

**A Busca de Indicadores de Desempenho para os (Des) Arranjos Produtivos
Locais (APLs) no Turismo**

Angela Cabral Flecha¹

José Paulo Alves Fusco²

Américo Tristão Bernardes³

Alcides Carneiro Volpato Castro e Silva⁴

Resumo

Quando se trata de relacionamentos entre empresas, para que se alcance um grau de desenvolvimento uniforme e efetivo de integração e coordenação, torna-se mandatório a eliminação de entraves internos à rede que se forma, de modo a facilitar o livre trânsito de informações, fluxo físico de bens e serviços, bem como de pessoas e recursos financeiros. Alcançar um perfil adequado de otimização dos relacionamentos torna-se, então, vital para manter a coesão e o interesse de seus atores em perseguir os mesmos objetivos com transparência e fluidez, no contexto de um dado negócio. O presente artigo tem por objetivo apresentar uma proposta de indicadores de desempenho que proporcionem aos atores destes relacionamentos alcançar o almejado perfil e assim poderem manter a coesão e o interesse na busca dos mesmos objetivos. O trabalho apresenta, também, os resultados de uma pesquisa desenvolvida na região turística de Ouro Preto, envolvendo comportamento dos turistas e consequente reflexo na formação das bases competitivas do setor. Ao final, é possível perceber, o grau de significância dos atores envolvidos em função dos critérios de escolha utilizados pelos visitantes para configurar seu caminho dentro da região turística analisada e assim reforçar os relacionamentos existentes.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho. Arranjos Produtivos Locais. Redes. Turismo.

¹ Departamento de Turismo. Universidade Federal de Ouro Preto. e-mail: angela.flecha@gmail.com

² Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Estadual de São Paulo. E-mail: jpfusco@uol.com.br

³ Departamento de Física. Universidade Federal de Ouro Preto. e-mail: atb@iceb.ufop.br

⁴ Departamento de Física. Universidade Federal de Ouro Preto. e-mail: alcidescs@gmail.com

1. Introdução

Dentro do segmento de serviços, no setor de turismo em particular, onde é intenso o *vis-a-vis* com o visitante, é onde as verdadeiras barreiras são enfrentadas. De fato, estas barreiras podem ser maiores ou menores em função do porte dos atores envolvidos, do grau de interdependência entre eles e de seu poder de influenciar de uma forma positiva os acontecimentos ao longo do perímetro da rede de operações ao seu alcance.

É possível notar mudanças e transformações significativas tanto nacional quanto internacionalmente, o que torna esse setor um dos mais desafiadores na determinação de mercados a atender, definição de prioridades competitivas e alinhamento estratégico na busca de condições competitivas necessárias à vencer concorrentes e as dificuldades típicas de seu contexto concorrencial.

Os relacionamentos gerenciados com sucesso em uma rede de empresas normalmente ocorrem como reflexo de ações bem sucedidas de cooperação e confiança, possibilitando melhores condições de coordenação das atividades. Por outro lado, relacionamentos com deficiências de administração podem tanto ser causa como efeito de comportamentos oportunistas dentro da rede, o que pode acarretar perdas para todos os envolvidos.

Neste trabalho, em uma primeira etapa, são apresentadas as bases conceituais que sedimentam a abordagem aqui utilizada na discussão dos resultados e mesmo na própria pesquisa. O trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa desenvolvida na região turística de Ouro Preto, envolvendo o comportamento dos turistas e conseqüente reflexo na formação das bases competitivas do setor. Ao final, é possível perceber, o grau de significância dos atores envolvidos em função dos critérios de escolha utilizados pelos visitantes para configurar seu caminho dentro da região turística analisada e assim reforçar as redes existentes.

Na elaboração deste artigo, optou-se por revisar três conceitos para auxiliar no entendimento do tema proposto: (a) Turismo, por se tratar de analisar o comportamento do visitante; (b) Redes de empresas por se configurar o setor do turismo; e, (c) Indicadores de desempenho pelo fato da necessidade das empresas de desenvolverem um perfil adequado em prol de um objetivo mesmo que temporário.

2. Abordagem teórica

Neste artigo serão apresentados os conceitos de turismo baseado na demanda e na oferta uma vez que a existência da rede de PME's se dá devido a movimentação dos visitantes. O conceito baseado na demanda foca nas “atividades das pessoas que viajam para locais que estejam fora de seu ambiente rotineiro a lazer, negócios e por outros motivos e que neles permaneçam por não mais do que um ano consecutivo” (UNWTO, 1994). Esse conceito contempla:

- o deslocamento de pessoas entre vários lugares/destinos;
- a permanência nestes lugares/destinos;
- a viagem até estes lugares/destinos;
- a qualidade das atividades desenvolvidas nestes lugares/destinos;
- a obrigatoriedade da mudança do ambiente usual;
- a temporariedade dos deslocamentos;
- a motivação da viagem que não pode estar ligado ao trabalho permanente;
- a distância mínima (A OMT recomenda 160 quilômetros)

Enquanto a definição baseada na oferta proposta por Leiper (1979, p.400) é que “a atividade turística consiste em todas aquelas empresas, organizações e instalações que se propõem a servir às necessidades e aos desejos específicos dos turistas” e combinam de alguma forma para proporcionar a experiência de viagem (Cooper *et al*, 2001, p. 40) a um determinado preço (Middleton e Clarke, 2002). Este setor é composto por: estabelecimentos de transporte, hospedagem, alimentação, compras, entretenimento, locais para atividades e outros serviços de hospitalidade disponíveis (Goeldner *et al*, 2002, p. 23)”.

Autores como Leiper (1990) definem o setor turístico como o “conjunto de empresas e organizações envolvidas na entrega do produto turístico” ou ‘produto de serviços’ (Cooper *et al*, 2007, p. 556) que McIntosh, Goldner e Ritchie (2008, p. 26) denominaram de amálgama que consiste na “soma dos fenômenos e relações que surgem da interação de turistas, fornecedores de negócios, governos e comunidades anfitriãs no processo de atrair e alojar estes turistas e outros visitantes”.

Estes “indivíduos ou grupos que viajam”, “turistas e outros visitantes” tem comportamentos distintos e devem ser classificados. A OMT (1994) define o turista como a pessoa que viaja de um lugar para outro por razões não profissionais, que permanece por mais

de uma noite e menos de um ano. Entretanto os militares, diplomatas, imigrantes e estudantes residentes não são turistas. Já os excursionistas são os viajantes que passam menos de 24 horas em uma destinação.

O setor do turismo é por si só interconectado e interdependente, entretanto a crise, concorrência, *organization support* e tecnologia são destacados por Wang e Fesenmaie (2007) como algumas das pré-condições para a formação de uma rede de turismo. Estas pré-condições somadas as mudanças de comportamento do visitante e estilo de vida tem sido freqüentes tais como a baixa permanência no destino que Novelli *et al* (2006) destacam como o fator-chave que retarda o crescimento econômico das cidades e sugerem como estratégia para expandir as oportunidades e reduzir a sazonalidade do setor o aumento das atrações e de facilidades.

2.1 Redes de empresas e suas abordagens análogas

De maneira geral, as redes podem ser entendidas como sendo uma forma organizacional, que não são nem mercado nem hierarquias (Powell, 1990). As redes são alternativas às formas de mercado e de integração vertical por conter estruturas horizontais e verticais de troca, interdependência de recursos e linhas recíprocas de comunicação. Suas características estão na velocidade da comunicação, na decisão, no desenvolvimento de produto ou tecnologia, assim como considera os conhecimentos como a credibilidade entre os atores envolvidos, a negociação de itens de difícil mensuração, as habilidades específicas, o espírito de inovação, a experiência, a filosofia de defeito zero, os benefícios mútuos, a confiança, as ações recíprocas e a estrutura formal.

As redes de empresas têm sido intensamente estudadas e discutidas por vários autores. Estas redes surgiram sob várias formas e abordagens, dentre estas abordagens pode-se citar Porter (1999) com a teoria de *Clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados); Cassiolato e Szapiro (2002) com as Aglomerações e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, Sistemas Locais de Produção, Arranjos e Sistemas Produtivos Locais; Casarotto e Pires (2001) com as Redes de Cooperação, Redes de Pequenas e Médias Empresas, Consórcios de Empresas, dentre outros.

Entretanto estas redes são formadas por empresas desiguais em forma, tamanho e estrutura e prestação de serviços e quando se busca uma uniformidade de comportamento organizacional é necessário que se adote um sistema composto de um conjunto de informações que irá construir um conjunto de indicadores.

2.2 Indicadores de desempenho

Indicadores são instrumentos propostos como forma de representação da informação, que permitem organizar, sintetizar e utilizar dados úteis ao planejamento, ao estabelecimento de metas e ao controle do desempenho, viabilizando assim, a análise de decisões estratégicas e a tomada de decisão (Mousinho, 2001).

Entretanto, Moreira (2002) ressalta a necessidade de diferenciar indicador e medida, onde a medida é compreendida como um atributo, qualitativo ou quantitativo, usado para verificar ou avaliar algum produto por meio de comparação com um padrão (grandeza de referência). Já o indicador é o resultado de uma medida ou de mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites (referências ou metas) estabelecidos.

Três características fundamentais para a estruturação de um indicador (Costa, 2003) são o **elemento**, que é o assunto ou a situação base para a caracterização do indicador; o **fator**, que é a combinação de elementos; e a **métrica**, que é a unidade ou a forma de mensuração dos elementos e fatores. Neste estudo o elemento será as empresas que compõem a suposta rede de atores do turismo da cidade de Ouro Preto, o fator será considerado a combinação dos elementos preço, qualidade, localização, acessibilidade, indicação (fonte de informação) e credibilidade (tempo de negócio) e finalmente a métrica será com base nas informações colhidas juntamente aos visitantes que utilizaram dos serviços oferecidos pelos integrantes desta rede de atores de turismo da cidade.

Medir é uma necessidade para a administração, produzir indicadores é uma necessidade para a administração e utilizar indicadores é fazer medição do que se quer administrar (Fernandes, 2004). Portanto, medir é produzir informações utilizando indicadores, e fazer uso de indicadores é gerenciar com base em informações.

No setor do turismo as empresas têm percebido a necessidade em estabelecer metas e ações que possibilitem às mesmas consolidar a marca da empresa na mente do consumidor, visando à satisfação do cliente. Para se atingir estas metas o setor necessita, urgentemente, de estabelecer padrões que guiem suas ações. A estes padrões, neste artigo, se denominarão de indicadores de desempenho.

Assim, com base na teoria estudada foi proposto o seguinte conjunto de indicadores:

- **Indicadores de solidez da rede** – estes indicadores consistirão em avaliar a simetria da rede como um todo, o grau de centralidade ou % de participação dos atores da rede no negócio e a quantidade de clientes processados na rede por ator;
- **Indicadores de solidez das parcerias** – estes indicadores consistirão em avaliar a simetria das relações, considerando o poder econômico (número de funcionários) dos atores envolvidos em um relacionamento;
- **Indicadores de solidez dos serviços (avaliação dos turistas)** – estes indicadores consistirão em avaliar a confiabilidade da fonte de informações, a Qualidade; o Preço, a Acessibilidade/Localização e o Conhecimento prévio com base nas informações colhidas juntamente ao turista/visitante.

3. Metodologia

O universo considerado nesta pesquisa foi de 94.606 visitantes durante o ano de 2004, obtido com base no número de assinaturas do livro de entrada do Museu da Inconfidência, por ser o registro mais confiável existente em Ouro Preto (NUPETUR⁵, 2005). Desta maneira foi definida uma amostra de 400 questionários e um erro relativo máximo de cinco pontos percentuais - com nível de confiança de 95% - que possibilita inferências estatísticas para o universo de visitantes da cidade.

O modelo de amostragem utilizado foi probabilística por tráfego ou acidental, onde cada elemento da população de turistas (universo da pesquisa) teve a mesma probabilidade de ser entrevistado e, portanto, de estar incluído na amostra, permitindo a realização de inferências representativas para o universo (Yin, 2001) e o pesquisador pode interferir na probabilidade de seleção ao determinar, arbitrariamente, o local da entrevista.

A coleta de dados ocorreu através da aplicação de formulários que foram aplicados no período de março a junho de 2009. As primeiras três questões funcionaram como filtro visando segmentar os visitantes (turistas/excursionistas) dos moradores/estudantes/trabalhadores. O restante das questões (24) foram abertas e fechadas, dicotômicas e não dicotômicas e elaboradas a partir de perguntas diretamente relacionadas ao fluxo de turistas entre estes atores. As questões de 10 a 19 foram subdivididas em cinco etapas

⁵ Núcleo de Pesquisas e Estudos Avançados em Turismo

cada uma observando-se quais equipamentos turísticos o visitante utilizou, quem o indicou e a classificação desses equipamentos quanto à qualidade, preço e acesso, que dão a informação a respeito do peso e da potência dessas interações. Nas questões que envolveram avaliação optou-se por utilizar a escala Likert.

No ambiente ou contexto concorrencial foram identificados pelos turistas/excursionistas os sub-setores do turismo da cidade de Ouro Preto, a saber: **Hospedagens** (hotéis, pousadas, *hosteling*, hospedaria, repúblicas); **Alimentação** (restaurantes, bares, padarias, lanchonetes, supermercados); **Compras** (artesanatos, joalherias); **Atrativos** (museus, igrejas, parques); e **Serviços de Informações Turísticas** (guias, centros de informações turísticas).

3.1 Resultado e discussão

A partir das entrevistas de profundidade e dos dados documentais e bibliográficos colhidos até então foi possível identificar um conjunto de possíveis indicadores a serem propostos para os componentes de uma rede de turismo. As entrevistas de profundidade corroboradas pelos dados coletados junto aos visitantes da cidade foram fundamentais para a definição dos indicadores deste estudo. As informações encontradas foram surpreendentes e a pesquisa documental e bibliográfica vieram dar suporte aos dados colhidos nas entrevistas e na aplicação dos formulários que se encontram descritos a seguir:

3.1.1. Perfil do Visitante

De um total de 553 respondentes 92% das pessoas vieram a cidade com a finalidade de fazer turismo e 8% por outras razões. Estes 92% foram segmentados em turistas e excursionistas, ou seja: 244 turistas (41% dos respondentes) 309 excursionistas (51% dos respondentes). O gênero feminino é predominante (turistas 59% e excursionistas 60%), com faixa etária entre 25 a 34 anos (turistas 33% e excursionistas 30%), solteiros (turistas 55% e excursionistas 58%), com nível de instrução superior (turistas 45% e excursionistas 38%), com renda familiar entre R\$ 1.500,00 a R\$ 3.500,00 (turistas 36% e excursionistas 37%).

3.1.2. Perfil dos Atores

Em um universo de 269 atores, 67 atores foram retirados da listagem por não existir mais a empresa ou não ter sido localizada, não condizer com a pesquisa por estar com nomes

errados ou não terem sido identificados. Dos 202 atores restantes 189 participaram da pesquisa sobre faturamento, 15 não informaram o número de funcionários, 41 não responderam ou não souberam responder, 18 são repúblicas estudantis e não puderam ser considerados estabelecimentos comerciais.

Com base nestes critérios, 141 foram empresas com até 9 funcionários (77%), 6 empresas de 10 a 19 funcionários (4%), 28 empresas de 20 a 99 funcionários (16%) e 6 empresas com de 100 a 499 funcionários (3%) e 21 não sabiam ou não quiseram responder.

E os resultados apontam que 143 atores não pagam comissão para os guias de turismo, 43 pagam comissão sob forma de porcentagem sobre o valor dos serviços (hospedagem, alimentação ou compras) e 17 não responderam ou não se aplicava (guias de turismo, centros de informações turísticas, atrativos, dentre outros). Das empresas que pagam comissão para os guias de turismo (43 atores) 20 são do setor de hospedagem, 15 do setor de alimentação, e 8 do setor de compras. Destas 4 tiveram um faturamento na faixa de até R\$ 120.000,00, 23 atores tiveram um faturamento na faixa de R\$ 121.000,00 a R\$ 1.200.000,00, 3 atores tiveram um faturamento na faixa de R\$ 1.300.000,00 a R\$ 10.500.000,00 e 13 atores não quiseram ou não souberam responder.

3.1.3. Conjunto de Indicadores para o Alinhamento Competitivo dos Componentes da Rede de Atores do Turismo

- **Indicadores referentes à Solidez da Rede (ISR)**

Para identificar a solidez da rede foi necessário calcular a simetria da rede como um todo e calcular o peso de participação dos atores/nós da rede no negócio. Para tanto identifica-se a quantidade de clientes processados na rede por ator/nó que é igual ao número de ligações de cada ator/nó. O peso de participação dos atores Q_v (onde $v = t, e$) é definida como a Quantidade de Visitantes (turistas ou excursionistas) processados pelo total de visitantes.

$$Q_v = \frac{\sum lig_i}{\sum turistas} \quad (a)$$

Se os pesos de visitantes por total de visitantes para cada ator/nó (Q_v) forem muito próximos uns das outras, significa que os nós da rede processam a mesma quantidade de visitantes, o que indica que esta é uma rede simétrica.

De acordo com os resultados encontrados, o Museu da Inconfidência (86), com 473 ligações, é o nó com maior participação no processamento de visitantes, com peso 1 (1,0), seguido pelo Museu da Inconfidência (109), com 318 ligações e pela Igreja São Francisco de Assis (88), com 308 ligações. Pode-se observar que nenhum dos atores/nós que processam um maior número de turistas encontram-se nos grupos de alimentação ou hospedagem.

Para o caso dos excursionistas, a mesma expressão (a) foi utilizada e seguindo o mesmo procedimento anterior, construiu-se o histograma com a frequência dos valores de $Q_{t,e}$. Também observa-se uma situação em que a maior partes dos atores/nós processam poucos clientes, com forte assimetria.

- **Indicadores referentes à Solidez das Parcerias (ISP)**

A classificação da importância dos atores em relação a rede como um todo pode ser medida através das ligações de um ator/nó para o outro dividido pela quantidade de ligações. Com base na matriz de fluxo com todas as conexões entre todos os nós foi calculada a força F_i para cada nó.

Seleciona-se o maior valor de $(F_i / \sum F_i)$. Quanto menor este valor significa que o nó não tem forte dependência com nenhum dos que a ele estão conectados. Quanto mais próximo de 1 (100%) for este valor, significa que ele tem forte dependência de algum de seus vizinhos. Se a tabela montada tiver só valores pequenos, significa que não há forte dependência, o que pode indicar que não há parcerias fortes.

Conforme apresentado inicialmente, a rede de atores do turismo de Ouro Preto é formada por 202 atores/nós, onde foram identificados 139 nós, que formam a rede de fluxo dos turistas, e 83 nós, que formam a rede de fluxo dos excursionistas. Na rede de fluxo dos turistas foram identificadas 2.270 ligações e na rede de fluxo dos excursionistas foram identificadas 1.082 ligações.

Estes cálculos geraram um arquivo através do UCINET 2.0 onde a rede de turistas apresentou um total de ligações válidas de 2.270. Destas, 1922 ligações estão abaixo de 1%, e 348 estão com as ligações acima de 1%. Destas 348 ligações, 265 tiveram uma força até de 2%, 16 com 3%, 3 com 4%, e 8 com 5% o que significa que não há uma forte dependência entre a maior parte dos nós. Os nós que se destacaram, na rede de fluxo dos turistas, foram: O 129 (H – república estudantil), o 215 (H – hotel), o 87 (At – Igreja Nossa Senhora do Carmo), o 64 (At – Feira de Pedra Sabão) e o 86 (Museu da Inconfidência).

A rede de excursionistas apresentou um total de ligações válidas de 1.082. Destas, 828 ligações estão abaixo de 1%, e 256 estão com as ligações acima de 1%. Destas 256 ligações, 39 tiveram um peso de 2 a 3%, 1 com 4%, 4 com 5% e 1 com 10% de força, o que significa que não há uma forte dependência entre a maior parte dos nós. Os nós que se destacaram, na rede de fluxo dos excursionistas, foram: 271 (H - Hotel), 33 (A - restaurante), o 214 (SIT – Centro de Informações Turísticas da FIEMG), o 239 (A – lanchonete).

- **Indicadores de Solidez dos Serviços (ISS)**

Os indicadores, apresentados neste trabalho, foram fruto de pesquisa feita na segunda fase da pesquisa de campo desta pesquisa e de onde foram tirados os indicadores de solidez dos serviços que compõem esta proposta.

Com base nas informações obtidas junto as empresas pesquisadas, este estudo irá considerar como indicadores, a avaliação dos visitantes (turistas/excursionistas) em relação a **qualidade, acessibilidade** (localização), **preço, confiabilidade da fonte de informação** (quem indica), **conhecimento prévio** (tempo de negócio/credibilidade/reputação) e a **localização/acesso**. Estes indicadores farão parte dos **Indicadores referentes à Solidez dos Serviços**.

Optou-se por fazer a análise dos dados com base nos itens “**extremamente importante**” e “**muito importante**” uma vez que foram os fatores apontados pelos atores na pesquisa piloto.

Para o setor de hospedagem os turistas indicaram como **extremamente importante** a confiabilidade da fonte de informação, a qualidade, o preço. Os excursionistas não participaram desta avaliação por não terem utilizado deste serviço.

O setor de alimentação, composto por restaurantes, bares, lanchonetes, padarias e supermercados, foram avaliados individualmente. Os turistas e excursionista apontaram as informações relevantes, como **muito importante**, para os restaurantes, bares, lanchonetes, padarias e supermercados a confiabilidade da fonte de informação, a qualidade, o preço e a localização. Os supermercados receberam, por parte dos turistas, a indicação de **extremamente importante** para a confiabilidade da fonte de informação e para os excursionistas, a localização.

Neste artigo, foram consideradas como setor de compras, as lojas de artesanato e as joalherias. Para o artesanato os turistas destacaram como fatores **extremamente importante** a localização e as joalherias receberam, por parte dos turistas, a indicação de **extremamente**

importante a qualidade e os excursionistas selecionaram como **extremamente importante** a confiabilidade da fonte de informação. Pôde-se observar que os fatores que são mais levados em consideração e que tem maior peso na avaliação dos turistas e excursionistas foram a confiabilidade da fonte de informações, a qualidade, o preço e a localização. O conhecimento prévio foi muito pouco considerado e avaliado, mesmo por que, em geral, no turismo, grande parte dos visitantes não volta ao lugar visitado por muitas vezes. Entretanto para destinos consolidados como Ouro Preto, que possui um alto número de viagens repetidas, este item poderia ter um peso maior, mas não foi o que ocorreu nesta pesquisa.

3.1.4. Conclusão do estudo de caso

Diante dos resultados encontrados e descritos acima pode-se inferir que a rede de visitantes da cidade de Ouro Preto é uma rede fortemente assimétrica, difusa, com baixa conectividade e baixo índice de formação de APL. Os visitantes que dão vida a esta rede apontaram quatro indicadores de valor que devem ser levados em consideração pelos atores componentes da rede de turismo de Ouro Preto que são: a importância do tratamento da informação na cidade (Confiabilidade da fonte de informações), o preço e a qualidade alinhados com as expectativas dos visitantes o que impacta na satisfação do visitante e, por fim, mas não menos importante, a importância de tornar acessível um número maior de atrativos e serviços (acessibilidade/localização) conforme sintetizado no quadro abaixo:

	ISR	ISP	ISS
Rede de visitantes	Rede fortemente assimétrica onde os grandes processadores são os atrativos.	Não é uma rede interdependente, ou seja, poucos nós com alto índice de dependência	CPQA

Quadro 2 - Síntese dos resultados

Fonte própria, 2010

4. Conclusão

Este estudo apresenta uma forma alternativa para avaliação de redes de empresas, segmentando a rede de operações, envolvendo atividades e relacionamentos físicos, de comercialização e desenvolvimento de negócios. A pesquisa realizada no setor de turismo, particularmente na região turística de Ouro Preto (MG) procurou mapear, bem como avaliar a densidade dos elos entre fornecedores e clientes, bem como sua importância relativa no contexto da rede.

Ouro Preto é considerado um destino "maduro". Possui uma longa história e passou por vários e distintos ciclos de reorganização e expansão. O setor do turismo na cidade é formado, essencialmente, por empresas micro e pequenas e há várias associações e alianças que tentam superar a "independência" das empresas implementando tipos diferentes de programas de colaboração.

Fatores geográficos, econômicos e políticos não têm favorecido um completo desenvolvimento do turismo em Ouro Preto. A cidade é composta de inúmeros (11) distritos distribuídos em uma extensão territorial de 1.200 km² além da região ter inúmeros acidentes geográficos como as inúmeras serras com uma estrutura de APLs altamente fragmentados.

Com este cenário, e se for aceita a idéia que um destino turístico tem um tipo de caminho evolutivo, pode-se dizer que Ouro Preto se encontra em uma fase de estagnação onde já existem várias organizações de turismo (Grupo Gestor, Agência de Desenvolvimento Econômico, Convention Bureau, Centro de Informações Turísticas da FIEMG, Associação Comercial e Secretaria Municipal de Turismo), entretanto não estão conectadas a um número significativo de atores/nós. Isto acontece porque os atores não sentem necessidade de fazer parte de uma rede ou porque eles não perceberam o interesse de outras empresas em estarem conectadas umas nas outras, ou até ambas.

A autora destaca a premente necessidade de reordenamento do tráfego na cidade e a instituição de serviços de transporte turístico sistemático (*shuttle service*) a preços módicos em circuitos pré-estabelecidos feitos através de veículos de passeio.

Outro ponto que foi destacado neste estudo foi a baixa competência dos Serviços de Informação Turística da cidade, que causa imensos prejuízos a cidade por não dispor de sinalização turística. O visitante que for a cidade e não se preparar com informações, caso não queira contratar os serviços de guias de turismo, ou ficará andando a esmo pela cidade, ou terá que procurar por informações não qualificadas. Dois atores tiveram um enorme destaque: na Rede de Fluxo o Museu da Inconfidência e na Rede de Indicação os Guias de Turismo.

O principal objetivo deste trabalho foi apresentar um conjunto de indicadores para o alinhamento competitivo dos componentes da rede de atores de turismo. Os indicadores aqui apresentados se mostraram eficazes e capazes de demonstrar que a rede de atores de Ouro Preto não é sólida e sim altamente fragmentada e fortemente assimétrica. Entretanto, uma rede assimétrica pode não ser de todo ruim e também necessariamente ela não é estática e sim dinâmica, isto é, pode ser uma rede assimétrica que passará a ser simétrica. Em uma rede

assimétrica os atores despendem muito mais energia na obtenção de informações, pois “é cada um por si” e com isto muitos obtêm vantagem competitiva neste esforço, entretanto em uma cidade pequena esta vantagem não é duradoura uma vez que os atores do turismo são de setores interdependentes. Também foi visto que uma rede simétrica poderia trazer uma acomodação aos atores, portanto sugere-se ações que permitam obter os dois tipos de vantagens sempre trazendo novidades para os integrantes da rede através de sistemas de troca de conhecimento.

O indicador relativo a identificar a solidez das parcerias foi eficaz sendo possível obter a rede da cidade, frágil, fragmentada e fortemente dependente dos atrativos com indicação da existência de *clusters* frágeis hotéis-restaurantes e compras-hotéis. Este fato pode ter como origem a falta de cooperação e conseqüentemente a falta de confiança entre os atores demonstrada na relação da força da ligação, ou seja, é quase que uma “via de mão única”. Neste caso algumas ações pro-confiança poderão ser desenvolvidas, tais como, iniciar pequenas tentativas no sentido de criar parcerias e apresentar os resultados destas ações de forma que os parceiros consigam enxergar vantagens na cooperação através de ações de monitoramento permanentes. Propor, formalmente ao órgão gestor dos atrativos, ações que possam beneficiar a todos os atores, tais como a divulgação de pequenos circuitos onde possam incluir, além dos atrativos, restaurantes, lojas e hotéis.

Finalmente, quanto ao indicador de solidez dos serviços pode-se identificar que o Preço, Qualidade, Confiabilidade da fonte de informações e a Acessibilidade/localização, poderão guiar ações que busquem atender as expectativas dos visitantes através da criação de cardápio de preços promocionais; desenvolver em conjunto com outros atores seus próprios serviços de guias; desenvolver ações promocionais na Praça Tiradentes e no Museu da Inconfidência; propor para os gestores municipais uma sinalização turística eficaz.

Claramente, a natureza exploratória desta análise e por ter sido estudado os atores de um único destino coloca uma limitação na generalização dos resultados aqui encontrados. Porém, mesmo que tais resultados sejam limitados, eles mostram a validade dos métodos utilizados. A possibilidade para fazer uma avaliação quantitativa para as características da rede de atores de turismo de um destino pode provar ser extremamente útil para as organizações responsáveis pela administração do sistema turístico.

Notou-se também com o presente estudo, que as interações da rede de turismo de Ouro Preto são geradas exclusivamente pelo turista, sem qualquer indício de cooperação e/ou

interações entre os nós – unidirecional e não bidirecional. A cooperação entre os nós poderia otimizar o sistema, como exemplo possivelmente uma interligação entre os museus, pois influenciaria diretamente na rede de indicação (sub-redes de museus), e, por conseguinte na rede de fluxo como demonstrado nos resultados desta pesquisa.

Outro ponto interessante encontrado através dos indicadores foi o reforço do indicador de Acessibilidade (localização) como um dos indicadores a serem considerados pelos atores da rede de turismo da cidade. Isto reforça a necessidade de distribuir melhor a atividade turística de Ouro Preto. Com os resultados deste estudo ficou nítida a necessidade de mudanças no comportamento dos atores da rede de turismo de Ouro Preto que devem ser progressivas em função da cultura local.

Agradecimentos – A CAPES, UNIP e UFOP pelo incentivo e apoio formal a minha pesquisa e a meu programa de doutoramento.

Referências bibliográficas

CASAROTTO FILHO, N.E. & PIRES, L.H.: **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. Atlas, 1998.

CASSIOLATO, J. E SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In Pequena empresa: **Cooperação e desenvolvimento local**, orgs Helena M.M. Lastres, José E. Cassiolato e Maria Lúcia Maciel, Relume Dumará Editora, julho de 2003.

COOPER, C; FLETCHER, J; WANHILL, S; GILBERT, D; SHEPHERD, R. **Turismo: princípios e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COSTA, D. B. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas de construção civil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FERNANDES, D. R. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Revista FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004

GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B; McINTOSH, R. W. **Turismo**: princípios, práticas e filosofias. 8ª ed. Tradução R. C. Costa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LEIPER, N. *The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry*. Annals of Tourism Research. Vol. 6 Issue (4):390-407. 1979.

LEIPER, N. *Tourism Systems: An Interdisciplinary Study*. Occasion Papers: 1990, No. 2.

MCINTOSH, R., GOLDNER, C. R., RITCHIE, J. R. Brent. *Turismo: planeación, administración y perspectivas*. México: Limusa Wiley, 2008.

MIDDLETON, V. T. C. e CLARKE, J. **Marketing de turismo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MOREIRA, E. **Proposta de Uma Sistemática Para o Alinhamento das Ações Operacionais aos Objetivos Estratégicos, em uma Gestão Orientada por Indicadores de Desempenho**. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, Julho de 2002.

MOUSINHO, P. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**: modelos internacionais e especificidades do Brasil. 2001. Dissertação (Mestre em Ciência da Informação) CNPq/IBICT-UFRJ/ECO, Rio de Janeiro, 2001.

NOVELLI, M; SCHMITZ, B; SPENCER, T. *Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience*. Tourism Management, v.27, p.1141–1152, 2006.

NUPETUR – Núcleo de Pesquisas e Estudos Avançados em Turismo. **Perfil da Demanda Turística de Ouro Preto**, 2005. Relatório de Pesquisa. Não Publicado. UFOP. 172 p., 2005.

PORTER, M. **Clusters e Competitividade**. HSM Management, p.100-110, Jul/Ago, 1999.

POWELL, W. W. *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. Research on Organizational Behavior 12 295–336.1990

UNITED NATIONS AND WORLD TOURISM ORGANISATION (UNWTO). *Recommendations on Tourism Statistics*. United Nations. Department for Economic and Social Information and Policy Analysis Statistical Division and World Tourism Organization. *Statistical Papers Series M* No. 83. United Nations, New York. 1994.

WANG, Y; FESENMAIE, D. R. *Collaborative destination marketing*: A case study of Elkhart county, Indiana. Tourism Management, v.28, p.863–875, june/2007.

YIN,R.K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2001