento, entre outras, devem ser descritas.

Para tanto, propõe-se a ferramenta de coleta de dados apresentada a seguir.

Tabela 03. Roteiro para descrição do APLTur

<b>Descrição do APLTur</b>	
Local	
Abrangência geográfica	
Número de participantes	
Nº. empregados em cada participante	
Número total de empregos gerados	
Especialidade de cada um	
Produção artesanal / industrial – Nº	
Parceiros atuais (governo/sindicatos)	
<b>Governança</b> (diferentes modos de coordenação entre os agentes e as atividades)	
Líder	
Hierarquia	
Como foi o início - Facilitadores	
Vínculos entre ambiente institucional e agentes produtivos	
Critérios para participar	
Punições / exclusões	
Apoio (ou não) governo	
Processo de Produção do serviço / material	

Geração de novos conhecimentos	
Disseminação novos conhecimentos	
Uso dos conhecimentos	
Inovações	
<b>Tomada de decisões</b>	
Centralizada ou Descentralizada	
Formal - Pouco formal	
<b>Arranjo produtivo</b>	
Capital Social – cada um e do APL	
Verbas coletivas – taxas manutenção	
Verbas individuais – manutenção empreendimento	
Estratégia coletiva de organização da Produção	
Estratégia coletiva de mercado	
Articulação Político- institucional	
<b>Qualificação / Saúde dos Participantes</b>	
Exigência de Conhecimentos básicos	
Cursos / treinamentos – Tipo e Frequência	
Apoio saúde – convênios	
<b>Vínculos</b>	
Articulação	
Interação	
Cooperação	
Aprendizagem	
Identidade coletiva	

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2006

### *Análise de oportunidades e desafios*

Não basta analisar as atividades produtivas exclusivamente sob o aspecto empresarial, é preciso ter a visão estratégica da cadeia produtiva na qual a empresa está inserida. É necessário detectar quais são os pontos de estrangulamento e, só então, buscar a solução coletiva para que os resultados finais realmente produzam resultados positivos a todos os seus integrantes.

Dessa forma, a terceira etapa consiste na aplicação da metodologia SWOT<sup>5</sup> para os APLTur identificados. Segundo Kotler (1999), a técnica SWOT deve ser realizada a partir de duas avaliações iniciais: situação interna e externa.

<sup>5</sup> SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Pontos fortes, fracos, oportunidades e riscos )

Aspectos próprios do elemento analisado fazem parte da análise interna. São avaliadas questões como características físicas, estruturais, organizacionais e demais aspectos de caráter particular do objeto estudado.

Na análise externa o foco é o ambiente no qual o elemento se encontra. Devem ser levados em conta aspectos como concorrentes, parceiros e demais elementos de mercado.

<b>Interna</b>	<b>Strengths</b> (Pontos fortes, potencialidades)	<b>Weaknesses</b> (Pontos fracos, fraquezas)
<b>Externa</b>	<b>Opportunities</b> (Oportunidades)	<b>Threats</b> (Riscos, ameaças)

Figura 02. Focos de análise da matriz SWOT

As variáveis a serem analisadas consistem em:

- Aspectos institucionais;
- Aspectos organizacionais;
- Aspectos mercadológicos;
- Infra-estrutura básica e turística.
- 

#### *Estratégias para o desenvolvimento de APLTur*

As estratégias resultam do cruzamento dos elementos da análise SWOT, da seguinte maneira:

<b>ELEMENTO</b>		<b>Aspectos internos</b>	
		<b>Potencialidades</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Aspectos externos</b>	<b>Oportunidades</b>	Estratégias de desenvolvimento	Estratégias de correção
	<b>Riscos</b>	Estratégias de diferenciação	Estratégias de reestruturação

Figura 03. Estratégias de cruzamento da matriz SWOT

Estratégias de desenvolvimento: São aquelas nas quais o elemento analisado encontra suas melhores chances de sucesso. Suas potencialidades, unidas às oportunidades oferecidas pelo ambiente fazem com que o elemento progrida e seja aprimorado.

Estratégias de correção: Indicam o caminho a ser seguido para que o objeto de análise aproveite de forma adequada as oportunidades existentes para reduzir ou extinguir suas fraquezas.

Estratégias de diferenciação: Através delas, o elemento analisado diferencia-se dos seus concorrentes, fazendo uso de seus pontos fortes para superar os riscos existentes.

Estratégias de reestruturação: Os riscos têm um grande potencial para atingir o elemento em suas fraquezas. Deste modo, são recomendadas estratégias para que o elemento analisado se reestruture, alterando suas características internas a fim de suportar e superar os aspectos desfavoráveis do ambiente.

#### *Plano de Ação*

Como última etapa metodológica, sugere-se a apresentação das ações necessárias para o incremento dos APLTur, de forma a esclarecer os objetivos, a descrição de como atingi-las, as tarefas necessárias, o prazo de execução, os responsáveis e parceiros prováveis.

#### **Conclusão**

Entendendo-se a criação de Arranjos Produtivos Locais para o Turismo, como uma estratégia de aumento e de disseminação dos benefícios sociais e econômicos gerados pela atividade, o roteiro metodológico proposto apresenta-se como elemento fundamental para contribuir para o aprofundamento das análises e das discussões acerca do tema. Destaca-se como fator que necessita acentuada atenção no processo, a interação e a confiança existente entre os participantes. As peculiaridades apresentadas pelos integrantes de um APLTur devem ser consideradas a partir do seu envolvimento com a prestação dos serviços e na estruturação de um produto turístico de qualquer tipologia. Conclui-se também que os APLTur's podem existir com todos os elementos da cadeia produtiva do turismo – fato este que se considera ideal; porém, ela também se viabiliza com parte deles, desde que funcionem de forma

integrada e eficaz, buscando, fora dela, os elementos que necessita para funcionar de forma a atender às necessidades e aos desejos dos visitantes.

## **Bibliografia**

BNDES. **Arranjos Produtivos Locais e Desenvolvimento** - Versão Preliminar. [online] Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/seminario/apl.pdf>. Arquivo capturado em 12 de janeiro de 2006.

CNI/SENAI/IEL. **Cadeia Produtiva do turismo**: necessidades de tecnologia e de recursos humanos no horizonte 2010 – investigação Delphi. Maio, 1998. 11p. (mimeo)

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

SETUR. Secretaria Especial de Turismo do Município do Rio de Janeiro. (no prelo) **Termo de Referência - Contratação de Empresa para a Prestação de Serviços para a Identificação de Arranjos Produtivos Locais Turísticos (APLs) para Subsidiar o Planejamento de Ações Estratégicas de Incentivo ao seu Desenvolvimento**, dentro do Programa de Requalificação do Destino Turístico ‘Cidade do Rio de Janeiro’’. TP-001/06 – Anexo 1. 2006.

SILVA, C.L. Estrutura de redes organizacionais na Indústria Automobilística para incremento da Competitividade. In: III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2004, Atibaia (SP). **Anais**. Atibaia, SP: ANPAD, 2004, v.1

ZAFFARONI, Cecília. **El marco de Desarrollo de Base**. [online] Disponível em: <http://www.sebraema.com.br/arranjos/turismo.htm>. Arquivo capturado em 26 de abril de 2006.