

## **Aglomerções territoriais no turismo: uma análise teórica e proposições de pesquisa**

**Jaqueline da Silva Thomazine<sup>1</sup>**  
**Leandro Santana de Oliveira<sup>2</sup>**

Neste trabalho apresenta-se uma discussão acerca dos conceitos e tipologias de aglomerações territoriais e redes interorganizacionais, que culmina com a elaboração de proposições para pesquisas no tema. Análises como esta se mostram necessárias quando se observa que os relacionamentos interorganizacionais criam oportunidades para aquisição e exploração de conhecimento e são uma fonte de vantagem competitiva. Assim, o desenho organizacional impacta no desempenho da firma. Além disso, a organização das empresas na forma de redes proporciona uma série de benefícios singulares ao grupo de empresas, com o desenvolvimento de relacionamentos especiais, que podem influir positivamente sobre o fluxo de conhecimento entre as firmas.

**Palavras-chave:** Turismo. Redes. Competitividade.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração, PPGA-UnB, jaquelineth@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestrando em Administração, PPGA-UnB, Santana.leandro2@gmail.com.

## Introdução

As aglomerações territoriais são parte do processo natural de desenvolvimento da vida econômica (CAVALCANTE, 2008). De acordo com Cavalcante (2008), os estudos sobre as aglomerações territoriais variam conforme a definição do próprio objeto de análise. A ascensão desse tema na literatura remete à mudança nos padrões de produção, que estão cada vez mais flexíveis (CAVALCANTE, 2008) e vêm exigindo novos modelos de estruturas organizacionais (MILES; SNOW, 1986; ANDRIGHI, 2007).

O estudo das aglomerações não é recente. Já em 1920, Marshall identificava a presença de ganhos de eficiência relacionados à concentração geográfica e setorial de empresas (MARSHALL, 1982). Como um dos autores seminais do tema, Marshall (1982) observou a presença de ganhos de escala internos às firmas concentradas geograficamente e avançou para a análise da questão das externalidades, com economias na utilização de mão-de-obra e maquinaria, chamadas aqui de coletivas. Ressalta-se o pioneirismo de Marshall (1982) em identificar a vantagem da proximidade espacial para a troca de informações entre empresas do mesmo setor. Entre os conceitos definidos pelo autor, fala-se na existência de “economias internas e externas”, as quais representam os ganhos de produtividade que resultam no aumento da escala de produção (GARRIDO, 2001). As economias externas referem-se aos ganhos relativos ao crescimento geral do setor, não importando o tamanho da firma, mas sim a concentração (HOFFMANN, 2011).

Outro conceito encontrado em Marshall (1982) é o de externalidades dinâmicas, que traz à tona o papel dos atores locais no processo. Além disso, um fator relevante na formação das aglomerações territoriais é os antecedentes históricos (KRUGMAN, 1991), em função da dependência de trajetória que deve ser considerada nas análises a esse respeito.

Com isso, a aglomeração territorial consiste no local em que ocorrem as relações entre os atores relevantes do setor. Seguindo os pressupostos da *Resource-Based View* (RBV) (WERNERFELT, 1984), essas relações são capazes de gerar recursos, os quais conduzem à formação de vantagens competitivas (BARNEY, 1991). As relações entre as empresas aglomeradas podem ser pensadas como uma maneira de competir de forma associada (HOFFMANN, 2011). Sob

essa perspectiva, a origem da competitividade das firmas é considerada como vinculada com os recursos, capacidades e competências das mesmas.

Garrido (2001, p. 46) destaca como fatores determinantes para a aglomeração: “a presença de condições naturais, como a disponibilidade de matéria-prima, energia e facilidades de transportes, além da existência de demanda na região”. Entre os benefícios da concentração espacial de empresas, destacam-se: especialização e divisão do trabalho, ganhos técnicos e organizacionais resultantes da tecnologia da informação e do compartilhamento de maquinário. Partindo para uma visão mais sistêmica, Amaral Filho (1999) afirma que as potencialidades econômicas locais estão condicionadas aos contextos social e político do local.

Então, em um ambiente de aglomeração territorial, destacam-se vários aspectos que se inter-relacionam: há diversidade de atores; há possibilidade de complementaridade; há presença de recursos coletivos; e há interação. Essa inter-relação permite que se adote um desenho de organização para além da hierarquia e do mercado: as redes. Em função da diversidade de atores, essas redes além de envolver empresas, também envolvem outros atores, e se caracterizam como interorganizacionais. O escopo dessas redes passa a ser o desenvolvimento de recursos coletivos, decorrente de trocas com alta frequência ao longo do tempo. Essas forças criam condições de especialização, que propicia a complementaridade e, novamente mais interação.

Dessa forma, o conceito de aglomeração, que surgiu com Marshall (1982) e foi revistado por Porter (1999), apesar de englobar os fatores referentes à concentração geográfica de empresas, a existência de uma rede de relacionamentos entre os agentes de diferentes esferas da sociedade e o compartilhamento de um objetivo setorial de competitividade, restringe a análise aos limites da aglomeração. Como demonstra Garrido (2001) em seu trabalho sobre modelos multiorganizacionais no turismo, esse setor compreende atividades que ultrapassam as fronteiras da localidade, de forma que outros atores dispersos geograficamente passam a ser importantes para o estudo da competitividade de determinado destino turístico. Por outro lado, Stacke (2008, p. 45) ressalta a contribuição da abordagem das aglomerações para a análise feita por Amato Neto (2000), ou seja, o reconhecimento de que “as empresas aglomeradas obtêm ganhos de eficiência coletiva e que raramente, os produtores separados poderiam obter”.

A despeito desta introdução, o trabalho segue com a seção 2, que trata das aglomerações territoriais em turismo, apresentando os principais conceitos que permeiam as análises modernas na área. A seção 3 introduz a perspectiva das redes à discussão. Ao longo de ambas as seções são realizadas proposições de pesquisas. Uma última seção, contendo as considerações finais, encerra o presente trabalho.

### **Aglomerações Territoriais em Turismo**

Diversos conceitos foram desenvolvidos para estudar o fenômeno das aglomerações em estudos organizacionais. Entre eles destacam-se: *Clusters* (PORTER, 1999a), Distritos industriais (PIORE; SABEL, 1984; BECATTINI, 1990; BRUSCO, 1993), Arranjos Produtivos Locais (LASTRES; CASSIOLATO, 2005), Redes (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988; POWELL, 1990; DYER, 1996; GULATI, 1998), Polos de Crescimento (PERROUX, 1955, *apud* GARRIDO, 2001) entre outros.

Em turismo, os estudos têm analisado a questão da competitividade das empresas do setor e dos destinos pela perspectiva das aglomerações (PORTER, 1991; GARRIDO, 2001; BRAGHIROLI, 2004; ANDRIGHI, 2007; STACKE; 2008), como assinalado anteriormente. Porter (1991) foi um dos primeiros autores a utilizar essa abordagem para o setor de turismo, atrelando à noção de que a competitividade das nações deriva da competitividade das empresas, que estão concentradas geograficamente no território nacional e compartilham as externalidades positivas advindas dessa aglomeração (SILVA, 2004).

Garrido (2001) afirma que a principal especificidade em estudar o setor de turismo encontra-se no produto e sua abrangência. Para a autora, o produto turístico pode ser delimitado no âmbito dos serviços, de forma que as análises de aglomerações tradicionais, que focam em aglomerações industriais, não são suficientes para a compreensão da dinâmica da atividade turística como um todo. As conclusões de Silva (2004) corroboram essa visão de Garrido (2001). Para Silva (2004), o modelo de aglomeração, em sua visão mais empresarial e microeconômica, original de Porter (1999a), não se aplica adequadamente ao turismo, pois é caracterizado pela presença de grandes indústrias de dimensão nacional, elevada amplitude e alto nível de agregação. Para Silva (2004, p. 24), o destino turístico, enquanto uma aglomeração territorial,

pode ser entendido como uma espécie de *microcluster*, “caracterizando-se pela delimitação da amplitude geográfica do seu entorno espacial, do âmbito territorial de abrangência do próprio agrupamento, do segmento turístico principal e dos subsegmentos relacionados, bem como do próprio mercado alvo”.

Hassan (2000); Dwyer e Kim (2003); Cunha e Cunha (2005); entre outros, evidenciaram que a principal especificidade do setor turístico é a sua dependência geográfica. Essa dependência está no início do turístico como atividade, pois como afirma Petrocchi (2001) o desenvolvimento de um destino turístico é um processo natural, que ocorre a partir de determinados atrativos locais, como cenários naturais, históricos e culturais. Assim, a constituição de aglomerações em turismo é uma característica do setor. Silva (2004) complementa ao indicar que todas as atividades do setor turístico são ligadas a atrações naturais ou culturais.

Silva (2004) acrescenta ainda, que o turismo é um conjunto de atividades produtivas que pressupõe a produção e distribuição de bens e serviços que tornem possíveis os benefícios esperados pelos turistas, e possui uma interdependência estrutural com as demais atividades produtivas do local. Quanto à oferta turística, Sessa (1983) associa sua rigidez ao espaço com três agregados básicos: infraestruturas de base, superestruturas turísticas e a indústria turística. De acordo com Andrichi e Hoffmann (2008, p. 89), “as destinações turísticas são aglomerações territoriais em quase sua totalidade, considerando o fato de as empresas e instituições se localizarem próximas aos atrativos”. Os autores ainda complementam tal argumento em trabalho seguinte (ANDRIGHI; HOFFMANN, 2010, p. 150), ao afirmar que “os destinos turísticos são aglomerações de empresas, em um processo de complementaridade”.

Lage (2000) também reconhece a limitação geográfica do diferencial turístico, seja ele decorrente de bens ou serviços ou de qualidade gerencial. Para Toledo, Álvarez-Valdéz e Pollero (2003), existe o que se pode chamar de aglomeração turística que seria composta de empresas independentes, que estabelecem relações informais entre si, que oferecem um diferencial aos clientes e desenvolvem, assim, vantagens competitivas. Desta feita, de modo distinto ao observado em outras indústrias, no turismo dois eventos parecem naturais: a aglomeração territorial e a complementaridade entre empresas,

Garrido (2006) resume seis pontos que contribuem para a recomendação do modelo de aglomeração em turismo, os quais foram adaptados por Stacke (2008, p. 48):

- i. O setor é formado por grandes, médias e pequenas empresas heterogêneas que, precisam atuar em cooperação para atingir o propósito final que é o aperfeiçoamento do produto turístico;
- ii. Devido ao crescimento, criação de novos produtos, padronização e aperfeiçoamento do produto turístico no mundo inteiro, surge a necessidade de acompanhar a vantagem competitiva, que através do modelo de *cluster* pode ser estruturada e moldada;
- iii. Tanto a cooperação quanto a competição são aspectos importantes no turismo que dentro de um *cluster* podem ser favorecidos;
- iv. Proporciona ganhos de produtividade e melhoria da qualidade;
- v. As economias externas, existentes nos modelos de aglomerados econômicos, podem ser o diferencial para determinados destinos e/ou produtos turísticos; e
- vi. O turismo envolve diversas atividades profissionais, a formação de *cluster* pode beneficiar na promoção, ajustamento e na cooperação destas atividades.

A partir dessas ideias surge a primeira proposição deste trabalho:

**Proposição 1: A aglomeração territorial é uma forma de organização inerente à atividade turística, uma vez que cria um ambiente em que as relações interorganizacionais podem se desenvolver, a partir da complementaridade.**

Como já salientado, as empresas procuram atuar em associação na medida em que almejam desenvolver vantagens competitivas. Partindo dos conceitos apresentados por Marshall (1982), assume-se que as empresas buscam a eficiência coletiva na atuação em grupo. Humphrey e Schmitz (1995) notam que essa associatividade não elimina a rivalidade entre as firmas. Assim, no agrupamento de empresas em aglomeração, estariam presentes, simultaneamente, a cooperação e a competição (PORTER, 1999b). A literatura vem apontando que um dos principais fatores presentes nas aglomerações que levam ao desenvolvimento de vantagem competitiva são os relacionamentos interorganizacionais (ANDRIGHI; HOFFMANN, 2008).

A importância da cooperação para a análise discutida neste estudo está vinculada com o pressuposto de que há transferência de recursos entre organizações aglomeradas territorialmente, mais especificamente, de conhecimento. Como nota Hassan (2000), a competitividade de um destino depende do envolvimento de uma multiplicidade de indústrias. No contexto do turismo, o desenvolvimento de um modelo de competitividade deve examinar o grau de cooperação necessário à competitividade futura, pois se tem uma variedade de indústrias envolvidas com a criação e sustentação do destino (HASSAN, 2000).

Os modelos de competitividade de destinos turísticos, como o de Dwyer e Kim (2003), tratam o fenômeno como sistêmico. Assim, diversos elementos seriam responsáveis pela competitividade do destino. A maior parte desses elementos é de base local (RIVERO; CALDERA, s.d.; HASSAN, 2000; RITCHIE; CROUCH, 2000; DWYER; KIM, 2003; CUNHA; CUNHA, 2005). Assim propõe-se:

**Proposição 2: os relacionamentos, que caracterizam as redes interorganizacionais favorecem a cooperação entre os atores organizacionais.**

Para Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007), a confiança, como ativo, surge do acúmulo de conhecimento que as firmas fazem ao longo do tempo de relacionamento e na frequência de transações umas com as outras. A posse desse ativo proporciona às firmas uma diminuição em custos de transação, uma vez que intimida comportamentos oportunistas e incentiva a cooperação. A partir do momento em que as firmas cooperam entre si, passa-se a adotar a aglomeração como nível de análise e a competição que toma foco é a competição entre aglomerações e não mais entre firmas (GULATI, 1998).

Peteraf e Shanley (1997) contribuem para essa discussão quando analisam a formação de grupos estratégicos a partir de fatores que identificam as firmas umas com as outras, enxergando-os como uma construção social. Para os autores, a formação de uma identidade de grupo depende da existência de um grupo cognitivo. Assim, os membros entendem suas lógicas de ação e podem prever as funções de reação das demais firmas do grupo. Os autores argumentam a existência do que chamam de “teoria da aprendizagem social”, a qual analisa como as firmas aprendem e alteram seus comportamentos em um contexto social. As empresas compartilham experiências e é

com a experiência que se conhece os membros confiáveis, isto é, os julgamentos de valor são mais confiáveis, o que impacta nos custos de transação e promove a continuidade das trocas e a cooperação entre essas firmas. Desta feita, faz-se duas proposições:

**Proposição 3: a confiança é um dos recursos relacionais que se pode encontrar em uma aglomeração de turismo.**

**Proposição 4: a confiança em uma aglomeração de turismo favorece o desenvolvimento de cooperação.**

É também no âmbito da aglomeração que se pode falar em obtenção de eficiências coletivas. Humphrey e Schmitz (1995) argumentam que o conceito de eficiências coletivas decorrem de diversos fatores, entre os quais estão alguns não deliberados pelas firmas. Gulati (1998) propõe uma perspectiva teórica geral para examinar as implicações do contexto social da firma em seu comportamento e *performance*. Conforme Gulati (1998), os elementos do contexto social que influenciam o comportamento da firma são: estruturais, cognitivos, institucionais e culturais. Ainda segundo Gulati (1998), o contexto e as redes sociais influenciam as ações econômicas das firmas.

As aglomerações são formadas por diversos atores. A conjunção de diferentes atores econômicos e sociais no desenvolvimento e planejamento da atividade turística são essenciais à criação de vantagens competitivas em uma aglomeração territorial (GARRIDO, 2001; ENDRES, 2003). Para o caso específico dos destinos turísticos, Selin e Beason (1991) identificam como atores relevantes à análise da competitividade de um destino:

- i. Setor privado: Meios de hospedagem, restaurantes, bares e similares, entretenimento e receptivo turístico, etc;
- ii. Setor público: Órgãos: municipal, estadual, regional e federal do turismo;
- iii. Entidades: ONGs de fomento ao turismo, associações de classe ligadas ao turismo, *Conventions* e *Visitors Bureau*, associações empresariais e outros.

Isso reforça o que vem sendo dito a respeito da cooperação como elemento conectado ao desenvolvimento de vantagens competitivas em aglomerações territoriais. A aglomeração



territorial se desenvolve sob uma série de vínculos entre organizações, as quais compartilham atividades e relações (EBERS; JARILLO, 1998).

De acordo com Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007, p. 111), “redes aglomeradas territorialmente se caracterizam pelo fato de manterem relações que, muitas vezes, se estendem além daquelas puramente comerciais”. Os autores acrescentam que fazem parte dessas relações não só as empresas, mas também instituições de suporte empresarial, como universidades, centros de tecnologia e instituições governamentais. Nessas redes, os autores encontraram a existência de relações de base não contratual, isto é, relações fundamentadas na confiança.

Garrido (2001) nota que um fluxo maior de informações entre as organizações aglomeradas territorialmente é o começo do estabelecimento de relações sinérgicas entre os membros de um grupo, o que, para o caso do produto turístico, acarreta em incrementos de produtividade e qualidade. Castells (1999) e Powell (1990) notam que um fator fundamental para a articulação dos atores da aglomeração e estabelecimento de um fluxo de informações com resultados eficientes é o fator comunicação.

Os atores em uma aglomeração territorial compartilham de objetivos e interesses comuns (CASTELLS, 1999). A literatura sustenta que é essencial para o sucesso do grupo a coordenação entre eles, pois, como já salientado, coexistem competição e cooperação em um mesmo modelo de relações. Em aglomerações turísticas, produtos e serviços se integram para atender às necessidades dos clientes (GARRIDO, 2001; SILVA, 2004) e a coordenação dessas atividades é fundamental para que a cooperação entre as pequenas e médias empresas que caracterizam o setor resulte no alcance de eficiências coletivas. Desta maneira elabora-se a quinta proposição deste estudo:

**Proposição 5: Com relação ao turismo, a busca pela competitividade do produto favorece a cooperação entre firmas.**

Mais uma vez, volta-se à questão da significância dos vínculos entre os atores. Conforme Andrighi e Hoffmann (2008), para o caso específico do setor turístico, acredita-se que a proximidade espacial das empresas está positivamente relacionada à sustentabilidade dos

projetos e ações e com a potencialização dos recursos disponíveis, o que impacta num melhor posicionamento da região, com consequente desenvolvimento e crescimento das economias locais e regionais.

A questão da cooperação entre empresas em destinos turísticos foi analisada por Andrighi (2007). A autora concretizou um estudo no destino turístico de Urubici/SC, no qual considerou a cooperação como uma estratégia para buscar a competitividade. O trabalho de Andrighi (2007) foi realizado sob a ótica das redes interorganizacionais e para os indicadores de competitividade, a autora enfatizou as relações existentes entre cooperação, confiança e comunicação. Para Casarotto Filho e Pires (1998) a diversidade de atores sociais locais favorece a cooperação, que, segundo Hoffmann (2011), também é favorecida pela diversidade de papéis que cada ator assume no grupo.

Em turismo, essa diversidade faz parte do quadro de interdependência entre os atores. O alcance da cooperação e coordenação depende de uma adequada governança do agrupamento de empresas (ENDRES, 2003). Endres (2003) argumenta que os objetivos coletivos das empresas de um destino turístico podem ser alcançados a partir de uma iniciativa deliberada de planejamento. A autora ressalta a complexidade social que isso envolve, bem como a necessidade de parcerias e os requerimentos em termos de comprometimentos políticos, tanto público quanto privado. A seguir apresenta-se o aparato teórico em redes interorganizacionais, com foco nas redes de turismo.

### **Redes Interorganizacionais**

O conceito de redes interorganizacionais é alvo de divergências na literatura (GRANDORI; SODA, 1995). Esse conceito, inclusive, aparece com significados diversos em uma série de outras áreas, como a biologia, as ciências exatas e a administração (COSTA, 2005). Para os fins a que se objetiva aqui, dispensar-se-á a discussão de tais usos do termo e passar-se-á diretamente ao desenvolvimento do aparato teórico sobre as redes interorganizacionais.

Em 1988, Jarillo já reconhecia que as redes de empresas constituíam um tema da moda. O tema das redes interorganizacionais emergiu na literatura como um modelo alternativo de

organização de mercado, sendo concorrente com os conceitos de mercado e hierarquia. Thorelli (1986) via as redes como algo entre a hierarquia e o mercado, entendendo que as firmas só existem em relacionamentos, isto é, em interações com outros atores. Nesse sentido, as redes seriam arranjos complexos de relacionamentos entre firmas (JARILLO, 1988) e um modo de organização que não é baseado estritamente nem em preço, nem na hierarquia, mas em coordenação através de adaptação.

A formação de alianças foi citada por Leiper (2003) como um meio pelo qual as firmas cooperam, levando ao aproveitamento de sinergias. Cunha e Cunha (2005) afirmam que o produto turístico é resultado de um processo interativo, cujas atividades têm potencial de complementaridade e interdependência entre os atores locais. Além disso, a interação entre cultura, economia e ambiente permite intervenções e ações que ocorrem de forma sistêmica (CUNHA; CUNHA, 2005). Enfatiza-se, assim, a articulação entre os agentes e a cooperação através da formação de redes de interorganizacionais.

De acordo com Cunha e Cunha (2005, p. 6), “as vantagens das redes de cooperação nas atividades de turismo permitem a efetiva exploração da eficiência coletiva e/ou economias externas às empresas”. Conforme destacam Dwyer e Kim (2003), há necessidade de integração entre os *stakeholders* chave, para entender suas próprias necessidades e expectativas e para servir efetivamente e com eficiência às necessidades e expectativas do consumidor, ressaltando que a interdependência entre interesses individuais e coletivos no sucesso do destino também contribuem para a cooperação entre as organizações.

Hassan (2000) propõe um novo paradigma, com foco na cooperação e parcerias entre o setor público, privado e organizações não governamentais e demais grupos informais. Segundo o autor, a construção de relacionamentos e alianças fortalece as capacidades das comunidades locais e transformam as economias locais de forma sustentável. Para Jarillo (1988), a competitividade da firma está associada à complementaridade entre a cooperação e a concorrência entre empresas de determinada rede, de forma que o problema do sucesso da rede como um todo repousa na questão de como harmonizar cooperação e competição no grupo.

Grandori e Soda (1995) fazem uma revisão literária dos estudos de redes interorganizacionais, a partir de diversas abordagens, focando em três questões:

- (i) as formas que as redes interorganizacionais assumem, isto é, os principais modos de coordenação entre as firmas;
- (ii) os mecanismos organizacionais que dão suporte essas redes, ou seja, principais mecanismos de coordenação e como a cooperação é alcançada; e
- (iii) as variáveis que influenciam sua origem e forma ou variáveis antecedentes.

Um esforço semelhante foi o de Das e Teng (2000), que analisaram as alianças estratégicas de firmas sob a perspectiva da RBV. Nesse caso, os autores focaram em quatro componentes essenciais da RBV das alianças estratégicas: a razão, a formação, as preferências estruturais e a *performance*.

Grandori e Soda (1995) advogam pela definição que considera as redes como formadas por empresas que têm transações interdependentes, de forma que tal interdependência seja cooperativa, prezando por certa integração e diferenciação. Os atributos das redes seriam seus processos de coordenação e sua forma estrutural, e assim elas poderiam ser compreendidas sob duas perspectivas:

- (i) como uma forma de organização intermediária ou híbrida entre as firmas individuais e o mercado; ou
- (ii) como um terceiro tipo de arranjo organizacional, com características diferentes das firmas e do mercado.

Para Jarillo (1986), a definição de redes como um modo de organização que pode ser usado pelos gestores ou empresários para posicionar suas firmas de maneira mais competitiva coaduna que o objetivo comum das firmas em rede seria atingir uma posição de vantagem competitiva sustentável com relação às firmas de fora da rede. Gulati, Nohria e Zaheer (2000) definem redes interorganizacionais como uma série de relacionamentos horizontais e verticais entre diversas organizações da sociedade, incluindo atores públicos, privados e entidades. Balestrin e Fayard (2003) definem rede como uma associação de empresas que atuam de forma conjunta, buscando aumento de eficiência em suas operações e, por conseguinte, vantagens competitivas.

Para Vale (2004, p. 07), as redes interorganizacionais podem ser definidas como “associações formadas por diferentes agentes produtivos, localizados em um mesmo território, voltadas para a construção de estratégias cooperadas de inserção do território na economia nacional”. Costa (2005) amplia tal conceito de redes interorganizacionais em turismo, definindo-o como relacionamentos interativos entre atores sociais públicos e privados, os quais são autônomos, mas interdependentes, e que cooperam porque compartilham de objetivos comuns ou complementares. Esses atores, ainda segundo Costa (2005), buscariam otimizar o uso de recursos, capacidades e conhecimento no âmbito do grupo na busca de vantagens competitivas. O Quadro 1 apresenta as definições de redes interorganizacionais citadas

<b>Autor (ano)</b>	<b>Definição Redes Interorganizacionais</b>	<b>Foco/ Contribuição</b>
Thorelli (1986)	Um posicionamento intermediário entre a hierarquia e o mercado.	Relacionamento/ interação entre atores.
Grandori e Soda (1995)	Empresas que têm transações interdependentes, de forma que tal interdependência seja cooperativa, prezando por certa integração e diferenciação.	Interdependência e cooperação entre empresas.
Jarrillo (1998)	Arranjos complexos de relacionamentos entre firmas.	Perspectiva alternativa sobre a forma de organização do mercado
Gulati, Nohria e Zaheer (2000)	Série de relacionamentos horizontais e verticais entre diversas organizações da sociedade, incluindo atores públicos, privados e entidades.	Perspectiva sistêmica incluindo atores públicos e privados.
Balestrin e Fayard (2003)	Associação de empresas que atuam de forma conjunta, buscando aumento de eficiência em suas operações e, por conseguinte, vantagens competitivas.	Eficiência produtiva, busca por vantagens competitivas.
Vale (2004)	Associações formadas por diferentes agentes produtivos, voltadas para a construção de estratégias cooperadas de inserção do território na economia nacional.	Perspectiva sistêmica busca por posicionamento de mercado/ vantagens competitivas.
Costa (2005)	Relacionamentos interativos entre atores sociais públicos e privados, autônomos, mas interdependentes, que cooperam por compartilhar objetivos comuns ou complementares.	Perspectiva sistêmica, objetivos compartilhados, cooperação.

**Quadro 1 – Definições Redes Interorganizacionais**

Uma breve análise das definições presentes no Quadro 1 permite observar que o conceito de redes interorganizacionais evoluiu ao longo do tempo. Inicialmente com enfoque em uma forma alternativa de produção ao mercado e a hierarquia, as definições avançaram e englobaram novas características tais como a cooperação e a interdependência dos relacionamentos estabelecidos. Em suas acepções mais recentes, o conceito de redes interorganizacionais torna-se mais complexo e se aproxima a uma visão sistêmica de análise que envolve, além das empresas, outros atores sociais com interesses compartilhados, que cooperam, influenciam e são influenciados pelo desenvolvimento econômico gerado.

Como se pode perceber, a formação das redes interorganizacionais difere das aglomerações territoriais por dois motivos. Primeiramente, as redes não estão condicionadas ao espaço geográfico, ou seja, os limites dos relacionamentos ultrapassam as fronteiras do espaço. Assim, tem-se em uma rede interorganizacional a possibilidade de participação em um mesmo grupo de organizações que estão localizadas distantes umas das outras. Em segundo lugar, nota-se que as redes interorganizacionais são formadas a partir de uma ação deliberada dos membros, enquanto que as aglomerações territoriais desenvolvem-se em um processo histórico que ocorre de maneira natural, como visto.

Com relação às motivações para a formação das redes, Hoffmann, Molina-Morales e Fernández-Martinez (2007) destacam: complexidade de produtos, troca de conhecimentos, aprendizagem organizacional, disseminação de informação, demanda por rapidez de resposta, confiança, cooperação e defesa contra incerteza. Pela abordagem da dependência de recursos, segundo Grandori e Soda (1995) as razões para a formação das redes seriam a existência de incertezas, as interdependências e a assimetria de recursos e de informações controladas pelas firmas.

As duas visões acima corroboram a visão de Powell (1990), para quem os benefícios das redes incluem: redução de custos e incerteza, confiabilidade e responsabilidade. Para Gulati, Nohria e Zaheer (2000), os benefícios das redes incluem o acesso à informação, recursos, mercados e tecnologias, com vantagens para aprendizagem e economias de escala e escopo, além de permitir às firmas atingir objetivos estratégicos, como mitigar riscos. Verschoore e Balestrin

(2008) acrescentam à lista anterior: acesso a soluções, e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais. Em alusão à RBV, nota-se que a maioria desses recursos pode ser considerado intangível, usando a classificação de Penrose (1959). Dessa maneira propõe-se:

**Proposição 6: as redes que surgem no setor Turismo visam à geração de recursos competitivos coletivos, compartilhados e idiossincráticos ao nível do grupo.**

Para Hånkansson e Snehota (1989), a eficiência da rede é baseada em comportamentos interativos e esses comportamentos podem ser geridos. O relacionamento entre os atores sociais permite o acesso a recursos estratégicos no âmbito da rede (HÅNKANSSON; SNEHOTA, 1989). Além disso, Hånkansson e Snehota (1989) sugerem que a rede possibilita o desenvolvimento de recursos internos a partir dos externos à rede, principalmente quando se trata de recursos intangíveis, isto é, habilidades, conhecimento e fama/reputação.

Conforme Hoffmann (2002) e Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandéz (2007), existem recursos estratégicos no âmbito da rede. Dessa forma, esses recursos estratégicos são idiossincráticos ao nível do grupo e proporcionam o desenvolvimento de vantagens competitivas das empresas do grupo, em conjunto, com relação às empresas que não fazem parte da rede (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDÉZ, 2007).

Das e Teng (2000) citam, também, outras abordagens que investigam a formação de alianças entre as firmas. Esses autores elucidam que a Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1979) também se baseia nos fatores internos da firma, mas seu foco é minimizar os custos que envolvem as transações entre as firmas, negligenciando a criação de valor. Para eles, a grande contribuição da análise através da RBV está justamente no fato de que a mesma sugere que a razão das alianças é a criação de valor potencial a partir do emprego conjunto dos recursos das firmas.

Referindo-se à forma estrutural das redes, Grandori e Soda (1995) escrevem que a mesma seria determinada por três elementos: (i) grau de formalização, isto é, relação contratual; (ii) grau de centralização do controle; e (iii) composição do *mix* de mecanismos de coordenação empregado. Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007) apresentam uma proposta de tipologia para classificação das redes de empresas destacando que, na literatura, dois fatores

têm surgido como relevantes: direcionalidade e formalização. Os indicadores utilizados pelos autores foram: direcionalidade (vertical ou horizontal); localização (dispersa ou aglomerada); formalização (base contratual formal ou base não contratual); e poder (orbital ou não orbital).

Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007) evidenciam que existem diferenças relevantes entre a firma e a rede. Entre tais diferenças estão: relatividade nos papéis dos atores organizacionais; interação; interdependência; especialização; complementaridade; e competitividade entre redes. De acordo com os autores, “conhecimento recíproco e capacidades são revelados e desenvolvidos juntamente e em uma dependência mútua pelas partes” (p. 107).

### **Considerações finais e agenda de pesquisa**

É patente na literatura que os conceitos de aglomerações territoriais e redes interorganizacionais estão estruturados sobre uma gama comum de constructos (CASTELLS, 1999). Ambos manifestam-se a partir da questão dos relacionamentos, envolvendo elementos como a confiança, a comunicação, a cooperação e a interação entre os atores (JARILLO, 1998), e visam um objetivo comum: o incremento de competitividade (HOFFMANN, MOLINA-MORALES e MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2007). No turismo, nota-se a influência do componente coletivo sobre as potencialidades individuais para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Dadas as características próprias da atividade turística, sugere-se que, às análises deste setor, adapte-se bem a perspectiva que enxerga os destinos a partir da ótica das aglomerações territoriais. O limite espacial dos atrativos turísticos, que marcam a atividade como algo inerente ao local, evidencia a ligação entre a atividade e o território, de forma que as organizações que atuam no setor encontram-se próximas umas das outras. São os fatores econômicos, sociais e políticos, tangíveis ou não, decorrentes dessa proximidade que justificam o desenvolvimento deste trabalho e solidificam as proposições apresentadas.

A ascensão de estudos no campo das redes interorganizacionais e das aglomerações territoriais como elementos catalisadores de dinamismo, crescimento e desenvolvimento econômico regional (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998; LASTRES; CASSIOLATO, 2005) e o reconhecimento do setor de turismo como uma atividade inerente às aglomerações territoriais



evidenciam a importância sócio-econômica de estudos deste setor. Essa delimitação de escopo deveu-se às especificidades do setor analisado. A princípio, afirma-se que as aglomerações, bem como as redes, pressupõem a existência de interações entre as firmas, o que foi assumido, ao longo do trabalho, como elemento positivamente relacionado à transferência de recursos, tangíveis e intangíveis entre firmas.

Assim, investigações acerca das motivações para a formação dos grupos e de sua forma de organização fazem-se fundamentais para a elaboração de políticas que busquem explorar as capacidades competitivas dos destinos turísticos. Em continuidade, o desenvolvimento da região, ou da aglomeração territorial, é visto como o que Amaral Filho (1999) denomina desenvolvimento endógeno ou desenvolvimento local, ressaltando-se a ligação entre espaço geográfico e concentração de empresas.

Como uma agenda de pesquisa sobre o tema em turismo, destaca-se:

- i) Investigar as aglomerações de turismo, como ambiente propício às relações interorganizacionais, em diferentes regiões.
- ii) Pesquisar se os relacionamentos que caracterizam as redes interorganizacionais estão presentes em aglomerações de turismo e se eles favorecem a cooperação entre os atores organizacionais.
- iii) Identificar os recursos relacionais presentes em uma aglomeração de turismo e como eles se relacionam com o desenvolvimento da cooperação local.
- iv) Verificar se a busca pela competitividade do produto turístico dos destinos favorece a cooperação entre firmas.
- v) Identificar o surgimento de redes no Turismo e seu escopo.

Dentro dessa mesma agenda, a execução de estudos comparativos entre diferentes destinos e se possível de diferentes regiões e produtos turísticos poderia ser de grande valia para o avanço do conhecimento a respeito do tema, com vistas a verificar eventuais efeitos regionais ou idiossincráticos do próprio destino.

Com respeito aos interesses dos atores envolvidos nas aglomerações, o reconhecimento da existência de efeitos positivos que resultam do estabelecimento dos relacionamentos e do

compartilhamento de recursos, bem como ampliação ao acesso aos mesmos, reforça as ideias anteriores. Dessa forma, na busca pelo desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, o amadurecimento dos estudos relativos ao setor de turismo tende a balizar, com maior autonomia, os processos de tomadas de decisões estratégicas no âmbito do setor.

## REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, J. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. **Revista Planejamento e Políticas Públicas-PPP**, IPEA, n.23, junho, p. 261-286, Brasília, 1999.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para PMEs**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000

ANDRIGHI, F. F. **A destinação turística de Urubici/SC a partir da ótica das redes interorganizacionais**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2007.

ANDRIGHI, F. F.; HOFFMANN, V. E. Aglomeração territorial no turismo: uma avaliação dos atores sociais na destinação turística de Urubici/SC, **CULTUR – Revista de Cultura e Turismo**, ano 2, n. 2, 2008.

BALESTRIN, A.; FAYARD, P. Redes interorganizacionais como espaço de criação de conhecimento. In: **Anais do ENANPAD**. Atibaia: setembro de 2003.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BECATTINI, G. **The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic notion**. In: Industrial districts and local economic regeneration. Ed. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.

BRAGHIROLI, Carolina. O papel das instituições na atividade turística. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Turismo e Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, 2004. BRUSCO, S. Pequeñas empresas y prestación de servicios reales. In: PYKE, F.; SERGENBERGER, W. **Los DI y las PMYES: DI y Regeneración Económica Local**. Colección Economía y Sociología Del Trabajo. Madrid, MSSS, 1993.

CASAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal na região central do Paraná, **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, vol. 15, n. 1, art. 2, p. 25-46, jan/fev, 2011.

CAVALCANTE, L. R. M. T. Produção Teórica em Economia Regional: Uma proposta de Sistematização. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, Vol. 2, No 1, p. 9-32, 2008.

COSTA, H. A. **Contribuição das redes de pequenas e médias empresas para a competitividade de destinos turísticos**: estudo comparativo entre Laguna e São Francisco do Sul-SC. Dissertação de Mestrado, Departamento de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC, Brasil, 2005.

CUNHA, S. K.; CUNHA, J. C. Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development, **BAR – Brazilian Administration Review**, vol. 2, n. 2, p. 47-62, jul./dec. 2005

DAS, T.; TENG, B. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.

DYER, J. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996.

DWYER, L.; KIM, C. Destination competitiveness: determinants and indicators, **Current Issues in Tourism**, vol. 6, n. 5, 2003.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. Preface the construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organization**, v. 27, nº 4, p. 3-21, winter 1998.

ENDRES, A. V. Redes Políticas como Novo Instrumento de Condução Política do Estado: Contextualização frente à complexidade social e possibilidade para o planejamento turístico. **Turismo Visão e Ação**, vol. 5, no. 3, p. 217-238, set./dez. 2003.

GARRIDO, I. M. D. A. **Modelos multiorganizacionais no turismo: cadeias, Clusters e redes**. Salvador, 2001. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Universidade Federal da Bahia.

\_\_\_\_\_. Modelos multiorganizacionais no turismo: cadeias, *Clusters* e redes. In: RUSCHMANN, D.; SOLHA, K. (orgs). **Planejamento turístico**. Barueri, SP: Manoele, 2006.

GRANDORI, A. G.; SODA. Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Berlin, New York, v.16, n. 2, p. 183-214. 1995.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, vol.19, n.4, 293 – 317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HÅNKANSSON, H; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, nº 3, p. 187-200, 1989.

HASSAN, S. S. Determinants of market competitiveness in environmentally sustainable tourism industry. In: **Journal of Tourism Research**, [S.l.], v. 38, p. 239-245, feb. 2000.

- HOFFMANN, V. E. **Competitividad de la empresa y los distritos industriales**. 1. ed. Madrid: Editorial Académica Española, 2011. v. 1. 320 p.
- HOFFMANN, V. E.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. B.; MOLINA-MORALES, F. X. **Innovation and Knowledge Transfer in Clustered Inter-Organizational Networks in Brazil**. Latin American Business Review, v. 12, p. 143-163, 2011.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.11, 1ª edição especial, p.103-127, 2007.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**. Sussex: Institute of Development Studies – University of Sussex, Oct. 1995.
- JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, vol. 9, p. 31 – 41, 1988.
- KRUGMAN, P. R. **Development, geography and economic theory**. Cambridge: Mit Press, 117 p. (The ohlin lecture, 6), 1999.
- LAGE, B. H. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 376 p., 2000.
- LASTRES, H. M.; CASSIOLATO, J. E. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil**. Rede de pesquisa em sistemas produtivos e inovativos locais. 2005.
- LEIPER, N. **Tourism Management**. Australia- NSW: Pearson SprintPrint, 2003.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New concepts for new forms. **California Management Review**, Vol. 28, nº 3, Spring, 1986.
- PETERAF, M.; SHANKLEY, M. Getting to Know: a theory of strategic group identity. **Strategic Management Journal**, v. 18 (summer special issue), p. 165-186. 1997.
- PETROCCHI, M. **Gestão de polos turísticos**. São paulo: Futura, 459 p., 2001.
- PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **Second industrial divide: Possibilities for prosperity(the)**. New york: Basic, 1984. 355 p.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- \_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Clusters e competitividade*. **HSM Management**, São Paulo, p. 100-110, jul./ago. 1999a.
- \_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais (On competition)**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b. 525p.

- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. **Research in organizational behavior**, vol.12, p.116-145, 1990.
- RING, P.S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, p. 483-498, 1992.
- RITCHIE J. R. B., CROUCH G. I. The competitive destination: A sustainability perspective. **Tourism Management**, v.21, p.1-7, 2000.
- RIVERO, M. S.; CALDERA, M., A. **La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños.** [S.l. : s.n.].
- SESSA, Alberto. **Turismo e política de desenvolvimento.** Tradução Lourdes Fellini Sartor. Porto Alegre: Uniontur, 1983. 167 p. Tradução de: Turismo e Política di Sviluppo.
- SILVA, S. C. B. M. Teorias da Localização e de Desenvolvimento Regional. **Geografia**. 1 (2): 1-23 , Rio Claro (SP), out./1976.
- STACKE, A. R. N. P. **A transferência de conhecimento em empresas aglomeradas territorialmente como fonte de competitividade, Urubici-SC.** Dissertação de Mestrado, Departamento de Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2008.
- SILVA, J. A. S. **Turismo, Crescimento e Desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em Cluster.** 2004, 480f. Tese (Doutorado em Geografia.) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. USP, São Paulo.
- THORELLI, H. B. Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, vol.7, n.1, p.37-52, 1986.
- TOLEDO, G. L.; ÁLVAREZ VALDÉZ, J.; POLLERO, A. C. Configuración del turismo em el Ambiente globalizado. Estudio de Caso de Clusters Turísticos. **Turismo em Análise**, v. 13, nº 1, p. 94-104, maio 2003.
- VALE, G. M. V. Empreendedores Coletivos em Redes Organizacionais - novos agentes gerando um padrão diferenciado de competitividade. In: **Anais do ENANPAD.** Curitiba: setembro de 2004.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. In: **Anais do ENANPAD.** Salvador: setembro de 2006.
- VERSCHOORE, J. R. S.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.
- WEBER, A. **Theory of the location of industries.** Chicago: Univ Chicago Press, 1969. 256 p.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane – England, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications,** Free Press, New York, 1975.

IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
30 de agosto e 01 setembro de 2012 – Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo

\_\_\_\_\_. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations.  
**Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 223-261, 1979.