

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

ELISETE SANTOS DA SILVA ZAGHENI

ESTRUTURA DE COOPERAÇÃO PARA REDES
INTERORGANIZACIONAIS DO TURISMO: UM ESTUDO NO
MUNICÍPIO DE ITAJAÍ-SC

FLORIANÓPOLIS/SC

2011

Elisete Santos da Silva Zagheni

**ESTRUTURA DE COOPERAÇÃO PARA REDES
INTERORGANIZACIONAIS DO TURISMO: UM ESTUDO NO
MUNICÍPIO DE ITAJAÍ-SC**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do grau de Doutor (a) em Engenharia de Produção.

Orientador (a): Prof^a. Mônica Maria Mendes Luna, Dr^a.

FLORIANÓPOLIS/SC

2011

Z18e Zagheni, Elisete Santos da Silva
Estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo: um estudo no município de Itajaí-SC. / Elisete Santos da Silva Zagheni. [Tese] orientadora, Monica Maria Mendes Luna – Florianópolis, SC, 2011.

1 v. : il., tabs.; gráficos.

Tese de doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui referências.

1. Redes cooperação interorganizacionais - turismo. 2. Regionalização – turismo – Itajaí. 3. Roteiros do Brasil. Luna, Monica Maria Mendes. II. Título.

CDD 338.47918164

Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC

Biblioteca Dr. Hercílio Luz – Campus Florianópolis

Catalogado por: Elaine Santos da Silva CRB 14/1182

Rose Mari Lobo Goulart CRB 14/277

Elisete Santos da Silva Zagheni

**ESTRUTURA DE COOPERAÇÃO PARA REDES
INTERORGANIZACIONAIS DO TURISMO: UM ESTUDO NO
MUNICÍPIO DE ITAJAÍ-SC**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção**, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 setembro de 2011.

**Profº Antonio Cezar Bornia, Dr.
Coordenador do Curso**

BANCA EXAMINADORA

Profª Mônica Maria Mendes Luna, Drª.
Orientadora – Presidente

Profª. Myriam Eugênia Ramalho Prata Barbejat, Drª.
Membro – UFSC

Profº. Artur Santa Catarina, Dr.
Membro – UFSC

Profº. Wlamir Gonçalves Xavier, Dr.
Membro – UFSC

Profª Anete Alberton, Drª.
Membro externo – UNIVALI

Profª Maria Cristina Fleischmann Alves Zambon, Drª.
Membro externo – UDESC

Aos meus pais, primordiais na minha
vida e na construção deste caminho.

Ao Arlei, meu companheiro em
qualquer travessia.

À minha princesinha Carolina, por
muitos momentos de ausência no
passado, na esperança de sua
compreensão no futuro.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me acompanhar em toda essa trajetória e por me permitir chegar até aqui, me amparando nos momentos difíceis e dando força para prosseguir no caminho que escolhi.

Aos meus pais Iran e Iolanda, pela vida, pelo amor, pelo exemplo e pelo contínuo incentivo aos estudos.

Ao meu marido Arlei, por compreender, apoiar e ter paciência todos estes anos, desde o início da graduação, passando pelo mestrado e agora na finalização do doutorado.

À minha filha, princesinha Carolina, por simplesmente ser uma criança maravilhosa, coadjuvante dos mais preciosos momentos de tranqüilidade e descontração desta caminhada.

Às minhas irmãs Elaine, Maninha e Elen, por compreenderem e me apoiarem em todos os anos de estudo, afinal, sempre fomos instigadas pelos nossos pais a “*andarmos com um livro embaixo do braço*”.

À Professora Monica Maria Mendes Luna, minha orientadora, pelos ensinamentos, pela dedicação e pelo auxílio, imprescindíveis à realização deste trabalho.

Aos Professores membros da banca examinadora pela contribuição com suas considerações e sugestões para o aprimoramento do trabalho.

Aos Professores do PPGEP, pelos valiosos ensinamentos.

À Rosimeri, secretária do PPGEP, pela simpatia e auxílio na minha fase gestante.

À UFSC, por intermédio do PPGEP, pela oportunidade concedida e por proporcionar meu crescimento pessoal e acadêmico.

Muito Obrigada!

“Conhecimento é poder”
Francis Bacon

*"Permaneçei firmes e adiante. Nunca, jamais desanimeis, embora
venham ventos contrários"*
Madre Paulina

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi propor uma estrutura de cooperação, voltada às redes interorganizacionais do turismo a partir da literatura e da avaliação da relação interorganizacional de uma localidade inserida no Programa de Regionalização do Turismo. Pesquisou-se a rede interorganizacional do turismo do município de Itajaí/SC, integrante da Região Turística Costa Verde & Mar. Para elaboração da estrutura de cooperação, levou-se em consideração as abordagens consultadas ao longo da revisão da literatura. A pesquisa foi realizada em duas fases, sendo a primeira com abordagem qualitativa do tipo exploratória e a segunda com abordagem quantitativa do tipo descritiva. Na primeira fase da pesquisa realizou-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de casos selecionados, no qual se utilizou um roteiro de entrevistas com intuito de obter informações sobre as características da Região Turística e realizar um contato pessoal com as organizações de âmbito público e demais entidades que atuam com o setor turístico na localidade de Itajaí/SC. Na segunda fase da pesquisa, como procedimento técnico, adotou-se o levantamento ou *survey* e, como instrumento para o levantamento, optou-se pelo questionário estruturado com predomínio de perguntas fechadas. Com os dados apurados na segunda fase da pesquisa, foi realizado o tratamento destes com base em frequências, média e moda, consideradas adequadas e suficientes para o que se desejou analisar. Os principais resultados da pesquisa apontaram que o setor turístico de Itajaí/SC não se constitui uma rede interorganizacional, tampouco possui iniciativas de ações cooperadas com médias baixas em todos dos atributos pesquisados. Embora não se constitua uma rede, considerou-se ao longo do estudo a fim de torná-la real a partir de seu engajamento à estrutura de cooperação proposta. A estrutura de cooperação foi adaptada para Itajaí-SC e sugeriu-se sua aplicação. Legitimou-se a estrutura de cooperação, bem como a sugestão de aplicação, junto a um grupo de especialistas a partir de critérios pré-estabelecidos. Ao final, conclui-se que a estrutura de cooperação, voltada às redes interorganizacionais do turismo permitirá o fortalecimento de iniciativas de cooperação das Regiões Turísticas que já estão estabelecidas por meio do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, bem como das demais localidades, embora não contempladas pelo Programa, mas que buscam uma maior integração entre os atores de sua rede turística, sejam destinos principais ou complementares.

Palavras-chave: Cooperação, Redes interorganizacionais, Turismo.

ABSTRACT

The overall objective of this study was to propose a structure for cooperation buoyed upon directives and geared towards inter-organizational tourism networks. This study was based on literature and evaluation of the inter-organizational relationships in a location inserted in the Brazilian Tourism Regionalization Program (Programa de Regionalização do Turismo) and carried out in two phases. The first was a qualitative approach using descriptive research upon the inter-organizational municipal tourism network in Itajaí, Santa Catarina, Brazil, part of the “Green Coast and Seaside” (Costa Verde e Mar) Tourist Region. In this first phase, bibliographic, documental, and selected case-study research was carried out, in which scripted interviews were utilized in order to obtain information concerning the Tourist Region’s characteristics, as well as make personal contact with the organizations in the public services arena and other entities who help to make up the tourism sector of Itajaí, SC, Brazil. In the second phase of this study, a structured survey using predominately closed questions was selected as the data collection instrument. The data gathered in the second phase of this study was then analyzed with respect to frequencies, averages, and modes, considered sufficient for the intended analysis. The principle results of this study point out that the tourism sector of Itajaí, SC, does not constitute an inter-organizational network, nor does it possess initiative to cooperative action, presenting low averages in all the attributes researched. While it does not constitute itself as a network, it was considered as such throughout this study in order to become one through its engagement to the proposed cooperate structure. In order to elaborate the structure of cooperation for inter-organizational tourism networks, perceptions of members of the network researched were considered, as well as approaches consulted throughout the literature review. The proposed structure is legitimized by a group of specialists based on pre-established criteria. Finalizing, this study concludes that the directives-based cooperative structure geared towards inter-organizational tourism networks will allow for strengthening cooperative initiatives in the Tourism Regions already established through the Brazilian Tourism Regionalization Program – Guidebooks to Brazil, as well as in other locations not contemplated by the Program but who seek greater integration among members of their tourism network, whether as principle complementary, or secondary destinations.

Keywords: Cooperation, Inter-organizational networks, Tourism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do trabalho	25
Figura 2: Formação do Produto Turístico	36
Figura 3: Taxa de crescimento - turismo e economia mundial (96-08)	38
Figura 4: Representação esquemática da cadeia produtiva do turismo	68
Figura 5: Cadeia produtiva do turismo do MDIC	71
Figura 6: Participantes da rede do turismo.	82
Figura 7: Tipo de rede – rede local	83
Figura 8: Delineamento norteador da pesquisa.	94
Figura 9: Roteiros Turísticos Regionais do Estado de Santa Catarina	97
Figura 10: Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí - AMFRI	99
Figura 11: Etapas da pesquisa e seu entrelaçamento.....	118
Figura 12: Proposta para uma estrutura de cooperação para rede interorganizacional do turismo – proposição genérica.....	123
Figura 13: Ciclos sucessivos para implementação da estrutura	126
Figura 14: Identificação com a rede – meios de hospedagem.....	256
Figura 15: Identificação com a rede – agências de viagens	256
Figura 16: Conhecimento - meios de hospedagem	257
Figura 17: Conhecimento – agências de viagens	257
Figura 18: Contato e comunicação – meios de hospedagem.....	258
Figura 19: Contato e comunicação – agências de viagens	258
Figura 20: Ações cooperadas – meios de hospedagem	259
Figura 21: Ações cooperadas – agências de viagens.....	259
Figura 22: Papel institucional – meios de hospedagem	260
Figura 23: Papel institucional – agências de viagens.....	260
Figura 24: Recursos e tecnologia – meios de hospedagem.....	261
Figura 25: Recursos e tecnologia – agências de viagem.....	261
Figura 26: Confiança – meios de hospedagem	262
Figura 27: Confiança – agências de viagens	262
Figura 28: Classificação de redes – meios de hospedagem	263
Figura 29: Classificação de redes – agências de viagens.....	263
Figura 30: Concorrência – meios de hospedagem	264
Figura 31: Concorrência – agências de viagem	264
Figura 32: Ações do consórcio – meios de hospedagem	265
Figura 33: Ações do consórcio – agências de viagens	265
Figura 34: Competitividade – meios de hospedagem	266
Figura 35: Competitividade – agências de viagens.....	266
Figura 36: Proposta para uma estrutura de cooperação para rede interorganizacional do turismo - município de Itajaí	188

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de algumas escolas de pensamento do turismo	28
Quadro 2: Características associadas a atividade turística	33
Quadro 3: Desembarques nacionais (em milhões)	39
Quadro 4: Receita cambial turística (em milhões US\$)	41
Quadro 5: Posições ICCA 2006/Eventos internacionais	42
Quadro 6: Impactos gerados pelo turismo.....	44
Quadro 7: Evolução das Políticas Públicas de Turismo no Brasil	46
Quadro 8: Macroprogramas e Programas do PNT	49
Quadro 9: Operacionalização do estudo de competitividade	50
Quadro 10: Redes - setores e áreas do conhecimento	55
Quadro 11: Definições de sistemas produtivos locais	57
Quadro 12: Tipologia de redes	60
Quadro 13: Tipologia de redes - abrangente	62
Quadro 14: Definições para redes interorganizacionais	63
Quadro 15: Atributos para composição de uma rede	65
Quadro 16: Benefícios que resultam das redes interorganizacionais	66
Quadro 17: Componentes da cadeia produtiva do turismo.....	69
Quadro 18: Definições de <i>cluster</i> para o setor turístico	75
Quadro 19: Níveis de competitividade sistêmica do <i>cluster</i> turístico ...	79
Quadro 20: Benefícios das redes para o turismo local	85
Quadro 21: Síntese dos atrativos da Região da AMFRI.....	100
Quadro 22: Características gerais do município de Itajaí.....	103
Quadro 23: Vias de acesso a Itajaí	104
Quadro 24: Resumo - entrevistas e questionários aplicados	110
Quadro 25: Resumo - caracterização do questionário	112
Quadro 26: Base teórica para proposição de diretrizes	120
Quadro 27: Classificação das empresas - número de empregados.....	131
Quadro 28: Categorias da escala para análise do questionário.....	133
Quadro 29: Critérios para legitimação da proposta.....	199
Quadro 30: Caracterização dos legitimadores.....	203

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Chegada de turistas internacionais (em milhões).....	37
Tabela 2: Evolução - empregos formais e informais no turismo	40
Tabela 3: Número de empreendimentos turísticos de Itajaí.....	104
Tabela 4: Indicadores de demanda de Itajaí/SC – entre 2007 e 2009 .	106
Tabela 5: Escolaridade.....	129
Tabela 6: Tempo de atuação na função.....	129
Tabela 7: Tempo de atuação no setor.....	129
Tabela 8: Tipo de gestão.....	130
Tabela 9: Número de funcionários.....	131
Tabela 10: Classificação a partir da renda	132
Tabela 11: Identificação com a rede	135
Tabela 12: Conhecimento	137
Tabela 13: Contato e comunicação.....	141
Tabela 14: Ações cooperadas.....	146
Tabela 15: Papel institucional.....	153
Tabela 16: Recursos e tecnologia.....	157
Tabela 17: Confiança.....	160
Tabela 18: Classificação de redes	165
Tabela 19: Concorrência.....	168
Tabela 20: Ações do consórcio.....	172
Tabela 21: Competitividade.....	176

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens
ACII – Associação Comercial e Industrial de Itajaí
ACT – Atividades Características do Turismo
AMFRI – Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí
APL – Arranjo produtivo local
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas
CITMAR – Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar
COMTUR – Conselho Municipal de Turismo
EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo
FAMAI – Fundação do Meio Ambiente de Itajaí
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH-M – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
MTur – Ministério do Turismo
NAGI – Núcleos de Apoio a Gestão e Inovação
OMT – Organização Mundial do Turismo
PAC – Programa de Aceleração do Crescimento
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PEMTI – Plano Estratégico de Marketing Turístico Integrado
PIB – Produto Interno Bruto
PLATIC – Plataforma de Tecnologia da Informação e Comunicação/SC
PNMT – Programa Nacional Municipalização do Turismo
PNT – Plano Nacional de Turismo
PNAD – Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA – Plano Plurianual
PRT – Programa de Regionalização do Turismo
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
RCE – Redes de Cooperação Empresarial
SANTUR – Santa Catarina Turismo
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDEER – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SIHRBES – Sindicato/Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Joinville
SINDHOTÉIS – Sindicato/Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Itajaí
SINTRESI – Sindicato dos Transportes Escolares de Itajaí e Região
SITI – Sistema de Informações Turísticas de Itajaí
TERRI – Terminal Rodoviário Internacional Itajaí
TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.1.1 O problema de pesquisa	21
1.2 OBJETIVOS	22
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 TURISMO: CONCEITO E EVOLUÇÃO	27
2.1.1 O produto turístico	32
2.1.2 Panorama do turismo internacional e nacional	37
2.1.2.1 Resultados do turismo no Brasil nos últimos anos	39
2.1.3 Políticas e programas do turismo no Brasil	43
2.2 REDES EM TURISMO	52
2.2.1 O contexto das redes	53
2.2.1.1 Classificação de redes	54
2.2.1.2 Redes de empresas e redes interorganizacionais	59
2.2.1.3 Cooperação e outros atributos das redes interorganizacionais	64
2.2.2 Cadeia produtiva do turismo	67
2.2.3 Cluster do turismo	74
2.2.4 Redes interorganizacionais do turismo	79
2.2.5 Redes interorganizacionais do turismo: um panorama nacional	86
3 METODOLOGIA	91
3.1 DELINEAMENTO NORTEADOR DA PESQUISA	91
3.2 A ESCOLHA DA REGIÃO TURÍSTICA COSTA VERDE & MAR E O MUNICÍPIO DE ITAJAÍ	95
3.2.1 Caracterização da Região Turística Costa Verde & Mar e o Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar – CITMAR	96
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DA PESQUISA DE CAMPO: ITAJAÍ/SC INTEGRANTE DO CITMAR	101
3.3.1 O setor turístico de Itajaí/SC	103
3.4 PÚBLICOS PESQUISADOS: A SELEÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	106
3.5 O PRÉ-TESTE E A COLETA DE DADOS	108
3.6 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E AS VARIÁVEIS PESQUISADAS	111
3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	114

3.8	LEGITIMAÇÃO DA ESTRUTURA.....	115
3.9	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	116
3.10	ETAPAS DA PESQUISA.....	118
4	PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRUTURA PARA COOPERAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS DO TURISMO	119
4.1	DIRETRIZES E ESTRUTURA – UMA PROPOSIÇÃO GENÉRICA	119
4.1.1	Etapas para a implementação da estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo	125
5	DIAGNÓSTICO DA COOPERAÇÃO NA REDE INTERORGANIZACIONAL DO TURISMO EM ITAJAÍ-SC.....	128
5.1	ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS REPRESENTANTES PESQUISADOS	128
5.2	ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA REDE TURÍSTICA DE ITAJAÍ-SC.....	132
5.2.1	Atributo: identificação com a rede.....	133
5.2.2	Atributo: conhecimento	136
5.2.3	Atributo: contato e comunicação	138
5.2.4	Atributo: ações cooperadas.....	142
5.2.5	Atributo: papel institucional.....	147
5.2.6	Atributo: recursos e tecnologia	154
5.2.7	Atributo: confiança	158
5.2.8	Atributo: classificação de redes.....	161
5.2.9	Atributo: concorrência.....	166
5.2.10	Atributos: ações do consórcio	169
5.3	ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DOS ATORES E DA LOCALIDADE.....	173
5.4	ANÁLISE GERAL – OS QUESTIONÁRIOS E AS ENTREVISTAS.....	176
6	DIRETRIZES E ESTRUTURA DE COOPERAÇÃO PARA REDES INTERORGANIZACIONAIS DO TURISMO – UMA PROPOSTA PARA ITAJAÍ, INTEGRANTE DA REGIÃO TURÍSTICA COSTA VERDE & MAR.....	184
6.1	DIRETRIZES BALIZADORAS DA ESTRUTURA DE COOPERAÇÃO PARA REDE INTERORGANIZACIONAL DO TURISMO DE ITAJAÍ	184
6.2	ESTRUTURA DE COOPERAÇÃO PARA REDE INTERORGANIZACIONAL DO TURISMO DE ITAJAÍ	187
6.2.1	A governança da estrutura	190

6.2.2	Ações cooperadas.....	192
6.2.3	Delimitação geográfica.....	196
7	LEGITIMAÇÃO DA ESTRUTURA DE COOPERAÇÃO PARA REDES INTERORGANIZACIONAIS DO TURISMO.....	198
7.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO .	198
7.2	CARACTERIZAÇÃO DOS LEGITIMADORES.....	200
7.3	ANÁLISE DOS LAUDOS DE LEGITIMAÇÃO	203
7.3.1	Avaliação quanto à consistência construtiva	203
7.3.2	Avaliação quanto à consistência teórica	204
7.3.3	Avaliação quanto à consistência prática	205
7.3.4	Avaliação quanto à representação contextual	207
7.3.5	Avaliação quanto à compreensibilidade.....	208
7.3.6	Avaliação quanto à relevância e ineditismo	209
7.3.7	Considerações gerais sob a ótica dos especialistas.....	211
7.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO	213
8	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	214
8.1	OS OBJETIVOS DE PESQUISA.....	215
8.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	217
	REFERÊNCIAS.....	218
	APÊNDICES	246
	ANEXOS.....	267

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são abordados o tema e o problema de pesquisa, com o intuito de apresentar o assunto desenvolvido e formular uma proposição interrogativa sobre o mesmo. Apresentam-se também, os objetivos do estudo, a justificativa e a estrutura do trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As inúmeras transformações ocorridas na sociedade contemporânea por efeito do avanço tecnológico, abertura de mercados e facilidade de acesso aos meios de comunicação, acabaram favorecendo, de certa forma, uma evolução nas formas de geração de riquezas de diversas partes do mundo. Para Drucker (1999), a geração de riquezas não é mais somente decorrente da atividade agrícola ou industrial, mas atualmente relaciona-se ao conhecimento humano e atividades ligadas ao setor terciário da economia (serviços).

Motivos para o aumento do interesse em pesquisas que relacionam o setor de serviços não faltam. Nas economias maduras atuais, o setor terciário tende a apresentar uma maior taxa de crescimento em relação aos setores primário e secundário; no Brasil, a participação do setor de serviços foi de 68,5% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2009, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2011b), gerando grande número de empregos formais e informais no país.

Atualmente, o turismo, integrante do setor terciário, é visto como um conjunto de atividades produtivas que beneficia diversos setores da economia, caracterizando-se como uma força propulsora do desenvolvimento mundial e, gerando benefícios, tais como: renda, emprego, tributos e divisas. Por gerar tais benefícios, defende-se que “o potencial de demanda turística, junto com seu efeito multiplicador, faz com que o turismo se torne uma atividade que merece ser explorada”(LAGE; MILONE, 2000, p.118).

Muitas organizações, dentre estas, as turísticas, encontram dificuldades para competir no mercado, não propriamente devido ao seu tamanho, mas porque atuam de forma isolada, o que as leva a enfrentar barreiras para gerenciar seu próprio negócio: menos tecnologia, custos mais elevados, menos inovação e visibilidade de mercado; assim, não atingem vantagem competitiva (FERNANDES, 2005). Os novos padrões de estruturas organizacionais emergem a partir dessa

constatação, dentre os quais, destacam-se: **redes**, *clusters*, aglomerados, cadeias de suprimentos, cadeias produtivas, arranjos produtivos locais, entre outros (WITTMANN *et al.*, 2003). Para os autores, essas novas estruturas partem do princípio que, no atual ambiente, nenhuma organização é independente ou auto-suficiente, seja ela pequena ou grande.

No setor turístico as demandas são atendidas por um conjunto de organizações, dentre as quais, destacam-se: hotéis, agências de viagens, restaurantes, locadoras de veículos, entre outras. Sendo assim, para que a demanda turística seja atendida, torna-se relevante a compreensão dos novos padrões organizacionais de atuação, que permitem às empresas constituírem um produto/serviço turístico superior. Esses padrões organizacionais estão inseridos em um ambiente que impõe a integração por meio de um sistema, em forma de uma rede real, viva, fundamentado nas relações, apoiado em valores e propósitos (ALMEIDA, 2005). Neste sistema em rede, a possibilidade de colocar em prática as iniciativas de cooperação, por exemplo, torna-se facilitada por serem tratadas como uma estratégia para a competitividade. Os benefícios para as organizações que se fundamentam por alguma relação em rede, partem, desde a troca de recursos materiais (matéria-prima) ou imateriais (recursos humanos, informação, experiências, entre outros), iniciativas mercadológicas de forma cooperada, até a divisão de custos para atendimento das expectativas do mercado (SELIN, BEASON, 1991; BARNEY, 1991; GULATI, 1999; CAI, 2002; ATELJEVIC, DOORNE, 2004).

O fato de algumas organizações, embora bem administradas, buscarem novos desafios por iniciativa própria, em geral, é um princípio essencial do sucesso de políticas emergentes, como é o caso das políticas de turismo. No contexto da cooperação para o desenvolvimento, optar por uma ou outra organização com a qual se pretende trabalhar, torna-se uma etapa um tanto crítica para um bom resultado de um projeto (OECD, 2006). Entretanto, em muitas ocasiões, o resultado total de ações isoladas, embora úteis, pode ser bem modesto uma vez que as iniciativas geralmente requerem a cooperação de várias organizações.

No cenário brasileiro, por exemplo, é possível identificar por meio do trabalho de Czajkowski e Cunha (2010), experiências de dinamização de redes de cooperação na atividade turística, especificamente, nos aglomerados de turismo rural no Estado do Paraná, como destaque para a região do Circuito Italiano de Turismo Rural no município de Colombo. Diferentemente do que foi percebido por

Andrighi e Hoffmann (2010), quando analisaram o caso de Urubici – SC, município pertencente a Serra Catarinense com elevado potencial turístico que, embora inserido em um aglomerado territorial, não remeteu suficientemente a existência de uma rede ‘interorganizacional’, termo também adotado por esta tese.

Deste modo, a individualidade não é suficiente para a obtenção de vantagem competitiva no setor turístico (MOLINA-MORALES, RODRÍGUEZ, 1991; SELIN, BEASON, 1991; BARNEY, 1991; ACERENZA 2002; PETROCCHI, 1998; GULATI, 1999; BENI, 2002; CAI, 2002; ATELJEVIC, DOORNE, 2004; HALL, 2004). Esta abordagem é corroborada pelo Ministério do Turismo ao instituir, em abril de 2004, o Programa de Regionalização do Turismo (PRT), um dos macroprogramas do Plano Nacional de Turismo (PNT) 2003/2007 e PNT 2007/2010, o qual define as Regiões Turísticas como estratégicas na organização do turismo para fins de planejamento regional de forma integrada, participativa e com gestão coordenada de todos os atores municipais em cada Região. O PRT tem atuação por meio da institucionalização de instâncias de governança regionais, na formação de redes e na monitoria e avaliação do processo de regionalização, hierarquicamente, em âmbito municipal, estadual e nacional (BRASIL, 2007). Os modelos de multidestações ou destinações múltiplas, caso das Regiões Turísticas, tornam possível que os visitantes busquem não apenas os principais destinos, mas também os complementares ou secundários (TOMAS; MASGRAU, 1998).

O PRT se constituiu para que uma das metas estabelecidas pelo PNT 2007/2010 fosse atingida. As metas relativas ao desenvolvimento de produtos turísticos de qualidade vêm passando por adequações conceituais, dentre estas, destaca-se a que propõe para o período 2007/2010 focar destinos turísticos selecionados, de modo a se constituírem em indutores do desenvolvimento do turismo regional e da roteirização turística. A expectativa é que estes destinos turísticos selecionados gerem modelos e referências para os demais destinos turísticos no Brasil, conforme o mapeamento apresentado pelo PRT – Roteiros do Brasil. Com base nesse estudo, destacam-se 65 destinos turísticos que induzirão o desenvolvimento nos respectivos Roteiros e Regiões Turísticas em todas as Unidades Federadas (BRASIL, 2007).

No entanto, indutores ou não, o acontecimento que conduz a reflexões é que o governo federal, por meio do Ministério do Turismo, selecionou entre as 396 Regiões Turísticas do País, somente as Regiões com destinos já consolidados. Conforme o trabalho de Pozzer (2008), algumas dessas Regiões pouco necessitam para alcançar padrão

internacional. Como efeito, as iniciativas de benefícios são direcionadas a eles, postergando as ações para os demais destinos.

Pode-se verificar, no trabalho de Dreher e Salini (2009), uma análise quanto a esta postergação, o qual apresentou que o Estado de Santa Catarina vem tentando se adaptar, fragmentando e politizando seu território, por meio de Regiões Turísticas. Todavia, na realidade da Região Turística do Estado estudada por Dreher e Salini (2009), o entendimento e a participação de todos os atores (poder público, setor privado e demais entidades) ainda são parciais.

Convém mencionar a fase exploratória desta tese, quando foram realizados, além das pesquisas bibliográficas e documentais, o estudo de caso selecionado e, aplicado um roteiro de entrevistas junto a alguns atores da rede interorganizacional do turismo do município de Itajaí, no Estado de Santa Catarina (SC), o qual é integrante de uma Região Turística. Estas entrevistas iniciais resultaram em algumas análises, dentre estas o estágio preliminar à constituição de uma rede interorganizacional com ações cooperadas.

Assim, conhecida a realidade de alguns destinos turísticos integrantes do PRT – Roteiros do Brasil, embora complementares ao principal destino turístico, foi possível perceber que, na prática, o contexto desta Regionalização é complexo, uma vez que trata do movimento turístico num espaço mais amplo. Também porque sua efetivação exige mudanças no relacionamento entre os atores, no sentido de trabalhar a construção e o fortalecimento de uma cultura regional por meio de iniciativas de cooperação. Estas iniciativas resultam na composição de redes interorganizacionais, observando-se a necessidade de parcerias efetivas para que todos possam entender o fenômeno da Regionalização e, então, comprometer-se com ele.

Tendo em vista as intenções positivas do Ministério do Turismo e levando-se em conta a incipiência de muitas Regiões Turísticas em se estruturarem como destinos turísticos competitivos, **o tema de pesquisa** vem ao encontro de uma estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo. Tal proposta permitiria o fortalecimento de iniciativas de cooperação das Regiões Turísticas que já estão estabelecidas por meio do PRT – Roteiros do Brasil, bem como das demais localidades, embora não contempladas pelo Programa, mas que buscam uma maior integração entre os atores de sua rede turística. A cooperação em uma rede interorganizacional se dá por meio de um conjunto ações deliberadas entre estas organizações, a qual é a base, na atualidade, de um efetivo direcionamento para a competitividade das

Regiões já estabelecidas bem como das localidades que pretendem ser inseridas no contexto turístico.

1.1.1 O problema de pesquisa

A formulação de um problema de pesquisa diz respeito a uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual é desejável que se encontre uma resolução (LAKATOS; MARCONI, 2006).

Gil (2010) propõe algumas regras praticas para formular um problema de pesquisa, dentre essas, destacam-se:

- a) O problema deve ser formulado como um questionamento;
- b) O problema deve apresentar clareza e precisão;
- c) O problema deve ser empírico;
- d) O problema deve ser de possível resolução;
- e) O problema deve apresentar delimitação a uma dimensão viável.

Tendo-se como base estas regras, o presente trabalho de pesquisa busca propor uma ferramenta de gestão para o setor turístico, com perspectivas de que seja utilizada tanto pelo setor público como privado, com diretrizes de cunho estratégico e operacional, tendo em vista o auxílio na melhoria do desenvolvimento deste setor, bem como ser um facilitador estratégico para formatação de redes interorganizacionais por meio de iniciativas de cooperação.

Dentro deste contexto, torna-se possível formular o problema de pesquisa desta tese, com a seguinte questão:

Qual estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo pode ser considerada na contribuição da competitividade local tendo em vista as perspectivas de regionalização deste setor?

O foco principal do trabalho é a compreensão, em profundidade, da relevância das relações das redes interorganizacionais do turismo, na proposição de diretrizes para compor uma estrutura de cooperação, a partir das abordagens consultadas ao longo da revisão da literatura e posteriormente, a partir da percepção dos integrantes da rede na localidade escolhida.

A verificação empírica dessas questões conceituais foi efetivada por meio de uma pesquisa aplicada, junto à rede interorganizacional do turismo de um município inserido em uma das Regiões Turísticas integrantes do PRT – Roteiros do Brasil.

Especificamente, elegeu-se o município de Itajaí, integrante da Região Turística Costa Verde & Mar. Esta Região, juntamente com outras duas Regiões Turísticas catarinenses, faz parte do grupo de 65 destinos indutores, selecionados pelo Ministério do Turismo, para se estruturarem com padrão de qualidade internacional.

1.2 OBJETIVOS

Em termos gerais, objetiva-se **propor uma estrutura de cooperação, voltada às redes interorganizacionais do turismo a partir da literatura e da avaliação da relação interorganizacional de uma localidade inserida no Programa de Regionalização do Turismo.**

Em termos específicos, pretende-se:

- a) Identificar os principais aspectos que sustentam a cooperação para redes interorganizacionais turísticas e que possam servir de base para compor a estrutura;
- b) Estabelecer diretrizes e elementos componentes à estrutura de cooperação para redes interorganizacionais turísticas;
- c) Verificar junto à rede interorganizacional do turismo de Itajaí-SC como são as práticas de cooperação a fim de extrair dados e informações que auxiliem à aplicação da estrutura;
- d) Aplicar a estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo em Itajaí-SC, com base no levantamento realizado;
- e) Legitimar a estrutura de cooperação bem como sua aplicação junto a especialistas.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Para que a jornada a ser percorrida pelo pesquisador atinja resultados positivos, torna-se necessário verificar quais as razões que levaram a tal investigação.

Para Castro (1977, p. 55), “uma boa idéia de pesquisa pode ser arruinada por um pesquisador, mas uma escolha infeliz do tema torna a pesquisa inviável, metodologicamente insolvente ou insalvável”. Assim, tomam-se como base, critérios para a escolha do tema de pesquisa. Tais critérios dizem respeito à importância, viabilidade e originalidade do tema, aponta o autor.

No presente estudo, a importância é evidenciada, em um primeiro momento, pela temática desenvolvida, a qual trata de uma estrutura de

cooperação, que atenda as redes interorganizacionais do turismo, em busca da vantagem competitiva para todos os integrantes da rede. Com esse propósito, pode-se ter uma visão abrangente e integrada dos resultados das atividades desempenhadas por toda a rede interorganizacional do turismo das localidades. Tal proposta dará margens à melhorias do desempenho de forma individual e coletiva, resultando no desenvolvimento sócio-econômico dessas localidades.

De forma específica, de acordo com a literatura, as contribuições quanto ao estudo de redes apresentam que esta estruturação viabiliza a competitividade de setores manufatureiros que produzem calçados, automóveis, tecidos, móveis, entre outros (COUTINHO, FERRAZ, 1995; CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999; AMATO NETO, 2000; MOLINA-MORALES, HOFFMANN, 2003). A literatura empresarial e econômica registra diversas contribuições das redes interorganizacionais à competitividade das empresas, as quais interferem ativamente nos rumos do setor, pelo menos na região em que está presente esta forma de organização. Há uma relação positiva entre as redes interorganizacionais e o desenvolvimento local e ou regional (ANDRIGHI, 2007).

E, no âmbito do turismo não é diferente, a estruturação em rede pode viabilizar a competitividade e permite encarar os mesmos desafios dos setores manufatureiros (SCHUCH, 2001). Parte das empresas estruturadas em rede começam a se estabelecer baseadas na cooperação, com o objetivo de potencializarem seus lucros; dando origem às chamadas Redes de Cooperação Empresarial – RCE. Essas redes, nas duas últimas décadas, foram consideradas verdadeiros catalisadores da economia, propagaram inovações tecnológicas e passaram a constituir bolsões de competências em regiões pouco tradicionais, fora da América do Norte, Japão e Europa Ocidental (TALAMO, 2008) e em diferentes setores como no caso do turismo.

Em busca dos movimentos de integração e interação entre os diversos atores ligados a rede do turismo, o Programa de Regionalização do Turismo propõe como um dos principais objetivos, a promoção da união destes atores em torno de seus interesses comuns. Embora, após seis anos de existência deste Programa e iniciativas inovadoras tenham ocorrido, como a I Chamada para a Premiação das Melhores Práticas dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional, há muito o que ser feito para que as Regiões Turísticas possam replicar as práticas que levem à cooperação de forma efetiva.

Quanto à originalidade do tema, tem-se a expectativa que a estrutura de cooperação, balizada por diretrizes, proposta nesta tese,

possa contribuir para o desenvolvimento local e, posteriormente, regional do setor turístico, nas localidades onde for aplicada. Esta proposta vem da convergência de estudos desenvolvidos no âmbito das redes interorganizacionais do turismo, bem como da cooperação destas redes. Apesar do tema em estudo não se encerrar com as discussões desta tese, pretende-se contribuir, em alguma medida, com sistemáticas e soluções práticas e inovadoras, no campo da engenharia de produção, da tecnologia e de gestão para o turismo.

Junto à originalidade, discute-se também o ineditismo do tema e este se dá pela não identificação, durante o processo de revisão da literatura, de trabalhos com a mesma problemática e que proponham tais objetivos, conforme apresentados nas seções 1.1.1 e 1.2. Quanto aos eixos centrais de revisão bibliográfica, identificaram-se trabalhos que abordam o tema competitividade de redes no setor turístico no âmbito nacional e internacional. Dentre os trabalhos internacionais, podem-se citar: Dwyer e Kim (2003), Sigala (2004), Saxena (2005), Novelli *et al.* (2006), Lemmetyinen e Go (2009) e outros. E, dentre os trabalhos nacionais, podem-se citar: SEBRAE (2002), Beni (2003), Silva (2004), Barros (2005), Costa (2005), Cunha e Cunha (2005), Hoffmann (2005), Andrichi (2007), Hoffmann *et al.* (2007), Tomazzoni (2007), Curtis (2008), SEBRAE (2008), Stacke (2008), Costa, Sawyer e Nascimento (2009), SEBRAE (2009) e outros. Desses trabalhos, alguns trataram, de forma mais específica, do estudo sobre redes interorganizacionais do turismo, mas nenhum propôs uma estrutura de cooperação, balizada em diretrizes, para estas redes com intuito de promover iniciativas que permitam a competitividade a partir da localidade e posteriormente da Região Turística, tendo em vista as Regiões já existentes.

Em um trabalho mais recente, Brunelli *et al.* (2010) apresentaram um levantamento extenso quanto a produção científica no setor turístico e identificaram a importância atribuída, por alguns autores, quanto a perspectiva de rede, embora esta abordagem ainda seja ignorada por um grande número de pesquisadores da área. Na revisão da literatura realizada por Brunelli *et al.* (2010), o tema quanto a redes do turismo esteve presente em apenas 0,8% dos 1.648 artigos sobre turismo.

Além da importância, originalidade e ineditismo, verificou-se a viabilidade do estudo e esta foi considerada quando se delimitou o tema, pela escolha do setor turístico para tal investigação e pela escolha de determinada localidade, caso de Itajaí-SC, e atores para a aplicação da pesquisa de campo.

Acredita-se que a realização deste estudo atende as exigências básicas levantadas por Castro (1977), na busca de um processo que conduza a expansão e consolidação do conhecimento científico.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado levando-se em consideração as atividades necessárias para alcançar seus objetivos e responder ao problema de pesquisa. Segue abaixo a estrutura do trabalho, Figura 1.

ESTRUTURA DO TRABALHO	
Capítulo 1	Capítulo 2
<p>INTRODUÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tema e problema de pesquisa; • Objetivos geral e específicos; • Justificativa do estudo; • Estrutura do trabalho. 	<p>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismo; • Redes.
Capítulo 3 - METODOLOGIA DA PESQUISA	
Capítulo 4 - ESTRUTURA PROPOSTA	
Capítulo 5 - DIAGNÓSTICO EM ITAJAPI-SC: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	
Capítulo 6 - APLICAÇÃO DA ESTRUTURA DE COPPERAÇÃO EM ITAJAPI-SC	
Capítulo 7 - LEGITIMAÇÃO DA ESTRUTURA E DE SUA APLICAÇÃO	
Capítulo 8 - CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS E APÊNDICES	

Figura 1: Estrutura do trabalho

Fonte: elaborado pela autora

O capítulo 1 apresenta a introdução, constituída pelo tema e problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e, justificativa do estudo.

O capítulo 2 trata da revisão da literatura dos temas norteadores desta pesquisa, sendo eles: turismo e redes no turismo. No âmbito do turismo, apresentam-se conceito, evolução e definição do produto

turístico, além do panorama do turismo internacional e nacional, bem como as políticas e programas deste setor no Brasil. Em relação às redes, contextualiza-se o tema e apresentam-se algumas classificações com ênfase no turismo, dentre elas: cadeia produtiva, *cluster* e redes interorganizacionais. Ressalta-se o levantamento dos principais estudos quanto às redes interorganizacionais do turismo em âmbito nacional.

O capítulo 3 aborda a metodologia da pesquisa com a seguinte divisão: delineamento norteador do estudo; a escolha da região turística bem como a população e amostra de aplicação da pesquisa; o pré-teste, o processo de coleta de dados bem como os instrumentos utilizados; as variáveis, o tratamento e análise dos dados; a legitimação da estrutura e limitações do trabalho.

O capítulo 4 apresenta a proposta desta tese com as diretrizes e estrutura para cooperação de redes interorganizacionais do turismo, elaborada com base no referencial teórico.

O capítulo 5 contempla a análise dos dados da pesquisa, estruturados da seguinte forma: análise das características dos representantes pesquisados, análise das características da rede turística de Itajaí-SC e análise da competitividade dos atores e da localidade. Ao final do capítulo estabelece-se a análise geral da pesquisa, .

No capítulo 6, sugere-se a aplicação da estrutura de cooperação na localidade pesquisada, Itajaí-SC, com base no levantamento realizado.

O capítulo 7 aborda o processo de legitimação da estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo e da sua aplicação, sugerida para Itajaí-SC, além da caracterização deste processo e dos legitimadores, bem como a análise dos laudos elaborados pelos mesmos.

O capítulo 8 apresenta as considerações finais sobre a pesquisa realizada, destacando-se as conclusões e sugestões para futuros trabalhos, tendo como objetivo a continuidade deste estudo.

Os outros itens que compõem o documento são: as referências bibliográficas utilizadas para esta tese de doutorado, anexos e apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica que tem por objetivo embasar os conhecimentos sobre turismo, redes e seus desdobramentos.

2.1 TURISMO: CONCEITO E EVOLUÇÃO

Um dos grandes desafios dos pesquisadores do turismo talvez seja definir conceitos, principalmente devido às recentes discussões no âmbito acadêmico. No entanto, como atividade econômica, consolida-se rapidamente como uma das mais importantes em nível mundial suplantando outros setores como o automobilístico, eletrônico, entre outros (DIAS, 2003).

A palavra “turismo” surgiu no século XIX, porém, sua evolução estende suas origens pela história. De acordo com Barreto (1995, p. 9), Hermann von Schullern zu Schattenhofen apresentou uma das primeiras definições de turismo, em 1911: “Turismo é o conceito que compreende todos os processos, especialmente os econômicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, país ou estado”. Embora o turismo esteja associado à atividade econômica, suas raízes não representam esta atividade, sua origem está no ser humano.

Ainda que o homem seja a peça elementar na atividade turística, sua busca por definições não pode ser influenciada apenas do ponto de vista do ser humano, visto que é consequência de um conjunto de procedimentos que se interferem e influenciam até constituir um comportamento universal, em vista disso, social (ACERENZA, 2002). O turismo tem se desenvolvido, utilizando-se métodos e técnicas de várias áreas do conhecimento e disciplinas, como: economia, sociologia, psicologia, geografia, antropologia, entre outras (REJOWSKI, 1996). Estas perspectivas deram motivos para que se desenvolvessem na Europa algumas escolas de pensamento.

Destacam-se dentre estas, a Escola Berlinesa, surgida a partir de 1929, que mantém uma orientação econômica, seguida por Robert Glücksmann, Schwink, Borman, Josef Stradner, Morgenroth e Benschmidt; a Escola Polonesa que introduz o viés psicológico no estudo do turismo, seguida por Leczyck; a Escola Francesa com ênfase nas questões sociais, entre outras (ACERENZA, 2002; BARRETO, 1995). Destacam-se algumas dessas definições no Quadro 1.

Autor	Definição
Robert Glücksmann	Quem interpreta o turismo como um problema de transporte, confunde este com o tráfego de turistas. O turismo começa onde o tráfego termina, no porto de turismo, no lugar de hospedagem. O tráfego de viajantes conduz ao turismo, porém, não é turismo propriamente, nem sequer em parte. Turismo é a soma das relações existentes entre pessoas que se encontram temporariamente num lugar e os naturais desse local.
Schwink	Movimento de pessoas que abandonam temporariamente o lugar de residência permanente por qualquer motivo relacionado com o espírito, o corpo e a profissão.
Borman	Conjunto de viagens cujo objeto é o prazer ou por motivos comerciais ou profissionais ou outros análogos e durante os quais a ausência da residência habitual é temporária. Não são incluídas em turismo as viagens realizadas para ir ao local de trabalho.
Josef Stradner	Tráfego de viajantes de luxo (aqueles que têm condução própria) que se detêm num local fora do seu lugar fixo de residência e com sua presença naquele país não perseguem nenhum propósito econômico, mas buscam a satisfação de uma necessidade de luxo.
Morgenroth	Tráfego de pessoas que se afastam temporariamente do seu lugar fixo de residência para deter-se em outro local com o objetivo de satisfazer suas necessidades vitais e de cultura ou para realizar desejos de diversas índoles, unicamente como consumidores de bens econômicos e culturais.
Benscheidt	O conjunto de relações pacíficas e esporádicas entre viajantes que visitam um local por motivos não-profissionais e os naturais deste lugar.
Lesczyck	O movimento turístico é aquele no qual participam, os que durante certo tempo, residem num certo lugar, como estrangeiros ou forasteiros e sem caráter lucrativos, oficial (de serviço) ou militar.

Quadro 1: Definições de algumas escolas de pensamento do turismo

Fonte: adaptado de Barreto (1995, p.9-11)

No âmbito acadêmico, a exaustiva análise feita por Rejowski (1996) acerca do turismo e pesquisa científica, resultou na obra considerada fundamental para estudo científico do turismo, escrita por dois professores suíços W. Hunziker e K. Krapf, intitulada Fundamentos Gerais do Ensino do Turismo, em 1942. Estes autores introduziram as primeiras reflexões e o primeiro pensamento sobre a ciência integral do turismo, com a chamada definição universal.

[...] o turismo é um conjunto de relações e fenômenos resultantes do deslocamento e da permanência de pessoas em localidades daquelas nas quais residem ou trabalham, contanto que tais deslocamentos e permanências não sejam motivados por uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária. (REJOWSKI, 1996, p. 16).

Esta preocupação, despertada por W. Hunziker e K. Krapf com o desenvolvimento e crescimento da produção científica voltada para o turismo, teve continuidade, até a *Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme*¹ (AIEST) assumir este papel, em 1951.

Beni (2002) também observou os questionamentos constantes no meio acadêmico em busca de esclarecimentos sobre o turismo, se poderia ser tratado como ciência, ou fase de “cientização”. Detectou que muitos autores vêm pesquisando e sugerindo as bases de categorização epistemológica do turismo:

A verdade é que muitos teóricos, desde Krapf e Hunziker e todos os pesquisadores da escola berlinense, passando por Fuster, da escola funcionalista, que compendiou pela primeira vez o conhecimento do turismo, apresentando as diversas correntes de pensamento teórico, bem como os autores da atualidade como Jafari, Ritchie, Krippendorf, Keller, Swarbroole, Figueirola, Cardenas, Wahab, Gutiérrez, Bordas, Defert, Acerenza, Baretie, pela Escola de Frankfurt que faz crítica teórica dos marxistas vendo o turismo circunscrito à relação de consumo, até os estruturalistas da corrente do sistemismo como Sessa, Beni, Pierre Lané, Molina, Boullón, fenomenologistas como Ceteno, e estudiosos do cotidiano como Maffeoli [...] (BENI, 2002, p.41).

Assim, o estudo do turismo é uma questão complexa como pontuou Moesch (2000, p.9):

¹ Associação Internacional de Pesquisas Científicas do Turismo.

O turismo é uma combinação complexa de inter-relacionamentos entre produção e serviços, em cuja composição integram-se uma prática social com base cultural, com herança histórica, a um meio ambiente diverso, cartografia natural, relações sociais de hospitalidade, troca de informações interculturais. O somatório desta dinâmica sociocultural gera um fenômeno, recheado de objetividade/subjetividade, consumido por milhões de pessoas, como síntese: o produto turístico.

Embora estas escolas e muitos destes pensadores tenham contribuído para o conhecimento do turismo, é evidente que estudaram aspectos parciais do mesmo. Em consideração a isso, manifesta-se a perspectiva dos sistemas, por compreender que este admite uma aceitável explicação sobre a composição e exercício do fenômeno, bem como a integração dos conhecimentos que as inúmeras áreas propõem quanto aos seus componentes, no intuito de conhecer o comportamento do conjunto. Destacam-se autores como Raimundo Cuervo, um dos precursores do sistemismo no âmbito do turismo, seguido Neal Leiper, Mario Carlos Beni e Roberto Boullón, estes dois últimos já citados neste trabalho (ACERENZA, 2002).

Com esta inclinação mais “holística”, que abrange a essência total do assunto, Beni (2002, p.37) conceitua turismo como:

[...] um elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Nesse processo intervêm inúmeros fatores de realização pessoal e social, de natureza motivacional, econômica, cultural, ecológica e científica que ditam a escolha dos destinos, a permanência, os meios de transporte e o alojamento, bem como o objetivo da viagem em si para a fruição tanto material como subjetiva dos conteúdos de sonhos, desejos, de imaginação projetiva, de enriquecimento existencial histórico humanístico, profissional, e de expansão de negócios. Esse consumo é feito por meio de roteiros interativos espontâneos ou dirigidos, compreendendo a compra de bens e serviços da oferta original e diferencial das atrações e dos

equipamentos a ela agregados em mercados globais com produtos de qualidade e competitivos.

O turismo visto como um sistema compreende maior abrangência do que as primeiras definições apresentadas no início do século XX. Assim, para orientar este estudo, optou-se pela definição de Beni (2002).

Nessa linha, a Organização Mundial de Turismo (OMT) apresenta os primeiros conceitos. Oscar de La Torre, em 1992, projetou seu conceito quanto ao turismo, adotado pela OMT, tornando-se, a partir de então, um dos mais conhecidos e difundidos no âmbito acadêmico e profissional, o qual diz ser a: "Soma das relações e de serviços resultantes de um câmbio de residência temporário e voluntário motivado por razões alheias a negócios ou profissionais" (BARRETO, 1995, p. 12). Embora um conceito bastante amplo, não contemplou um segmento específico que se tornou um dos mais relevantes entre os deslocamentos temporários, o chamado, atualmente, de turismo de negócios. Esta atividade turística foi integrada na definição de turismo deste organismo internacional em 1994, segundo o qual: "O turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras" (OMT, 2001, p. 38).

A partir das diversas definições para turismo, ocorridas desde o início do século XX, a evolução do discurso se deu de forma um tanto quanto reducionista. Somente mais contemporaneamente alguns autores ampliaram seus conceitos devido ao crescimento do fenômeno turístico nas últimas décadas. Embora o **enfoque sistêmico** seja a atual referência para o **direcionamento do conhecimento científico para o turismo**, sabe-se que este conhecimento ainda está em fase pré-conceitual, se comparada a outras áreas de estudo.

Prendeu-se a atenção nas abordagens de alguns estudiosos do turismo quanto à evolução e conceituação desta atividade, essencialmente, devido às incertezas que ainda permeiam sua introdução ou permanência no campo da cientificidade. Sabe-se que, do ponto de vista econômico, a atividade turística é extremamente benéfica, mas as dificuldades suscetíveis das pesquisas, muitas vezes, sobressaem-se, como por exemplo: a falta de terminologia universal, traduções inadequadas de produções estrangeiras, entre outros.

2.1.1 O produto turístico

Ainda que a atividade turística tenha se intensificado nas últimas décadas, sua complexidade permeia uma efetiva definição conceitual, como visto até então, principalmente em relação aos elementos que estão associados a esta atividade.

O produto turístico é fundamentalmente um conjunto de serviços, pertencente ao setor terciário como observado por Boullón (1997), o qual se compõe de uma combinação de elementos. Nessa combinação, encontram-se elementos que caracterizam os serviços de um modo geral e alguns que o personalizam como um tipo de serviço particular.

Autores como Grönroos (1995), Ramaswamy (1996), Kotler (2000), Lovelock e Wright (2001), Bowen e Ford (2002), Zeithaml e Bitner (2003) e Vargo e Lusch (2004) estudam o tema serviços e apresentam algumas definições, algumas amplas e outras restritas. Vale ressaltar alguns elementos chave destas definições, como: experiências, interações, atividades, ações, intangibilidade, clientes, entre outras. São palavras que auxiliam na compreensão do conceito, mas seria difícil identificar a existência de uma definição que seja capaz de contemplar toda a complexidade que envolve a gestão de serviços.

Os serviços possuem características específicas que os diferenciam dos bens físicos, tais como intangibilidade, produção e consumos simultâneos e participação dos clientes, entre outras. Estas características são amplamente divulgadas na literatura principalmente por autores renomados no âmbito da gestão de serviços como: Lovelock e Wright (2001) e Grönroos (1995). Santos (2006) selecionou outros autores como Vargo e Luch (2004) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) que trataram de características específicas dos serviços, as quais incluem a heterogeneidade e precibilidade, embora se discuta até que ponto são características válidas somente para serviços.

A literatura que trata do produto turístico apresenta as características pontuadas anteriormente além de outras, próprias da atividade que a diferencia dos demais tipos de serviço. O Quadro 2 apresenta algumas dessas características, bem como suas descrições associadas à atividade turística.

Característica	Descrição
Caducidade	Os serviços turísticos não podem ser armazenados, pois a produção do serviço está fixada em um tempo e em um espaço determinado. Assim, um serviço que não foi utilizado (um quarto de hotel, uma passagem de avião, um ingresso para show) constitui uma perda irrecuperável. Isto torna importante o sistema de distribuição que permitem planejar a capacidade de oferecimento de produtos nos momentos em que eles efetivamente são consumidos, evitando-se a ociosidade.
Devem ser consumidos no próprio local	O produto turístico está condicionado a presença do cliente (não existe nenhuma possibilidade de enviar o produto turístico ao local de residência de cliente); daí a importância do transporte dos consumidores aos locais de destino.
Simultaneidade de produção e consumo	As atividades de produção e consumo são levadas a cabo, muitas vezes, no mesmo lugar e no mesmo momento, ou seja, são simultâneas. O pessoal das empresas turísticas deve estar sempre em contato com o consumidor – o que determina a importância das relações humanas no turismo para que as transações obtenham sucesso
Rigidez	O bem turístico não apresenta muita elasticidade, pois se adapta lentamente às variações de demanda. Isso é resultado do enorme custo dos investimentos turísticos e do considerável tempo que se emprega na sua construção. Se a demanda varia rapidamente, a oferta não a pode seguir com a mesma rapidez.
Heterogeneidade e complementaridade	No produto global (o pacote turístico) existe complementaridade entre os diversos subprodutos. Isso significa que o produto global nem sempre é homogêneo e que os diversos subprodutos que o compõem são, assim, heterogêneos e apresentam a sua própria identidade. No entanto, uma falha em um deles pode afetar os demais; daí advém a sua complementaridade.
Subjetividade	A validade do produto depende do estado emocional do cliente e das expectativas criadas, de forma que, o que satisfaz plenamente alguns, não é suficiente para outros.
Intangibilidade	Embora, no caso dos bens industriais e de consumo, a parte física do produto possa ser transferida de uma mão para outra, o predomínio da parte intangível no produto turístico faz com que seja possível apenas a transferência de sua função ou o seu uso. Ou, melhor dizendo, não se pode possuir ou tocar um produto turístico, mas simplesmente usufruí-lo.

Quadro 2: Características associadas a atividade turística

Fonte: adaptado de Dias e Cassar (2005)

As características próprias dos produtos turísticos causam efeitos no seu processo de negociação e comercialização, entre eles destacam-se:

- Os serviços são prestados em tempo real, geralmente, na presença do próprio cliente;
- Diferentemente dos produtos manufaturados, os clientes-turistas participam de modo ativo na criação do produto;
- A qualidade do produto turístico está diretamente ligada à habilidade e à capacidade de relacionamento dos recursos humanos envolvidos;
- Dada a heterogeneidade dos múltiplos subprodutos que compõem o produto turístico, é necessária uma permanente pesquisa com os consumidores sobre a qualidade dos serviços prestados; e
- Por outro lado, a heterogeneidade dos subprodutos, se bem trabalhada, contribui para evitar a padronização permanente do produto turístico, tornando-o mais aceitável para os consumidores fidelizados. (DIAS, CASSAR, 2005, p. 186)

A partir das características do produto turístico, verifica-se que este é um produto não singular, constituído por elementos supridos por uma grande variedade de organizações com objetivos e estruturas diferentes.

Do ponto de vista do marketing, o conceito de produto é chave, pois produto são os bens e serviços oferecidos no mercado para satisfazer às necessidades e aos desejos das pessoas (KOTLER, 2000). O produto turístico é definido levando-se em conta a caracterização do produto de um modo geral, desta maneira, o produto turístico, em uma primeira aproximação, caberia ser conceituado como: “o conjunto de elementos ou de atividades realizadas e destinadas à satisfação das necessidades do turista” (DIAS; CASSAR, 2005, p. 186).

O produto turístico pode ser compreendido como uma série de produtos individualizados e que, ao se agruparem, tornam-se o produto turístico em si do ponto de vista do consumidor. Assim, um transporte, um hotel (acomodação), um restaurante (alimentação), um atrativo (entretenimento), uma paisagem (atrações naturais), todos podem ser

considerados como produtos em si, que, agrupados, constituem o produto turístico, que pode ser adquirido na forma de pacote, visualizado pelo cliente-turista (DIAS; CASSAR, 2005; LAGE; MILONE, 2000; OLIVEIRA, 2002; VAZ, 2001). Todas essas atividades estão associadas a uma atração natural ou cultural. Este conjunto permite a realização do produto turístico que na sua fase final é atividade produtiva, de serviços. Assim, os bens naturais e culturais se traduzem com bens diretamente produtivos, participando do processo geral de expansão da economia (SILVA, 2004).

O produto turístico também é associado ao conceito de oferta turística, o qual é constituído pelo atrativo turístico associado ao serviço turístico.

[...] os elementos primeiros a integrar toda oferta ou produto turístico serão os componentes naturais e/ou os componentes culturais localizados em determinada região, podendo ser estes últimos de caráter arquitetônico, artístico ou folclórico. Os demais componentes da oferta ou produto turístico serão constituídos pelos serviços turísticos, serviços públicos e infra-estrutura básica existentes no local e que, aliados aos primeiros, formarão a totalidade do que é conhecido como oferta turística ou produto turístico. [...] Por outro lado, a definição de *atrativo turístico* é mais complexa, uma vez que o fator de atração exercido por determinado elemento, fenômeno ou localidade é influenciado pelas motivações individuais, que, por sua vez, determinam o processo de seleção de destinos turísticos (DINIZ; VERSIANI, 2006, p. 95)

Vaz (2001) propõe uma representação, conforme Figura 2, de como se forma o produto turístico, constituída das várias organizações que atuam para atender a atividade bem como o conjunto de serviços.

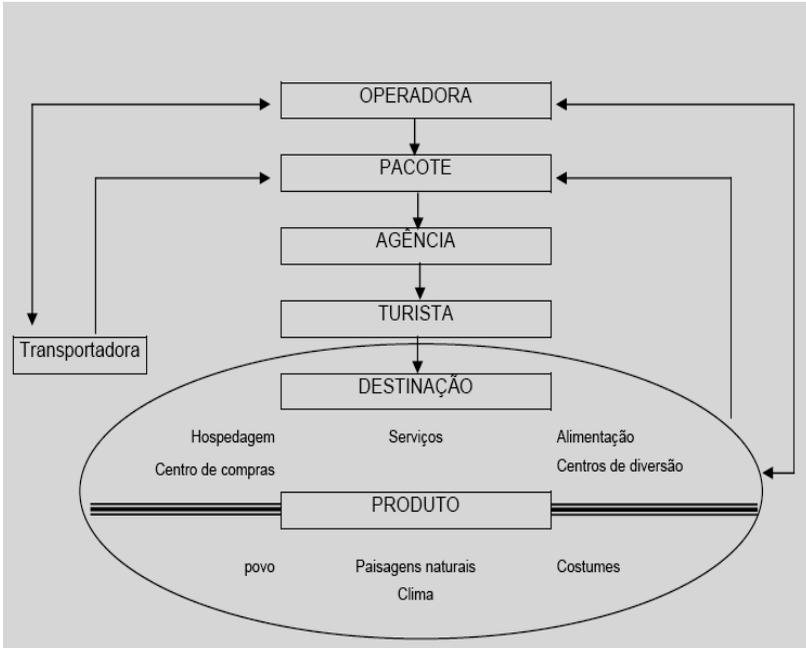


Figura 2: Formação do Produto Turístico
 Fonte: adaptado de Vaz (2001, p. 55)

Considerando-se apenas a busca pela satisfação das necessidades do consumidor, verifica-se uma inconsistência, embora a importância esteja centrada neste aspecto, como visto nas definições atuais a respeito do produto turístico. Inconsistência, pois, a satisfação das necessidades e anseios dos consumidores, no caso do produto turístico, não está associada ao seu impacto na comunidade local, por exemplo. Esta condição apenas pode ser conhecida quando ocorre sua gestão integrada, semelhante à representação da Figura 2, que mostrou a formação do produto turístico.

Os aspectos abordados na bibliografia consultada (DIAS; CASSAR, 2005; LAGE; MILONE, 2000; OLIVEIRA, 2002; VAZ, 2001) em relação ao produto turístico permitem estabelecer elementos básicos e complementares para o desenvolvimento da investigação.

2.1.2 Panorama do turismo internacional e nacional

O turismo vem obtendo importância crescente em todos os continentes, por conta de seu papel relevante no desenvolvimento e crescimento econômico e social, resultando em renda e empregos diretos e indiretos. No período de 1975 a 2000, o turismo se desenvolveu a um ritmo médio de 4,4% ao ano, entretanto o crescimento econômico mundial médio, medido pelo PIB, foi de aproximadamente 3,5% ao ano (BRASIL, 2007).

Com base nos dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), as viagens internacionais cresceram 4,2% ao ano, entre 2000 e 2008, atingindo o total de 922 milhões de turistas neste último ano, gerando uma renda de US\$ 5 trilhões, aproximadamente, de acordo com o *World Travel & Tourism Council - WTTC* (BRASIL, 2009).

Este avanço tem sido sustentado, também, por uma tendência de descentralização do fluxo turístico, com a inclusão de novos destinos nas rotas mais utilizadas. A descentralização do fluxo turístico é um forte indicador das perspectivas de crescimento de destinos novos, como o Brasil, por exemplo. Percebe-se este avanço por meio de alguns dados divulgados pela OMT, a qual mostrou que o número de chegadas de turistas internacionais no Brasil, no período entre 1995 e 2006, cresceu aproximadamente 150%, enquanto que as chegadas internacionais em todo o mundo cresceu aproximadamente 56,5%, no mesmo período, conforme a Tabela 1 (BRASIL, 2007).

Período →	1995	2003	2004	2005	2006	Δ% 2003- 06	Δ% 1995- 06
Mundo	538,0	697,0	766,0	806,0	842,0	20,8	56,5
Europa	309,0	408,6	425,6	441,0	458,0	12,1	48,2
Ásia e Pacífico	85,0	114,2	145,4	155,4	167,1	46,3	96,6
Américas	109,0	113,1	125,8	133,5	136,6	20,8	25,3
América do Sul	12,0	13,7	16,0	18,3	19,6	43,1	63,3
Brasil	2,0	4,1	4,8	5,4	5,0	22,0	150,0
África	20,0	30,7	33,3	37,3	40,3	31,3	101,5
Oriente Médio	14,0	30,0	35,9	39,2	40,8	36,0	191,4

Tabela 1: Chegada de turistas internacionais (em milhões)

Fonte: adaptado de Brasil (2007)

De acordo com os últimos dados divulgados pelo Ministério do Turismo, por meio do Relatório de Estatísticas e Indicadores do Turismo Mundial (BRASIL, 2010b), o continente Europeu concentrou 52,9% das

viagens internacionais em 2008, sendo que no ano 2000 concentrava 57,4% das viagens; a América do Norte concentrava 10,6% do turismo mundial em 2008, 13,4% do mesmo em 2000, já a região da Ásia e do Pacífico, que em 2000 concentrava 16,2% do turismo mundial, em 2008 passou a concentrar 20,0% dos viajantes. O Oriente Médio que concentrava 3,6% do turismo mundial em 2000 passou a concentrar 6,0% do mesmo em 2008. A mesma tendência é observada na África (4,1% em 2000 e 5,1% em 2008). A América do Sul permaneceu ao longo do intervalo de 2000 a 2008, com uma tendência de concentração de 2,2% da participação no fluxo turístico internacional.

O cenário favorável ao crescimento do turismo mundial, como apontado pelos dados anteriores, foi interrompido pela crise financeira internacional que atingiu a economia global em 2008. Outro fato que suspendeu momentaneamente o cenário econômico favorável foi o surto de gripe H1N1, que também contribuiu para o desaquecimento da demandada turística em alguns destinos mundiais. A relação mútua entre o crescimento da economia e do turismo pode ser verificada na Figura 3 (BRASIL, 2010b).

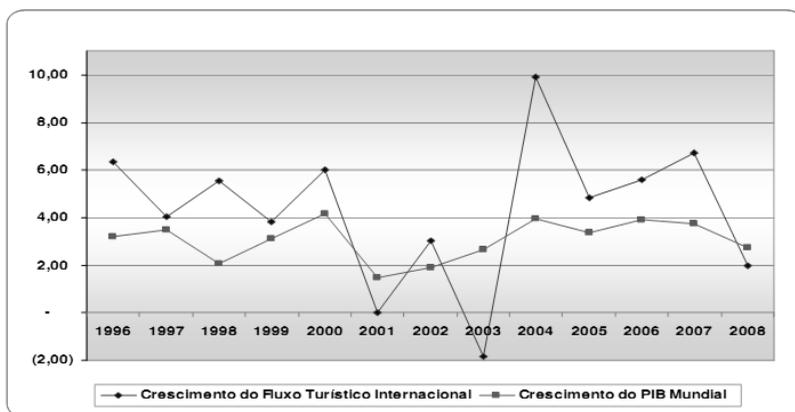


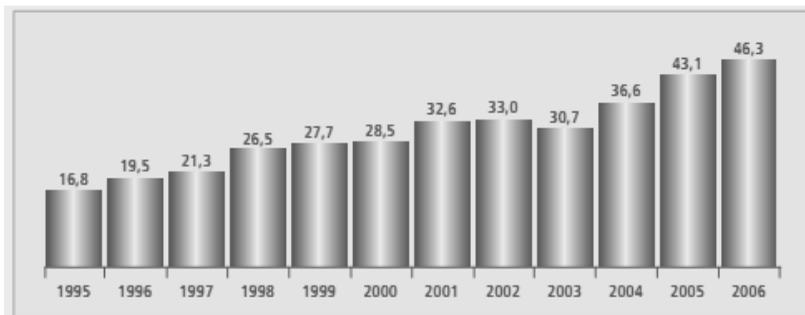
Figura 3: Taxa de crescimento - turismo e economia mundial (1996-2008)
Fonte: adaptado de Brasil (2010b).

Os períodos de crescimento da economia mundial e as fases de aumento do fluxo turístico internacional ocorrem na maioria das vezes, ao mesmo tempo, conforme a representação. A economia mundial, um tanto desfavorável a partir da segunda metade de 2008, influenciou a diminuição de desembarques, com impactos pontuais para os próximos períodos.

2.1.2.1 Resultados do turismo no Brasil nos últimos anos

A gestão pública do turismo propõe a descentralização da atividade, conforme o PNT 2007/2010. Esta proposta vem promovendo o fortalecimento de uma rede de entidades e instituições em todo o Brasil, associando o poder público, a iniciativa privada e algumas organizações do terceiro setor. Este conjunto de organizações relacionadas ao turismo tem discutido em várias ocasiões a respeito das políticas nacionais voltadas para o turismo e seus desdobramentos. O número desse conjunto de organizações é, aproximadamente: 1.358 representantes diretos e 12.000 indiretos; vinculadas às instituições públicas e privadas que atuam junto ao turismo no País (BRASIL, 2007).

Outro aspecto relevante, diz respeito ao transporte aéreo no Brasil, que se propagou e cresceu de forma excepcional, conforme o Quadro 3, com diferenças significativas de um ano a outro. Para o Ministério do Turismo, entre 2003 e 2006 foram registrados 156,7 milhões de desembarques domésticos no Brasil, o que significa um aumento de 23% em relação ao quadriênio anterior, 1999 a 2002 (BRASIL, 2007).



Quadro 3: Desembarques nacionais (em milhões)

Fonte: adaptado de Brasil (2007)

Os últimos dados divulgados pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO) apresentam uma evolução positiva quanto aos desembarques nacionais. A movimentação nos aeroportos brasileiros em julho de 2009 teve o melhor desempenho dos últimos 40 anos. Foram 5,19 milhões de desembarques, um resultado 23,13% superior ao mesmo período do ano de 2008, quando 4,2 milhões de passageiros desembarcaram de vôos domésticos. Este quadro

continuou evoluindo e fechou o ano de 2009 com uma variação percentual de 14,69% superior ao ano anterior (INFRAERO, 2009).

Esse quadro favorável, apresentado pela INFRAERO, confirma o papel relevante da atividade turística para o crescimento econômico do país, na contribuição do aumento do PIB (Produto Interno Bruto), bem como na considerável capacidade de gerar trabalho, ocupação e renda, com efeitos na melhoria da qualidade de vida nas diversas localidades do país. A Tabela 2 apresenta o número de empregos gerados no mercado formal, o qual pode ser extrapolado para se chegar a uma avaliação do mercado informal. O mercado formal de trabalho em turismo no Brasil passou de 1.716 mil pessoas empregadas, em 2002, para 2.13 mil pessoas empregadas, em 2006, o que representa um crescimento da ordem de 17,30% em quatro anos (BRASIL, 2007).

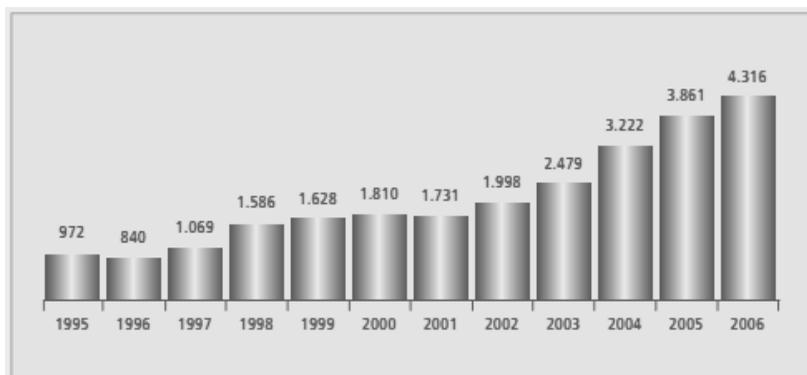
Período →	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Empregos formais	1,50	1,72	1,73	1,83	1,94	2,01
Total - Empregos formais e informais	-	5,15	5,18	5,48	5,81	6,04
Acumulado 2003/2004/2005/2006 = 891.000						

Tabela 2: Evolução - empregos formais e informais no turismo (em milhões)

Fonte: adaptado de Brasil (2007)

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Ministério do Turismo vem trabalhando com base nos dados e informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), e da Pesquisa Nacional por Amostragem Domiciliar (PNAD), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esses resultados fornecem a dimensão da ocupação formal e informal para as Atividades Características do Turismo (ACT), mas não distinguem quanto dessa ocupação é gerada por turistas e quanto é gerada por moradores das localidades (IPEA, 2010). No intuito de aprimorar a análise dos dados e informações no âmbito do turismo, o IPEA iniciou no primeiro semestre de 2010 uma pesquisa para refinar e atualizar os dados a respeito dos empregos que são gerados pelo turismo.

Outro aspecto relevante e que contribui para o enriquecimento e competitividade do Brasil no cenário internacional diz respeito à movimentação de turistas entre países, que resulta em divisas. Analisando-se a série histórica anual apresentada no Quadro 4, é possível perceber que vem ocorrendo uma evolução positiva da receita cambial turística, principalmente a partir de 2002.



Quadro 4: Receita cambial turística (em milhões de US\$)

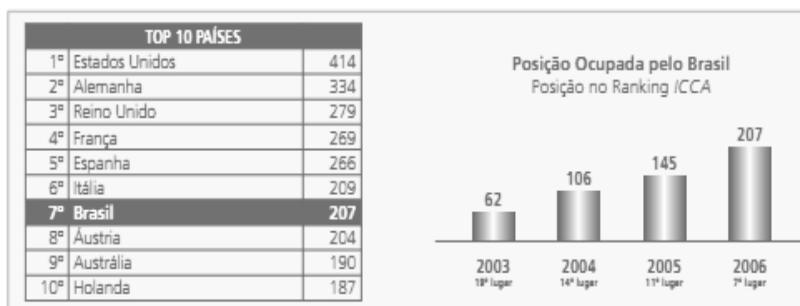
Fonte: adaptado de Brasil (2007)

Embora os dados apresentados sejam favoráveis para a continuidade de crescimento do setor aéreo no país, vale ressaltar que nos últimos 6 anos, os passageiros, grande parte turistas, vem convivendo com períodos de normalidade, interrompidos por sobressaltos provocados por problemas nos aeroportos e denúncias de riscos de possíveis acidentes. A crise, está claro, persiste, porque persistem as suas causas. Enquanto o movimento de passageiros no país cresceu nos últimos anos, o investimento oficial em infra-estrutura de controle aéreo, equipamentos e formação de equipes seguiu o caminho inverso, sendo reduzido quase à metade. Para o megaevento Copa do Mundo de Futebol de 2014, o Ministério do Turismo vem se mobilizando e estabeleceu ações estratégicas, dentre estas destacam-se as ações voltadas para Acessos (aéreo, rodoviário e aquaviário) e Infraestrutura (mobilidade, capacitação, entre outras). A expectativa do Ministério do Turismo é que os investimentos que estão ocorrendo permaneçam como um legado para o país (BRASIL, 2010d).

Outro indicador que fornece dados e traz benefícios econômicos para as localidades, incentiva a qualificação dos serviços e gera empregos para a população, diz respeito a classificação do ICCA – *International Congress & Convention Association*, a mais relevante associação internacional do setor de eventos. No ano de 2006, o Brasil passou a ocupar a sétima posição no ranking dos países que mais realizam eventos internacionais em todo o mundo, conforme mostra o Quadro 5. Em 2003, o país ocupava a décima nona posição nesse *ranking*. O Brasil ainda mantém-se como o melhor colocado entre os

países latino-americanos e o segundo das Américas. As cidades de São Paulo e Rio de Janeiro lideram essa classificação em sedes de eventos no País, mas outras cidades também aparecem nessa relação, como Salvador, Fortaleza, Brasília, Florianópolis, Curitiba e Campinas, o que revela uma saudável desconcentração desse segmento no País (BRASIL, 2007).

Em 2008, o Brasil realizou 254 eventos internacionais em 45 cidades diferentes e conquistou, novamente, a sétima posição nesse ranking em relação a sua posição no ano anterior 2007, quando havia perdido uma posição, de acordo com os dados do ICCA (BRASIL, 2009).



Quadro 5: Posições ICCA 2006/Eventos internacionais

Fonte: adaptado de Brasil (2009)

Vale ressaltar outros resultados do turismo no Brasil, como por exemplo, os resultados de desenvolvimento da iniciativa privada. As empresas relacionadas ao setor de turismo vêm registrando resultados positivos desde 2003, o que indica que, para os diversos segmentos que o compõem, a atividade turística no país vem se fortalecendo e se consolidando no contexto mundial. As pesquisas realizadas junto à iniciativa privada sustentam que o setor de turismo no Brasil começa a atingir a maturidade econômica, com o aumento da participação no mercado internacional e um crescimento setorial acima das taxas de crescimento geral da economia (BRASIL, 2007).

Beni defende a proximidade entre administração pública e iniciativa privada.

A explosão de empreendimentos turísticos deverá permanecer inteiramente na mão da iniciativa privada. Portanto, a ação estatal somente será necessária quando se tratar de serviços ou equipamentos de apoio a atividade turística –

sistematização e difusão de informações turísticas; centros de convenções, de exposições e feiras; centros de artes; terminais e outras instalações de embarque, desembarque e transito de passageiros; centros de comercialização de produtos de arte popular e outros serviços ou equipamentos comparáveis – ou de infra-estrutura (saneamento básico, abastecimento de água, energia, etc.)[...] (BENI, 2002, p. 102).

Entende-se que o papel do Estado é buscar novas formas de gestão em parceria com a iniciativa privada e também com a sociedade civil. Verificou-se que, por meio do PNT, tal prática recebeu destaque, tendo em vista que sua principal proposta foi consolidar o Ministério do Turismo como articulador deste processo de integração dos diversos segmentos do turismo.

2.1.3 Políticas e programas do turismo no Brasil

O turismo é uma atividade que abrange diversos setores econômicos, bem como exerce influência de forma intensa no meio ambiente na sociedade, tanto no que diz respeito aos aspectos positivos como negativos proporcionados por esse setor. Em vista disso, torna-se necessário que haja política pública voltada para o turismo com o intuito de regulamentá-lo e desenvolve-lo. O turismo poderá gerar impactos econômico, social, cultural e ambiental, conforme apresentado no Quadro 6 (BARRETO, 2005; GONÇALVES; SERAFIM, 2006; BENI, 2006).

Impactos	Positivos	Negativos
Econômico	Aumento de renda; criação de trabalho; provisão de divisas; desenvolvimento intersetorial.	Aumento sazonal de preços; especulação imobiliária;
Social	Fortalecimento dos laços comunitários; aumento do interesse dos moradores locais em eventos regionais.	Aceleração de tendências sociais indesejáveis como a urbanização excessiva, por exemplo; turismo sexual.
Cultural	Preservação dos valores culturais; surgimento de novas idéias a partir da abertura para outras culturas.	Descaracterização local.
Ambiental	Conservação ambiental através de APA's (Área de preservação ambiental)	Poluição ambiental; poluição visual; devastação; contaminação; extinção animal.

Quadro 6: Impactos gerados pelo turismo

Fonte: adaptado de (BARRETO, 2005; GONÇALVES; SERAFIM, 2006; BENI, 2006)

No que se refere às ações necessárias para monitorar o desenvolvimento da atividade turística, Ruschmann (2003) defende iniciativas de especialistas e responsáveis pelo seu desenvolvimento, considerando-se a necessidade do planejamento das regiões com potencial turístico.

Os objetivos das ações governamentais são de fundamental importância: se o desenvolvimento turístico é focado do ponto de vista econômico, a forma de abordagem será baseada no mecanismo dos preços, numa visão eminentemente comercial. Entretanto, os aspectos sociais, culturais e ambientais da atividade não podem ser negligenciados e exigem envolvimento direto e estudo por parte das entidades governamentais. Historicamente, o êxito do turismo em uma destinação depende da ação do Estado (RUSCHMANN, 2003, p. 155)

Devido aos inúmeros impactos negativos e positivos da atividade turística, torna-se relevante a elaboração de políticas públicas. Na definição de Beni (2002, p. 99), observa-se o que se pode compreender como políticas públicas:

[...] conjunto de fatores condicionantes e diretrizes básicas que expressam os caminhos para atingir os objetivos globais para o turismo do país; determinam as prioridades da ação executiva supletiva ou assistencial do estado, facilitam o planejamento das empresas do setor quanto aos empreendimentos e as atividades mais susceptíveis de receber apoio estatal. Ela deverá nortear-se por três grandes condicionantes; o cultural, o social e o econômico, por mais simples que sejam os programas, os projetos e as atividades a desenvolver, por maiores ou menores que sejam as áreas geográficas em que devam ocorrer, quaisquer que sejam suas motivações principais ou setores econômicos aos quais possam interessar.

As primeiras iniciativas por parte do Estado se iniciaram em fins da década de 1930, conforme mostra o Quadro 7. Embora a partir deste período tenha ocorrido a primeira intervenção na regulamentação turística, foi somente a partir da década de 1960 que a atividade começou a se ampliar, quando ocorreu em muitos países europeus a elaboração dos primeiros planos nacionais de desenvolvimento do turismo (BENI, 2002). Na mesma década criou-se também a EMBRATUR, na época denominada Empresa Brasileira de Turismo e o CNTur – Conselho Nacional de Turismo, sendo este o antecedente histórico mais relevante do sistema organizado da atividade turística, pois surge no Brasil uma estrutura de administração federal de turismo complementada por uma política nacional de turismo (DIAS, 2003).

Em 1991 acontece a reestruturação da EMBRATUR, promovida pelo governo Collor por meio da Lei N, 8.181, a qual lançou dentre algumas mudanças na atividade turística, a nova denominação da EMBRATUR que passou a se chamar Instituto Brasileiro de Turismo com sede em Brasília (BOITEUX, 2005).

Embora tenha sido criado em 1992, o Plano Nacional de Turismo no Brasil só aconteceu de fato, em 1995, após o direcionamento para institucionalização da Política Nacional para o Turismo, no governo de Fernando Henrique Cardoso. A implantação do PNMT - Programa Nacional de Municipalização do Turismo ocorreu neste mesmo governo, com iniciativa do então Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, que tinha como proposta fomentar o desenvolvimento dos municípios com bases para a sustentabilidade econômica, social, ambiental, cultural

e política. Tal iniciativa se estabeleceu de forma um tanto contraditória, tendo em vista que a maioria dos municípios brasileiros não tem recursos suficientes para manter suas estruturas básicas sociais como saúde, educação e moradia (ROCHA; ALMEIDA, 2008).

Data	Decreto/Lei	Ações
1937	Lei N. 25	Definiu a proteção de monumentos de interesse histórico e artístico nacionais
1940	Decreto N. 2.240	Regulou as atividades de agência de viagens e turismo
1953		Foram criados os órgãos municipais de turismo das prefeituras de Belo horizonte, Recife e Salvador
1958	Decreto N. 44.863	Instituiu a Comissão Brasileira de Turismo
1965	Decreto N. 56.303	Determinou a obrigatoriedade do registro na Divisão de Turismo e Certames do Ministério da Indústria e do Comércio para o funcionamento das Agências de Viagens e turismo
	Decreto N. 58.483	Disponha sobre empresas de turismo
1966	Decreto N. 59.193	Nova redação ao decreto anterior sobre serviços das agências de viagens
	Decreto-lei N. 55	Criou o Conselho Nacional de turismo – CNTur e a Empresa Brasileira de Turismo - EMBRATUR
1991	Lei N. 8.181	Reestruturou a EMBRATUR
1992	-	Foi criado o Plano Nacional do Turismo - Plantur
1996	-	Foi criada a Política Nacional de turismo – 1996-1999

Quadro 7: Evolução das Políticas Públicas de Turismo no Brasil

Fonte: Adaptado de Araújo (2008)

O trabalho de Cruz (2002) discutiu as políticas públicas direcionadas ao setor e divide a política nacional do turismo no Brasil em três fases. A primeira chamada de “pré-história”, com discussões restritas a regulamentação das agências de viagens e turismo, que se deu até 1966. A segunda fase com início a partir da publicação do Decreto-lei N. 55/1966 com a criação de órgãos oficiais voltados para o gerenciamento do turismo nacional. Esta fase ocorre até 1991 com a reestruturação da EMBRATUR quando se inicia a terceira fase da evolução das políticas públicas do turismo e se estende até os dias atuais.

Quanto a fase atual, é relevante destacar a criação do Ministério do Turismo em 2003, e posteriormente, o Plano Nacional do Turismo, o chamado PNT 2003/2007. Em 2007 foi apresentada a versão que dá continuidade ao Plano, o PNT 2007/2010. A criação do Ministério do

Turismo trouxe resultados significativos para o planejamento da atividade num contexto nacional, tendo em vista que a complexidade da atividade merece atenção quanto as suas políticas. Torna-se relevante que as iniciativas deste Ministério estejam associadas a busca de articulações juntamente com outros Ministérios, tais como os dos Transportes, da Integração Nacional, da Defesa, do Meio Ambiente, dentre outros. Por conseguinte, no que diz respeito ao planejamento e gestão da atividade, o turismo teve avanços com a publicação do PNT “Plano Nacional do Turismo: diretrizes, metas e programas 2003/2007” e com o PNT “Plano Nacional do Turismo 2007/2010: uma viagem de inclusão”, resultados da Política Nacional do Turismo, implementada pelo governo de Luiz Inácio Lula da Silva, que teve início em 2003 (FERREIRA, 2008; BRASIL, 2007).

O PNT atual, 2007/2010, é um instrumento de planejamento e gestão essencial para compreensão das ações recentes de turismo que estão sendo desenvolvidas no Brasil. Esse plano é integrante de uma ação maior, o Plano de Aceleração do Crescimento (PAC), e está fundamentado com um caráter estratégico, apresentando-se com a seguinte estrutura:

- a) o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e o turismo;
- b) um diagnóstico da atividade turística que contempla o turismo no contexto internacional, os principais resultados do turismo no Brasil nos últimos anos e os principais desafios para o desenvolvimento da atividade;
- c) o modelo de gestão descentralizada e participativa do turismo;
- d) as metas para o turismo 2007/2010;
- e) e, os macroprogramas e programas de desenvolvimento turístico.

O PNT 2007/2010 contempla as metas, os macroprogramas e programas, os quais têm como base os princípios orientadores pontuados na visão:

O turismo no Brasil contemplará as diversidades regionais, [...] proporcionando a expansão do mercado interno e a inserção efetiva do País no cenário turístico mundial. A criação de emprego e ocupação, a geração e distribuição de renda, a redução das desigualdades sociais e regionais, a promoção da igualdade de oportunidades, o respeito ao meio ambiente, a proteção ao patrimônio histórico e cultural e a geração de divisas [...] (BRASIL, 2007)

A atenção do PNT está direcionada para conceber o novo modelo de gestão pública, sugerido a partir da criação do Ministério do Turismo em 2003, com ênfase da descentralização para geração de divisas, empregos, diminuição das desigualdades regionais e inclusão de variados agentes sociais. É possível compreender quanto o turismo depende da associação de setores, principalmente os de caráter estrutural como os de infra-estrutura de base e logística de transportes, por exemplo. Outro aspecto relevante diz respeito a busca pela consolidação de práticas que levam a utilização da tecnologia da informação como ferramenta essencial para competitividade.

A perspectiva da gestão descentralizada do turismo torna viável os canais de interlocução entre esferas da gestão pública, representantes da iniciativa privada e do terceiro setor, possibilitando a implementação dos programas e ações apresentados pelo PNT, articulando-os com os programas e ações associados à gestão do turismo no âmbito das Unidades da Federação, das macro-regiões, das regiões turísticas e dos municípios do País. Para que esse processo de gestão descentralizada ocorra, é relevante impulsionar a modernização tecnológica e disponibilizar, aos agentes integrantes dessa rede institucional, os avanços da tecnologia da informação, que diz respeito a uma relevante ferramenta para a eficácia da gestão. O uso da tecnologia da informação proporciona a comunicação e a organização dos agentes públicos e privados que fazem parte do turismo e representa um importante incentivo para a cooperação entre esses agentes (BRASIL, 2007).

O PNT propõe como metas a serem atingidas até 2010: promover a realização de 217 milhões de viagens no mercado interno; criar 1,7 milhão de novos empregos e ocupações; estruturar 65 destinos turísticos com padrão de qualidade internacional; gerar 7,7 bilhões de dólares em divisas para o Brasil.

As metas do PNT deram margens para elaboração de macroprogramas, os quais são desdobramentos temáticos constituídos por um conjunto de programas que organizam, por temas afins, as atividades que exercem os ministérios e outras instituições parceiras. Por conseguinte, os programas se estendem em diversas ações, projetos e atividade que permitirão alcançar as metas. No Quadro 8 é possível verificar os macroprogramas e programas discutidos no PNT 2007/2010.

Macroprogramas	Programas
Informação e estudos turísticos	Sistema de informações do turismo; Competitividade do turismo brasileiro.
Planejamento e gestão	Implementação e descentralização da política nacional de turismo; Avaliação e monitoramento do plano nacional de turismo; Relações internacionais.
Logística e transportes	Ampliação da malha aérea internacional; Integração da América do Sul; Integração modal das regiões turísticas.
Regionalização do turismo	Planejamento e gestão da regionalização; Estruturação dos segmentos turísticos; Estruturação da produção associada ao turismo; Apoio ao desenvolvimento regional do turismo.
Fomento a iniciativa privada	Atração de investimentos; Financiamento para o turismo.
Infraestrutura pública	Articulação interministerial para infra-estrutura de apoio ao turismo; Apoio à infra-estrutura turística.
Qualificação dos equipamentos e serviços turísticos	Normatização do turismo; Certificação do turismo; Qualificação profissional.
Promoção e apoio a comercialização	Promoção nacional do turismo brasileiro; Apoio a comercialização nacional; Promoção internacional do turismo brasileiro; Apoio a comercialização internacional.

Quadro 8: Macroprogramas e Programas do PNT

Fonte: adaptado de Brasil (2007)

Dentre as metas do PNT, a serem atingidas até 2010, destaca-se a que diz respeito a **estruturação dos 65 destinos indutores do turismo**. Constituiu-se a partir dessa meta dois macroprogramas do PNT 2007/2010. O primeiro voltado para a regionalização do turismo no Brasil, o qual “propõe a estruturação de roteiros [...] intermunicipais [...] nos princípios da cooperação, integração e sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político-institucional”; e o segundo voltado para informações e estudos turísticos. Em busca desta estruturação, foram selecionados 65 destinos turísticos, que fazem parte de 59 regiões turísticas em todas as Unidades da Federação. São destinos a serem trabalhados até 2010 no intuito de padronizá-los com qualidade internacional, constituindo, assim, modelos de destinos indutores do desenvolvimento turístico regional (BRASIL, 2008, p. 17).

O Ministério do Turismo operacionalizou um estudo de competitividade destes destinos, realizado entre os anos de 2007 e 2008, com a definição de cinco macrodimensões, subdivididas em treze dimensões, conforme mostra o Quadro 9. É relevante que, nesse segmento de operacionalização “os conceitos utilizados sejam transformados, por sucessivos desdobramentos, em variáveis ou indicadores que possam ser extraídos diretamente da realidade”. Quanto aos aspectos metodológicos contemplados neste estudo, destaca-se a elaboração de um índice de competitividade dos destinos turísticos no intuito de qualificá-los como competitivo ou não (BRASIL, 2008, p. 32).

Macrodimensões	Dimensões de estudo	Variáveis analisadas
Infraestrutura	Infraestrutura geral	Saúde pública; Energia, comunicação e facilidades financeiras; Segurança pública; Urbanização.
	Acesso	Transporte aéreo; Acesso rodoviário; Outros tipos de acesso (aquaviário e ferroviário); Sistema de transporte no destino; Proximidade de grandes centros emissivos de turistas.
Turismo	Serviços e equipamentos turísticos	Sinalização turística; Centro de atendimento ao turista; Espaço para eventos; Capacidade dos meios de hospedagem; Capacidade do turismo receptivo; Qualificação profissional; Restaurantes.
	Atrativos turísticos	Atrativos naturais; Atrativos culturais; Eventos programados; Realizações técnicas, científicas e artísticas.
	Marketing	Planejamento de marketing; Participação em feiras e eventos; Material promocional; Sítio do destino na internet (<i>website</i>).
Políticas públicas	Política pública	Estrutura municipal para apoio ao turismo; Grau de cooperação com o governo estadual; Grau de cooperação com o Governo Federal; Existência de planejamento; Existência de cooperação público-privada.
	Cooperação regional	Governança; Projetos de cooperação regional; Planejamento;

		Roteirização; Promoção e apoio à comercialização.
	Monitoramento	Pesquisas de demanda; Pesquisas de oferta; Sistema de estatísticas do turismo; Medição dos impactos da atividade turística; Setor específico de estudos e pesquisas no destino.
Econômica	Economia local	Participação relativa do setor privado na economia local; Infraestrutura de comunicação; Infraestrutura de negócios; Empreendimentos ou eventos alavancadores.
	Capacidade empresarial	Qualificação profissional para o trabalho; Presença de grupos nacionais e internacionais do setor de turismo; Concorrência e barreiras de entrada; Número de empresas de grande porte, filiais e/ou subsidiárias.
Sustentabilidade	Aspectos sociais	Educação; Empregos gerados pelo turismo; Política de enfrentamento e prevenção à exploração sexual infanto-juvenil; Uso de atrativos e equipamentos turísticos pela população; Cidadania.
	Aspectos ambientais	Código ambiental municipal; Atividades em curso potencialmente poluidoras; Rede pública de distribuição de água; Rede pública de coleta e tratamento de esgoto; Destinação pública de resíduos; Unidades de Conservação no território municipal.
	Aspectos culturais	Produção cultural associada ao turismo; Patrimônio histórico e cultural; Aspectos de governança.

Quadro 9: Operacionalização do estudo de competitividade

Fonte: adaptado de Brasil (2008)

O estabelecimento de cada macrodimensão e suas respectivas dimensões, bem como das variáveis que as compõem, deu margem para o estabelecimento de critérios para análise e pontuação do estudo de competitividade do MTur. Esse processo ocorreu inicialmente por especialistas em cada uma das dimensões e, logo, validado em sessão conjunta com representantes do Ministério do Turismo. Desse modo, para a avaliação de competitividade dos 65 destinos turísticos foi conferida uma pontuação, ou peso, para cada pergunta, variável e

dimensão, considerando-se as contribuições para o índice global de competitividade. A segunda versão deste estudo, lançada em 2009, inova em trazer ao *trade*, gestores públicos, governanças locais e cidadãos brasileiros, indicadores referentes às dimensões e variáveis do estudo com comparativos e apresenta um conjunto de dados científicos sobre diversos aspectos do turismo brasileiro (BRASIL 2008; BRASIL, 2009).

A terceira versão do Estudo de Competitividade lançado no início de 2011, além dos dados e metas do PNT, traz a Primeira Chamada para a Premiação das Melhores Práticas dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional (BRASIL, 2010c). De acordo com o índice de competitividade apresentado neste último documento, verificou-se um discreto avanço das práticas desenvolvidas na gestão dos 65 destinos indutores, embora os atores das regiões turísticas necessitem apropriar-se dos conceitos que relaciona o Programa de Regionalização do Turismo bem como das metas estabelecidas no PNT 2007/2010.

Outro documento publicado recentemente pelo Ministério do Turismo, diz respeito ao Documento Referencial Turismo no Brasil 2011/2014, o qual dá início a um processo de reflexão sobre as perspectivas de desenvolvimento do Turismo brasileiro para os próximos anos. Este documento serviu de base para o desenvolvimento do PNT 2011/2014, cuja versão final foi apresentada em julho de 2011, e apresenta orientações estratégicas para o desenvolvimento da atividade nos próximos quatro anos. O PNT 2011/2014 estabelece objetivos a serem alcançados e dá ênfase a preparação do turismo brasileiro para a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Vale ressaltar que, embora o PNT 2011/2014 tenha sido apresentado no Salão de Turismo ocorrido em julho de 2011, o documento não se encontra disponível até o fechamento desta tese.

2.2 REDES EM TURISMO

Esta seção se inicia com a contextualização do tema redes e posteriormente, apresenta-se a sua classificação, a caracterização das chamadas redes de empresas e redes interorganizacionais, bem como os principais atributos desta constituição, enfatizando-se a cooperação.

Apresentam-se também aspectos relacionados às principais classificações das redes no âmbito do setor turístico, dentre estes, a cadeia produtiva do turismo, o *cluster* turístico e por último a rede

interorganizacional do turismo, evidenciando-se as contribuições em âmbito nacional.

2.2.1 O contexto das redes

A chamada nova competição, complexa, produz para as organizações tradicionais, obstáculos quase intransponíveis para juntar-se em seu estoque de conhecimento, uma gama de competências, atualmente necessárias, para gerenciar efetivamente e com resultados positivos todas as novas tecnologias e atender os diferentes mercados globais. As empresas hierárquica e verticalmente organizadas foram se tornando, a partir da segunda metade do século XX, incapazes de vencer dificuldades emergentes oriundas na globalização (PIORE; SABEL, 1984).

Coincidindo com a entrada das organizações numa fase de concorrência acirrada e global, novas formas organizacionais começaram a ser adotadas e os conceitos de colaboração e competição entre organizações, a chamada coopetição, passam a ser as estratégias em ascensão. Além disso, as fronteiras organizacionais, tanto internas como externas, vão desaparecendo e a cooperação passa a fazer parte deste novo modelo competitivo. Estas formas organizacionais estão fundamentadas na busca de eficiência e competitividade coletiva, como base para um bom resultado da organização de forma individual. Assim, antes de qualquer definição conceitual sobre redes, torna-se relevante considerar dois aspectos essenciais: as novas formas organizacionais emergem a partir da quebra de paradigmas vinculados à era industrial e; que os novos modelos organizacionais são balizados por uma visão sistêmica, por uma eficiência coletiva e pela coopetição (WITTMANN *et al.*, 2004).

As discussões acerca das formas organizacionais, que emergiram nas últimas décadas, vêm sendo tratadas mediante diferentes designações, desde as mais amplas até as mais específicas. Dentre as amplas estão o redesenho organizacional, a flexibilidade organizacional, os novos paradigmas na administração e pós-modernismo. E, dentre as específicas estão as equipes de trabalho, o *empowerment*, as organizações de aprendizagem e por último as **redes organizacionais**, foco desse trabalho (DELLAGNELO; SILVA, 2001).

Para a compreensão das definições, bem como das diversas classificações de redes, é relevante uma análise sociológica, como propôs Matheus e Silva (2006). Desta forma, tem-se os atores de uma rede, os quais podem ser entendidos como sendo, desde indivíduos,

empresas e até nações, os quais estabelecem elos entre si e esta ligação é o que define a estrutura em forma de rede bem como sua classificação. Assim, o aspecto elementar na análise das redes, diz respeito ao padrão das conexões destes atores, ou seja, nos laços ou nós estabelecidos entre eles, tendo em vista que é essa interação que possibilita o fluxo de informações, bem como conhecimento e aprendizado (TALAMO, 2008).

Os laços fortes implicam em confiança recíproca, demandando por isso muito tempo para se formarem, como exemplo, pode-se citar o caso das relações em empresas familiares ou quando os nós individuais dentro de uma rede prevalecem, de modo que a eficiência pode dar lugar a vínculos de amizade que podem ser prejudiciais ao grupo. Deste modo, vale destacar que os laços fortes estão associados à confiança mútua, fator crítico de sucesso para redes de uma forma geral. Inversamente do que poderia se admitir, os laços fracos contribuem para a circulação de novas informações, ou seja, não redundantes. Portanto, os contatos estabelecidos por meio de laços fracos são pontuais e a identidade e confiança entre atores são dados de menor importância, tornando-se nesse caso, a qualidade e o valor da informação veiculada, os aspectos mais relevantes (GRANOVETTER, 1985; TALAMO, 2008). Assim, torna-se importante o balanceamento adequado na intensidade dos laços fortes e fracos e, o gerenciamento a respeito dos pontos onde ocorre a ausência destes laços, é que irá determinar os elementos de sucesso ou não, em uma rede.

Na próxima seção, apresentam-se a classificação de redes, bem como, algumas das definições mais difundidas a respeito deste tema.

2.2.1.1 Classificação de redes

O estudo sobre redes tem sido um instigante objeto de pesquisa e sua definição aplicada a vários setores e áreas do conhecimento humano, conforme mostra o Quadro 10, gerando até mesmo noções contraditórias. As definições ganham um caráter fortemente interdisciplinar, pautadas em perspectivas associadas às diversas linhas de pesquisa do chamado pensamento sistêmico e às teorias da complexidade (CAPRA, 2002; 1996).

Setores e áreas do conhecimento	Autores
Biologia	Maturana Romesin e Varela Garcia (1997)
Economia	Jarillo (1988); Powell (1990); Porter (1993); Casarotto Filho e Pires (1999); Amato Neto (2000); Hoffmann <i>et al.</i> (2007)
Geografia	Mendonça (1997); Santos (1997)
Sociologia	Scheren-Warren (1999); WWF (2003)
Tecnologia da informação	Castells (1999)
Gestão pública	Loiola e Moura (1996); Moura (2000); Frey (2003); Amaral (2003); Andion (2003)
Turismo	Garrido (2001); Seben e Silva (2002); Toledo <i>et al.</i> (2002); Endres (2003); Cury (2004); Costa (2005); Andrighi (2007); Macagnan (2007); Curtis (2008); Stacke (2008)

Quadro 10: Redes – setores e áreas do conhecimento

Fonte: elaborado pela autora

Dentre os estudos do Quadro 10, destaca-se a abordagem de Manuel Castells (1999), que apresenta uma perspectiva para as definições de rede, a chamada sociedade em rede, a qual preconiza que as organizações estão conectadas globalmente por meio de informações, em um sistema aberto e dinâmico, que diz respeito a um processo de formação social contemporâneo. Esta perspectiva está balizada em diretrizes voltadas para inovação, descentralização e globalização.

Nesta tese, enfatiza-se um tipo particular de rede: aquela que surge no contexto das aglomerações territoriais. No âmbito das organizações, há um latente interesse nesse tema devido ao potencial de sustentar o desenvolvimento e a competitividade das empresas e/ou regiões (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Assim, conforme considerado nos estudos de Porter (1993), a concentração geográfica de empresas está vinculada a obtenção de vantagens competitivas.

A aglomeração territorial pressupõe ganhos de eficiência associados ao agrupamento de setores bem como agrupamentos regionais de empresas, conforme Marshall (1982), um dos precursores das discussões acerca do tema, na primeira metade do século XX. Neste contexto, um dos setores que se beneficia com esta abordagem é o turismo, pois a maioria dos destinos turísticos implica em aglomerações de empresas, em um processo de complementaridade, conforme ocorre com as diversas áreas de atuação deste setor, como os meios de hospedagem, o transporte, alimentos e bebidas (A&B), enfatizando-se as micro, pequenas e médias empresas (O'CONNOR, 2001).

Deste modo, a aglomeração territorial permite vantagem competitiva para as redes, inserindo-as no chamado sistema produtivo local (CASSIOLATTO; LASTRES, 2002). Como vantagem competitiva, consideram-se as habilidades e os recursos que as organizações possuem e que permitem um desempenho superior ou uma posição no mercado em que atuam (BARNEY, 1991; EVANS *et al.*, 2003). Quando várias organizações levam em consideração a interdependência com outras, surgem as aglomerações, e na perspectiva de atingirem vantagem competitiva buscam cooperar e colaborar. Assim, dentre os fatores que levam a aglomeração territorial estão: disponibilidade de mão-de-obra; posicionamento geográfico de mercados de compra e venda; imagem da localidade; contatos entre setores; universidades e instituições de P&D; disponibilidade de infraestrutura; associações de classe, comerciais e industriais; conexão a rede de transportes; economia da localidade, entre outros (MEYER-STAMER, 2001).

Seguindo-se a linha dos sistemas produtivos locais, onde a aglomeração territorial e a geração de recursos podem ser percebidas como elementos propulsores da competitividade, diversas nomenclaturas emergem, dentre elas destacam-se: redes, *clusters*, arranjos produtivos locais (APLs), distritos industriais e cadeia produtiva (CASSIOLATTO; LASTRES, 2002). Estas novas estruturas organizacionais, sustentam-se no princípio de que nenhuma organização, seja micro, pequena, média ou grande, pode atuar de forma independente e auto-suficiente, sem que isso impacte nos seus custos. E ainda, para serem mais competitivas, têm que se adequar ao novo ambiente que as cerca (WITTMANN *et al.*, 2004).

O Quadro 11 apresenta algumas definições das perspectivas teóricas quanto aos sistemas produtivos locais e destacaram-se alguns dos autores que tratam destas perspectivas. São definições que servem de base para discussões posteriores no âmbito do turismo, como por exemplo: *cluster* turístico, cadeia produtiva turística e redes interorganizacionais do turismo.

Perspectivas teóricas	Definições	Autores
Arranjo produtivo local	Pequenas e médias empresas manufatureiras aglomeradas por um negócio comum com relações formais e informais e cultura compartilhada.	Cassiolo e Lastres (2000; 2002); Capolari e Volker (2009)
<i>Cluster</i>	Concentração setorial e geográfica de empresas (empresas de grande porte complementadas por outras menores); caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva.	Porter (1992; 1999); Chandler <i>et al.</i> (1998);
Cadeia produtiva	Encadeamento de atividades econômicas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, incluindo desde as matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários até os finais, sua distribuição e comercialização.	MDIC; Porter (1989;1996)
Distrito industrial	Pequenas e médias empresas de um mesmo negócio especializadas em etapas diferentes do processo produtivo e envolvidas por fortes relações sociais e econômicas.	Marchall (1982)
Rede de empresas	Alianças estratégicas de empresas que interagem e cooperam buscando, deste modo, atingir vantagem competitiva.	Miles e Snow (1986); Thorelli (1986); Jarillo (1988); Powell (1990); Gulati <i>et al</i> (1999; 2000); Hall (2001); Guerrini <i>et al</i> (2005)
Redes interorganizacionais	Redes de empresas que cooperam simultaneamente, vertical e horizontalmente, com empresas públicas e privadas de maneira estratégica.	Loiola e Moura (1996); Ebers e Jarillo (1998); Gulati <i>et al</i> (2000); Fensterseifer (2000); Balestrin e Vargas (2004); Pereira (2005); Vale (2007)

Quadro 11: Definições de sistemas produtivos locais

Fonte: elaborado pela autora

Cassiolato e Lastres (2002) identificaram aspectos comuns entre as abordagens dos sistemas produtivos locais: arranjo produtivo local, *cluster*, cadeia produtiva, distrito industrial e redes de empresas. Os autores levaram em conta a localização, os atores, as características e os resultados esperados de cada sistema produtivo.

- a) Localização: os sistemas produtivos locais levam em consideração a proximidade ou a concentração geográfica;
- b) Atores: são considerados atores nos sistemas produtivos locais, grupos de pequenas empresas, instituições públicas, privadas e entidades (associações, sindicatos, universidades, ONGs, entre outros)
- c) Características: relações de confiança, especialização, cooperação, efetivos canais de comunicação, relações econômicas e sociais, vantagens competitivas associadas à proximidade e às relações resultantes dela;
- d) Resultados esperados: economia de escala, escopo e aglomeração, custos baixos de transação, capital social, desenvolvimento local sustentável, crescimento e competitividade.

Analisando-se os trabalhos de Garrido (2001), Costa (2005), Andrighi (2007), Stacke (2008) e Curtis (2008), os quais trataram de redes no âmbito do setor turístico, os mesmos afirmam que os sistemas produtivos locais definidos anteriormente podem ser tratados sob a égide do **termo redes**. Hoffmann *et al.* (2005) apresentam a existência de três correntes sobre as abordagens de redes:

- a) A primeira tem como precursor Alfred Marshall e seu desenvolvimento possui segmentação voltada para perspectivas sócio-econômicas;
- b) A segunda está baseada nos estudos de Porter (1993), com ênfase em uma visão industrial;
- c) E a terceira é uma corrente mista que se sustenta nos dois enfoques anteriores, podendo ser compreendida como uma concepção de organizações industriais e de serviços.

Portanto, é a partir da chamada corrente mista que o setor turístico é visto nesta tese, sob a perspectiva de redes. A próxima seção apresenta as definições no âmbito das redes de empresas e, especificamente, redes interorganizacionais.

2.2.1.2 Redes de empresas e redes interorganizacionais

Tratando-se especificamente das redes de empresas, muito se discute em relação a sua conceituação. O termo rede pode ser encontrado sob diferentes formas e contextos, e com expressões culturais diversas (CASTELLS, 1999), consistindo tanto em uma causa como em um resultado do ambiente competitivo (MILES; SNOW, 1986).

Uma definição mais abrangente de redes diz respeito às organizações que cooperam para ganhar força por estarem concentradas, com objetivos comuns como: atuar em novos mercados e desenvolver ou produzir bens mais competitivos (GUERRINI *et al.*, 2005). Estes autores corroboram com Porter (1999), o qual também referenciou rede como sendo o método organizacional de atividades econômicas por meio da cooperação interfirmas. Outra definição de redes de empresas complementa o aspecto da cooperação e acrescenta a colaboração como outro elemento fundamental para os ganhos organizacionais (HALL, 2001). Já Amato Neto (2000) defende que o fortalecimento das atividades de cada ator da rede é um dos aspectos principais desta aglomeração, além da perspectiva de que uma rede de empresas é o elemento intermediário entre a empresa e o mercado, associando-se a esta intermediação aspectos estratégicos, de estrutura e de processo de gestão (THORELLI, 1986; MILES; SNOW, 1986).

Portanto, diante de algumas definições relativas a redes de empresas, identifica-se que a interação dos atores como fator estratégico para atingir vantagem competitiva é consenso entre estes autores. Como elementos geradores de vantagem competitiva, identificados ao longo da literatura para formação de redes de empresas, destacam-se: redução de custos e riscos; compartilhamento de produtos, tecnologia e serviços; aprendizagem mútua; obtenção e sustentação da vantagem competitiva; cooperação entre os atores; confiança; disseminação da informação; acesso e compartilhamento de conhecimentos; ganhos de escala e poder de mercado; provisões de soluções e acesso a novos mercados (PORTER, 1993; PYKE; SENGENBERGER, 1993; CHANDLER *et al.*, 1998; EBERS, JARILLO, 1998; GULATI *et al.*; 2000; FARAH JÚNIOR, 2001; HAKANSSON, FORD, 2002; MOLINA-MORALES, HOFFMANN, 2002; COSTA, 2005).

Além das definições relativas a redes de empresas, apresentam-se as suas tipologias. Os resultados da pesquisa bibliográfica apontam, assim como ocorre com definição de redes, muitas vezes com diferenciação apenas de nomes que guardam em comum a noção de

cooperação como um relacionamento estratégico (CASTELLS, 1999; GULATI *et al.*, 2000; TALAMO, 2008), ocorre uma sobreposição de tipos, conforme mostra o Quadro 12.

Tipologias	Autores
Horizontais: processos de produção produzidos separadamente, por várias firmas Verticais: trocas laterais, linhas recíprocas de comunicação e fluxos interdependentes de recursos	Powell (1990)
Horizontais: agrupamentos horizontais de firmas de diferentes setores Verticais: uma firma domina suas fornecedoras Ad Hoc: firmas participam de um arranjo temporário de atividades	Fruin (1992)
Redes com contratos não redundantes: a firma não está lincada a firmas que fazem parte de outras redes Redes com contratos redundantes: a firma está lincada a firmas que fazem parte de outras redes	Burt (1992)
Redes de cooperação horizontal: a cooperação acontece entre uma firma e os diferentes elos ao longo da cadeia produtiva Redes de cooperação vertical: cooperação entre firmas concorrentes que atuam no mesmo ramo e setor	Santos, Pereira e França (1994)
Redes Sociais: simétricas e assimétricas Redes Burocráticas: simétricas e assimétricas Redes Proprietárias: simétricas e assimétricas	Grandori e Soda (1995)
Redes Top-Down: sub-contratação, terceirização, parcerias Redes Flexíveis: consórcios	Casarotto Filho e Pires (1999)
Estrutura Modular: cadeia de valor e terceirização das atividades de suporte Estrutura Virtual: liga temporariamente rede de fornecedores Estrutura Livre: de barreiras, define funções, papéis e tarefas	Wood Jr & Zuffo (1998)
Rede Estratégica: uma firma controla todas as atividades Rede Linear: cadeia de valor (parceiros são elos) Rede Dinâmica: relação intensa e variável (firmas entre si)	Corrêa (1999)
Alianças Bilaterais: envolvem poucos parceiros Alianças Multilaterais: envolvem um número maior de parceiros	Hamel e Doz (1999)
Redes de produtos modulares: alta (1) e baixa (2) Redes de produtos tradicionais: baixa (1) e baixa (2) Redes de produtos complexos: alta (1) e alta (2) Redes de desenvolvimento tecnológico: baixa (1) e alta (2) Produtividade (1) x Sistema Sócio-Cognitivo (2) - - (alta x baixa)	Britto (1999)
Redes Duras: são pequenas empresas que cooperam entre si, formando outra organização Redes Leves: são grandes redes frouxas, constituídas por firmas de um mesmo setor, ou que não estão concentradas em determinadas áreas geográficas	Zaleski (2000)

<p>Redes setoriais de empresas de objetivo único: associações de firmas do mesmo setor, com intuito de resolver algum problema específico, associado a produção ou ao mercado</p> <p>Rede empresarial de objetivos múltiplos: associações de firmas de atividades afins, no mesmo espaço geográfico, em busca de estratégias cooperadas de produção e mercado</p> <p>Redes organizacionais de interesse amplo: associações de firmas (diferentes agentes produtivos e mesmo território) em busca de estratégias cooperadas para inserção em âmbito nacional</p>	Vale (2007)
<p>Direcionalidade: vertical e horizontal</p> <p>Localização: dispersa e aglomerada</p> <p>Formalização: base contratual e base não contratual</p> <p>Poder: orbital ou não orbital</p>	Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007)

Quadro 12: Tipologia de redes

Fonte: elaborado pela autora

Verificam-se, de acordo com Quadro 12, que as tipologias de redes têm sido constantemente discutidas na literatura e relacionam-se em dois pontos: direção e formalização. Desta forma, considera-se que a tipologia capaz de abranger maior número de dimensões quanto às redes, é a proposta por Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007), que consideram quatro indicadores: direcionalidade, localização, formalidade e poder. O Quadro 13, mostra as principais características destes indicadores.

Indicadores	Características
Direcionalidade	as redes ‘verticais’ são aquelas em que cada processo é realizado por empresas especializadas, e não concorrentes, e que não atuam no mesmo mercado. Isso permite às empresas a aquisição dos benefícios da especialização, que são o foco no negócio, ao mesmo tempo que adquirem flexibilidade por não estarem presas a atividades não essenciais. As redes ‘horizontais’ são aquelas estabelecidas entre empresas que competem em termos de produtos e/ou mercados. Nesse caso, o objetivo da rede deve sempre estar dirigido aos ganhos que se podem obter pela união entre as partes.
Localização	as redes ‘dispersas’ são aquelas que se relacionam e intercambiam bens e serviços através de processo avançado de logística, que permite superar as distâncias. Tipicamente são redes verticais, com escopo na produção de bens e serviços. As redes ‘aglomeradas’ territorialmente se caracterizam pelo fato de manterem relações que, muitas vezes, se estendem além daquelas puramente comerciais. Como em comunidade de pessoas, cria-se uma atmosfera de confiança, que facilita as relações não contratuais. Além das empresas, nesse tipo de rede é possível encontrar também instituições de suporte empresarial, como universidades, centros de tecnologia, e instituições governamentais.
Formalização	as redes podem estar constituídas por vários tipos de alianças, que vão desde as mais formais, como <i>joint venture</i> , até as mais simples, como a colaboração informal. Em termos de formalização, as redes podem ser estruturas formalizadas, de ‘base contratual’, ou ser informais, de ‘base não contratual’. Isso significa que não há um tipo ideal de rede, mas diferentes tipos de situações podem levar a diferentes acordos e interações das empresas. Como exemplo, pode-se citar que, em contexto de aglomeração territorial, as pesquisas desses autores têm encontrado mais comumente a constituição de redes horizontais e de base não contratual. Ainda, quando a motivação para a formação da rede seja a ampliação da cobertura de mercado, comumente podem-se encontrar redes verticalizadas, de base contratual, como as franquias.
Poder	a rede pode ser classificada como ‘orbital’, na medida em que possui um centro de poder, ao redor do qual as demais empresas circulam. E, a rede ‘não orbital’ é aquela onde cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão

Quadro 13: Tipologia de redes - abrangente

Fonte: adaptado de (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNÁNDEZ, 2007)

As redes interorganizacionais, vistas numa perspectiva maior em relação às definições de rede de empresas, essencialmente pela base tecnológica, têm o escopo de geração de vantagem competitiva e, as pequenas e médias empresas podem se beneficiar com a implementação de ações produtivas de uma determinada região. Como exemplo de regiões que se beneficiaram com o formato de rede interorganizacional, estão os aglomerados territoriais do Vale do Silício nos Estados Unidos (SAXENIAN, 1990), de Baden-Württemberg na Alemanha (SCHMITZ, 1993), de Castellón na Espanha (MOLINA MORALES, 2001) e do norte de Itália (BRUSCO, 1982; BECATTINI, 1991).

Deste modo, no Quadro 14, são apresentadas algumas definições para redes interorganizacionais.

Definições para redes interorganizacionais	Autores
São associações formadas por diferentes agentes produtivos, localizados em um mesmo território – empresas, governo, entidades de apoio organizacional, universidades, entre outros.	Vale (2007)
A estruturação interorganizacional incorpora diferentes competências e busca substituir a estrutura burocrática tradicional, articulando ações em âmbito local.	Pereira (2005)
É um complexo de relações cooperativas que tornam dinâmica a ação de seus agentes em torno de objetivos comuns ou complementares.	Fensterseifer (2000)
É um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido, onde este entrelaçamento vem representar as relações entre os atores bem como as organizações, que estariam representadas pelos nós.	Loiola e Moura (1996)
São consideradas um conjunto de relações de forma vertical e horizontal com as demais organizações que às constituem, dentre elas instituições públicas ou privadas, clientes, concorrentes e fornecedores	Gulati <i>et al.</i> (2000).
É uma conseqüência de constantes vínculos entre um grupo de organizações – empresas, sindicatos, associações, órgão públicos – que atuam para um mesmo mercado e no qual há relação entre fornecedores de clientes, compartilhamento de atividades e relações informais	Ebers e Jarillo (1998)

Quadro 14: Definições para redes interorganizacionais
Fonte: elaborado pela autora

Dentre as definições apresentadas no Quadro 14, percebe-se uma preocupação com as relações entre os atores de diferentes esferas (pública, privada ou entidades) como elemento para reforçar o surgimento e a sustentabilidade de iniciativas de desenvolvimento local.

Levando-se em consideração o setor turístico, este desenvolvimento poderá ser ampliado para o âmbito regional a partir do estabelecimento, por exemplo, de conexões entre os destinos turísticos. Estas relações entre os atores podem ser entendidas como cooperação, tendo em vista que é um dos principais atributos para constituição de uma rede. A cooperação nas redes interorganizacionais é apresentada com maior detalhamento a partir da próxima seção.

Além das definições acerca de redes interorganizacionais, bem como, da apresentação de algumas tipologias elaboradas para auxiliar no entendimento da dinâmica de uma rede, segue na próxima seção, outro elemento inerente ao estudo deste tema, a cooperação, além dos demais atributos integrantes desta composição.

2.2.1.3 Cooperação e outros atributos das redes interorganizacionais

Ring e Van de Ven (1994) apresentam um modelo para o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos interorganizacionais, em que esses relacionamentos se mantêm por ainda não terem conseguido atingir a estabilidade e sim, porque conseguem manter o equilíbrio entre seus processos formais e informais. Genericamente, cooperação é o trabalhar em comum, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação, em níveis diferenciados, entre os atores (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). A cooperação entre as organizações tem se tornado uma estratégia competitiva no mercado com o propósito de alcançar e manter a vantagem competitiva, tendo em vista os nichos de mercados (GONZALEZ, 2003).

Assim, para que haja cooperação entre as organizações, são discutidas entre autores como Mohr e Spekman (1994) e Casarotto Filho e Pires (1999), alguns aspectos, dentre eles: comprometimento, confiança, visão estratégica, intercâmbio de idéias, governança, participação, comunicação, troca de informações e coerência. Acrescenta-se a este rol, a flexibilidade, o aprendizado, reciprocidade e reputação (EBERS, JARILLO, 1998; MARCON, MOINET, 2000; CARVALHO, FISCHER, 2000). Deste modo, esperam-se como resultados destas ações: desenvolvimento de padrões comuns e novos produtos; compartilhamento de canais de distribuição, funções de recursos humanos e *Know-how*; combinação de competências e recursos de vendas, divisão de custos e riscos; campanhas mercadológicas em conjunto; maior rentabilidade e melhor desempenho.

Outra forma de apresentar os atributos que compõem uma rede vem do trabalho de Verschoore Filho (2006), que identificou os

principais elementos para gestão das redes de cooperação interorganizacionais, a partir de uma pesquisa com 443 empresas participantes de 120 redes. Dentre os atributos pesquisados estão: mecanismos sociais, aspectos contratuais, motivação e comprometimento, integração com flexibilidade e organização estratégica, Quadro 15.

Atributos	Definições
Mecanismos sociais	Os aspectos do comportamento individual dos empresários e das relações sociais que influenciam a cooperação e a realização coletiva de decisões e ações na rede. Compreende: confiança, coerência, interesses comuns, capital social, transparência nas ações e decisões, sanções de grupo e imbricamento social.
Aspectos contratuais	As questões formais e legais que compõem o estatuto, as regras de comportamento estabelecidas no regimento interno e nas normas e procedimento da rede. Compreende: formalização por contrato, normas e procedimentos, decisões democráticas, divisão de direitos e deveres e resolução de conflitos.
Motivação e comprometimento	A percepção da importância do ativo envolvimento nas decisões e ações da rede e o estímulo individual decorrente da compreensão dos benefícios da cooperação. Compreende: participação assídua, equipes ativas, reuniões eficientes, debates frequentes, envolvimento dos donos de empresas e fidelidade aos parceiros.
Integração com flexibilidade	A possibilidade de a rede obter a escala da grande empresa sem perder a flexibilidade e o atendimento personalizado da pequena empresa. Compreende: conectividade, integração de ações, marcas e negociações coletivas, padrão de rede, agilidade dos associados, customização e personalização.
Organização estratégica	Delegação dada a rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e à competência em alcançá-los eficientemente de forma coletiva. Compreende: visão e missão, estratégias coletivas, coordenação estratégica, alianças externas e controle de <i>performance</i> .

Quadro 15: Atributos para composição de uma rede

Fonte: adaptado de Verschoore Filho (2006)

Além de reunir os principais atributos que caracterizam uma rede baseada em ações cooperativas, Verschoore Filho (2006) também

realizou um levantamento dos principais benefícios que resultam a gestão das redes interorganizacionais e, destacam-se: ganhos de escala e poder de mercado, provisão de soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e, relações sociais, conforme descrição no Quadro 16.

Benefícios	Definições
Ganhos de escala e de poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e poder de mercado. Compreende: poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade e força de mercado.
Provisão de soluções	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados. Compreende: capacitação, consultoria empresaria, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital e estruturas de comercialização.
Aprendizagem e inovação	O compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes. Compreende: disseminação de informações e experiências, inovações coletivas, geração de diferenciais, <i>benchmarking</i> interno e externo e ampliação de valor agregado.
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes. Compreende: atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.
Relações sociais	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas. Compreende: limitação do oportunismo, ampliação da confiança, acúmulo de capital social, laços familiares, reciprocidade e coesão interna.

Quadro 16: Benefícios que resultam das redes interorganizacionais

Fonte: adaptado de Verschoore Filho (2006)

A potencialidade de geração de benefícios nas redes interorganizacionais baseadas na cooperação está condicionada à sua

idade e ao seu tamanho. Em relação aos benefícios apontados pela análise de Verschoore Filho (2006), as redes em consolidação, com pouco tempo de existência, têm maiores possibilidades de buscar reduções de custos e de oferecer soluções aos seus atores. Benefícios como as relações sociais e a aprendizagem e inovação são obtidos com o amadurecimento da rede. A quantidade e a qualidade das soluções proporcionadas pela rede dependem do crescimento do número de participantes. Já os benefícios quanto aos ganhos de escala e de poder de mercado são alcançáveis à medida que haja uma evolução completa da rede.

Deste modo, após apresentação do conteúdo quanto a classificação de redes, vale ressaltar as discussões a respeito das constituições de redes específicas do âmbito do turismo. Dentre estas constituições, destaca-se o turismo sob a perspectiva de **cadeia produtiva**, **cluster** e, por último, **redes interorganizacionais**, sistema de produção local mais indicado ao setor turístico e que melhor pode representar a dinâmica das localidades em âmbito municipal e regional.

2.2.2 Cadeia produtiva do turismo

O turismo vem sendo pesquisado de forma crítica e reflexiva nas últimas décadas, devido aos inúmeros estudos desenvolvidos e por causar disparidades que geram contradições entre correntes distintas de estudiosos da área (ACERENZA, 2002). Conforme já visto, alguns pesquisadores não concedem ao turismo a distinção como um “setor” econômico, tendo em vista que o produto resultante do processo turístico é heterogêneo, interdependente e gerado em fontes distintas (SILVA, 2004).

O fato de o turismo ter sido denominado **inicialmente** de “indústria sem chaminés” e “indústria do lazer” (ANDRADE; MORETTO NETO, 2001, p. 135), tem levado à estudos que o comparam com o setor industrial, adaptando o turismo às teorias deste setor, na expectativa de conferir maior importância a esta atividade, que vem se desenvolvendo como aquela de grande relevância no ambiente econômico global. A utilização da abordagem de cadeia produtiva no âmbito do turismo, verificada principalmente a partir da segunda metade da década de noventa, surgiu também da crescente propensão de aplicação desta representação para os mais diversos setores produtivos (GARRIDO, 2001).

Esta abordagem pode ser verificada no estudo realizado pelo CNI/SENAI/IEL, o qual utiliza a perspectiva do turismo associada a

abordagem de “indústria”, realizando a transferência absoluta da representação de cadeia produtiva industrial à atividade turística. “Enquanto no turismo o encadeamento de atividades se observa em determinados segmentos, caso da hotelaria, o que se verifica no conjunto geral é mais um agrupamento convergente e concêntrico”, pondo em evidência a fragilidade deste modelo para o setor turístico, (GARRIDO, 2001, p.61), conforme mostra a Figura 4.

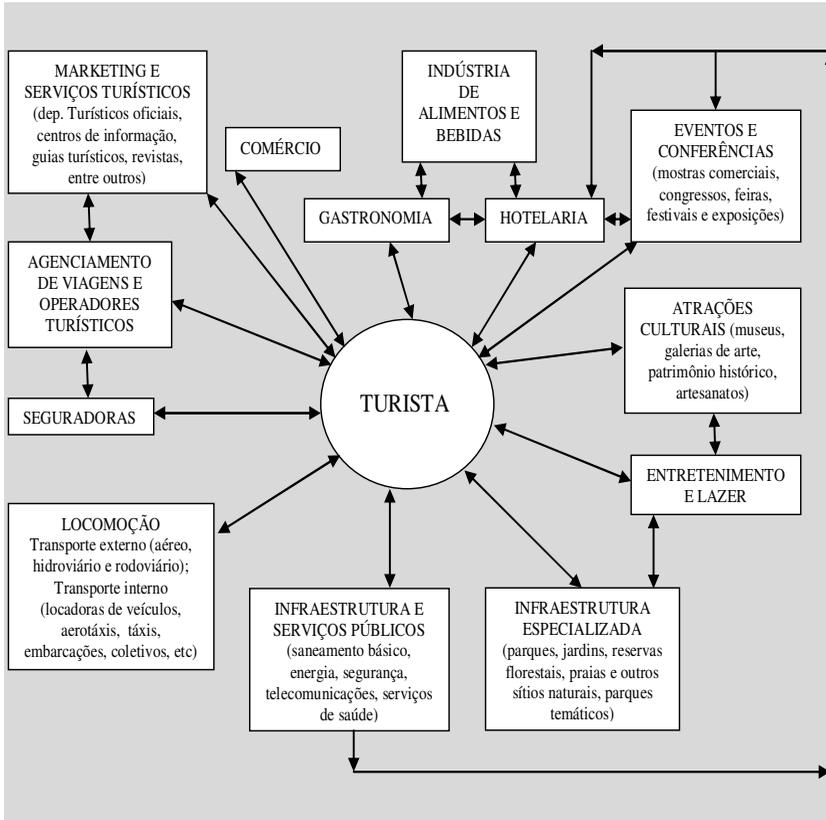


Figura 4: Representação esquemática da cadeia produtiva do turismo

Fonte: adaptado de CNI (apud GARRIDO, 2001)

Uma das definições para cadeia produtiva do turismo, sob a ótica de Souza (1998), diz respeito a um conjunto de empresas e de elementos materiais e imateriais que desenvolvem ocupações relacionadas ao turismo, em busca de mercados estratégicos, utilizando-se de produtos

competitivos. Os principais componentes da cadeia produtiva do turismo, relacionados no Quadro 17, são representados por inúmeras organizações de atividades distintas, divididos entre empresas líderes, provedores de serviços e infra-estrutura de apoio.

Classificação	Componentes da cadeia produtiva do turismo
Empresas líderes	Meios de hospedagem (hotéis, pousadas, motéis e albergues e extra-hoteleiros como acampamentos, colônia de férias, pensões, leitos familiares), agências de viagem, operadoras turísticas, empresas de alimentação turística (restaurantes, bares, casas de chá, cervejarias, casa de suco), empresas de entretenimento (parques de diversão, clubes, estádios, ginásios, marinas, boates, casas de espetáculo, cinema, teatro), empresas vendedoras de artesanatos e produtos típicos, centros comerciais e galerias de arte.
Provedores de serviços	Transportadoras (aéreas, terrestres, marítimas), informações turísticas, locadoras de veículos, atendimento a veículos (oficinas), centros de convenções, parques de exposições, auditórios, fornecedores de alimentação, construção civil, artesãos, sistema de comunicação, serviços de energia elétrica.
Infraestrutura de apoio	Escolas de turismo, serviços de elaboração de projetos, assistência técnica (consultoria especializada), infraestrutura física (estradas, aeroportos, terminais rodoviários e hidroviários, saneamento básico etc.), instituições governamentais, telecomunicações, sistema de segurança, sistema de seguros, convênio com universidades, representações diplomáticas, casas de câmbio e bancos, equipamento médico e hospitalar, serviços de recuperação do patrimônio público, administração dos resíduos sólidos, preservação do meio ambiente.

Quadro 17: Componentes da cadeia produtiva do turismo

Fonte: adaptado de Souza (1998)

Para que os componentes da cadeia produtiva do turismo obtenham os resultados esperados, torna-se necessário o sustento de ações dinâmicas de seus elos. O encadeamento das operações é interdependente e complementar entre si, no intuito de manter a eficiência econômica (custos mínimos) e o nível de qualidade esperado pelos consumidores do produto turístico. Se o relacionamento entre elos envolvidos na cadeia, além dos aspectos expostos, mantiverem-se voltados para o consumidor final, a cadeia produtiva do turismo,

conforme Souza (1998), se sustentará competitiva e o sucesso virá por consequência.

No que se refere à governança da cadeia produtiva do turismo, de acordo com Souza (1998), está legalmente entregue ao Governo Federal, na ocasião sob a supervisão da EMBRATUR, atualmente, Ministério do Turismo; embora a iniciativa privada tenha também uma grande participação, ao se dedicar a inúmeros programas para o desenvolvimento turístico.

Quanto à abordagem de Souza (1998), o trabalho de Silva (2004) levantou alguns questionamentos:

- a) pode, concretamente, existir uma cadeia produtiva que processe elementos imateriais ou abstratos?
- b) aumento do fluxo de pessoas, grau de sua participação nas várias atividades de recreação, oferta de unidades de alojamento e suas taxas de ocupação, são saídas ou outputs decorrentes das fases de suprimento e processamento de uma cadeia produtiva?
- c) nos restaurantes [...] Por que dificultaria quando quem vai se alimentar no restaurante é um não residente (visitante / turista), se efetua o mesmo tipo de consumo e paga o mesmo preço por isso? **(ter-se-iam sim, problemas para se medir qual a contribuição do consumo turístico neste setor, mas esta é uma outra questão);**
- d) como pode ser “entregue” ao Governo Federal e qual seria a função de coordenação “legal” que a Embratur exerceria na “cadeia turística” (no caso desta existir)? Está se referindo a autora aos aspectos de legislação e regulamentação? [...] (SILVA 2004, p. 355, grifo nosso)

Além da abordagem de Souza (1998), outra forma de distribuição dos integrantes da cadeia produtiva do turismo é apresentada por Zagheni (2004), a qual foi estabelecida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), na ocasião apenas Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, conforme Figura 5. Entre maio de 2000 e dezembro de 2002, foram instalados oito (08) Fóruns de Competitividade sob a coordenação do MDIC, referentes às seguintes Cadeias Produtivas: Construção Civil, Têxtil e Confecções, Plástico, Complexo Eletrônico, Madeira e Móveis, Couro e

Calçados, Transporte Aéreo e Turismo. Com o advento da mudança de gestão governamental, a coordenação do tema sobre turismo foi transferida para o Ministério do Turismo (BRASIL, 2000).

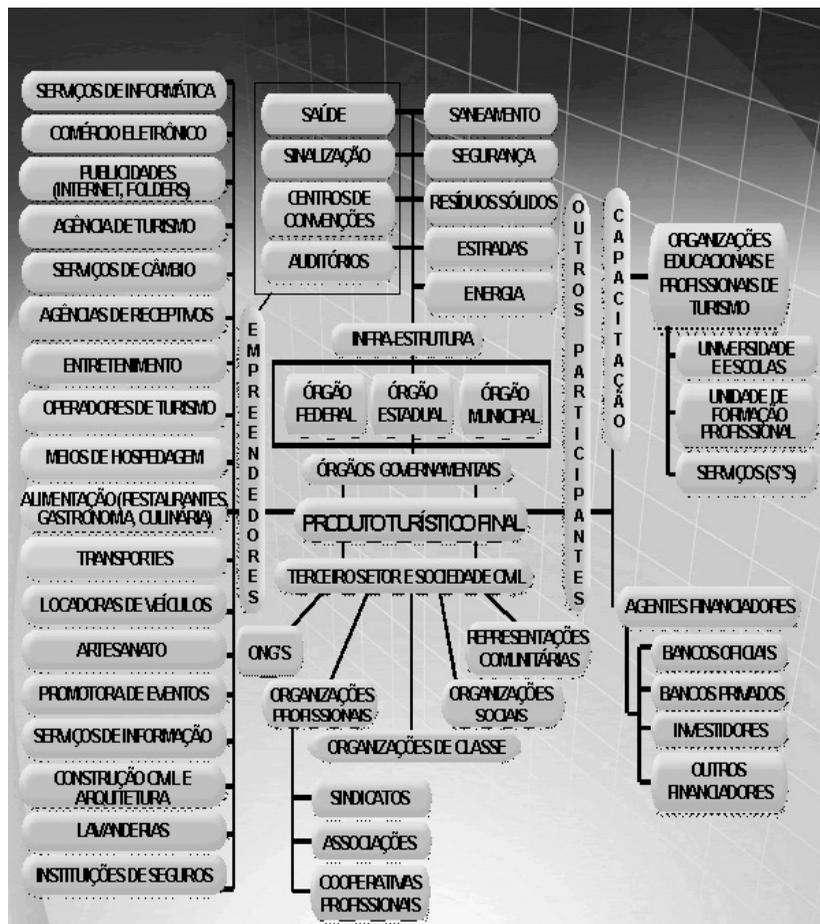


Figura 5: Cadeia produtiva do turismo do MDIC

Fonte: adaptado de Brasil (2000)

Na representação quanto a cadeia produtiva do turismo do MDIC, Figura 5, verificam-se atividades que estão em destaque, como: as operadores de turismo, meios de hospedagem, alimentação e transportes. As empresas que atuam com estas atividades fazem parte dos principais grupos de necessidades turísticas, dentre os quais se destacam: o

deslocamento, alojamento, alimentação, lazer e entretenimento, saúde, informação e organização de viagens (BENI, 2002).

No trabalho de Provinciali *et al.* (2003), publicado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Sergipe (FAP-SE), a Cadeia Produtiva do Turismo é entendida como um conjunto complexo de atividades e serviços ligados aos deslocamentos, visitas, transportes, alojamentos, lazer, alimentação e circulação de produtos típicos. Observou-se que o impacto dos empreendimentos pesquisados é bastante significativo com destaque direto e indireto na economia local com a identificação de inúmeros setores que fornecem insumos à operação da hospitalidade.

Silva (2004), também cita Provinciali (2002, p.2), a qual apresenta como cadeia produtiva do turismo um processo que “inicia-se na atratividade do núcleo receptor – no diferencial de uma localidade visto que é o que influencia a decisão do turista (consumidor) quando da escolha da sua destinação [...]”. Para Silva (2004, p. 356) existe uma imprecisão neste conceito de cadeia produtiva, “[...] o que seria a estrutura de uma cadeia turística, se aproxima mais da configuração de um *cluster* de turismo, na concepção Porteriana, genérica e agregada, do que propriamente uma cadeia produtiva do turismo.”

A tese de Silva (2004), destacou muitos tipos de concentrações geográficas de conjuntos produtivos. As empresas, indústrias, cadeias produtivas, setores ou atividades econômicas, entre outros tipos de concentração podem, genericamente, serem denominados de agrupamentos, ou do seu equivalente de origem anglo-saxônica, *cluster*.

Algumas destas concentrações geográficas de conjuntos produtivos foram analisadas por Garrido (2001), chamando-as de modelos multiorganizacionais, entre eles o modelo de cadeia produtiva, *cluster* e redes organizacionais, particularizados em termos de sua aplicação no estudo do turismo. A autora faz referência ao conceito de Souza (1998) bem como a proposta de representação da CNI, já vistos, e conclui que o modelo de cadeia produtiva é parcialmente representativo para atividade turística dado o conjunto de limitantes da generalização, “circunscrito a alguns sub-setores e/ou arranjos de integração horizontal [...], pode-se afirmar que o turismo reúne condições mais apropriadas para enquadramento em outras formas e modelos multiorganizacionais” (GARRIDO, 2001, p. 65).

Ainda sobre cadeia produtiva do turismo, outra forma de se analisar estas relações é apresentada por Carner (2001), em seu trabalho publicado pela Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), o qual apresenta um modelo teórico-analítico quanto às

relações de encadeamento existentes no âmbito do turismo. Apresenta duas formas de encadeamento, a primeira diz respeito às atividades econômicas que são impactadas com as ações do turismo e a segunda determina os encadeamentos que aparecem entre fornecedores antes, durante e depois do processo de geração dos serviços que atendem ao turista.

Para Carner (2001), é possível se aproximar ao conceito de turismo a partir da revisão de ângulos diferentes, no intuito de tornar mais claro os processos envolvidos que ocorrem em torno do movimento dos turistas. O turista pode ser o principal elemento a ser observado para análise dos fluxos de bens e serviços da atividade turística. Mesmo que a viagem não se materialize, o fornecedor de bens e serviços pode disponibilizar a informação turística, uma vez que o turismo é, em parte, a prestação de um serviço e sua produção bem como seu consumo, ocorrem de forma simultânea.

A cadeia produtiva formada pelos provedores e fornecedores é caracterizada pela agregação de valor, relacionadas por meio das integrações horizontal e vertical. Na integração horizontal, destacam-se como exemplos as cadeias ou redes hoteleiras e na interação vertical aparecem as operadoras turísticas, agências de viagens, agências de serviços receptivos, entre outros. Este tipo de integração simplifica as relações complexas entre as organizações que atuam com a atividade turística (CARNER, 2001).

A ascensão de tecnologias e práticas de inovação no contexto da gestão das empresas são aspectos que mudaram o cenário, já tumultuado, da atividade turística.

[...] Las nuevas tecnologías así como las continuas innovaciones en materia de administración de empresas y de relaciones de negocios han cambiado el panorama complicándolo aún más. Las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, incluyendo Internet han proporcionado herramientas sofisticadas para un abanico de nuevas posibilidades para la creación de valor añadido e instrumentos de gestión para el incremento de los beneficios obtenidos. Se pueden mencionar a este efecto, los Sistemas Computarizados de Reservación (SRC), y los Sistemas Globales de Distribución (SGD)[...]. (CARNER, 2001, p. 9)

A atividade turística foi uma das pioneiras no uso das tecnologias disponíveis, principalmente a internet, tanto nas operações entre empresas bem como as que atuam com a informação, promoção, comercialização, reservas e vendas de produtos turísticos para os consumidores finais (CARNER, 2001). Além da autora, outros pesquisadores abordaram o impacto das novas tecnologias na atividade turística, entre eles Buhalis (1998), Buhalis (2000), O'Connor (2001) e Buhalis e Law (2008).

2.2.3 Cluster do turismo

Existe uma quantidade crescente de estudos com ênfase em redes, *clusters* e turismo, embora o processo de manufatura e a TI ainda têm atraído o maior interesse dos pesquisadores. O trabalho de Silva (2004) apresenta um levantamento consistente, tratando-se das abordagens que levam as discussões quanto ao estudo de *cluster* aplicado ao turismo. Dentre os autores citados, destacam-se: Monfort Mir (2000), Carner (2001), Gouveia e Duarte (2001), Rodriguez Dominguez (2001), Toledo, Valdez e Pollero (2002), Esteve Secall (2002) e Beni (2003).

Além destes autores, destacam-se outros que também estudam as implicações da formação de *clusters* na atividade turística, como: *cluster* turístico de pequenas empresas em Tinsley Lynch (2001); *cluster* turístico e inovação em Nordin (2003); *micro-cluster* turístico em Michael (2003); dinâmica estratégica de *clusters* turísticos em Canina, Enz, & Harrison (2005); *cluster* e turismo rural em Hall (2005); marketing de relacionamento e *cluster* turístico em Saxena (2005); modelo sistêmico de medida do impacto de *cluster* turístico no desenvolvimento local em Cunha e Cunha (2005); *cluster*, redes e inovação no turismo em Novelli, Schmitz e Spencer (2006) e; *cluster* e serviços públicos turísticos em Chen e Fan (2010).

No Quadro 18 podem ser verificadas as principais abordagens desses autores quanto a definição de *cluster* voltado para o setor turístico.

Autor	Cluster no setor turístico
Monfort Mir (2000, p.46)	O conjunto complexo de diferentes elementos, entre os quais se encontram os serviços prestados por empresas ou negócios turísticos (alojamento, restauração, agência de viagens, parques – aquáticos, temáticos, ..., etc.); a riqueza que proporciona a experiência das férias de um turista; o encontro multidimensional entre empresas e indústrias relacionadas; as infra-estruturas de comunicação e transporte; as atividades complementares (dotação comercial, tradição em feiras, etc.); os serviços de apoio (formação e informação, etc.); e os recursos naturais e as políticas institucionais.
Carner (2001, p. 12-13)	[...] Os fatores básicos da oferta [por sua vez] são os que tradicionalmente se relacionam com o conceito de <i>cluster</i> no lugar de destino, o qual conjuga estes elementos com o de territorialidade. Este é o complexo que interessa aos governos desenvolver quando se dão conta da importância do “setor”. Os [seus] componentes básicos são o alojamento, os alimentos e bebidas, as atrações e o entretenimento. Também se inclui o transporte local e nacional nesses elementos. [...] O elemento de enlace, de rede, é o que, em sua maior parte, relaciona a oferta com a demanda e cria as vinculações entre elas, vinculando-se diretamente com a criação e a difusão de informação, a promoção, a comercialização / distribuição e a venda dos produtos turísticos,
Gouveia e Duarte (2001, p. 18)	[...] conjunto de atividades características que oferecem bens e/ou serviços que deixariam de existir em quantidades significativas se não houvesse consumo turístico – núcleo ou “core do <i>cluster</i> ”, como sejam, a restauração [alimentação], o alojamento, os transportes, as agências de viagens e os operadores turísticos [que se destacam pelo efeito estruturante da oferta turística ao integrar em estratégias comuns, a montante e a jusante, as demais atividades] [...]
Rodríguez Dominguez (2001, p. 306)	[...] ainda que os diversos componentes do serviço turístico possam ser desenvolvidos por empresas distintas (hotéis, restaurantes, empresas de transporte, empresas de animação, ...), pelo menos [elas] devem estar localizadas em um espaço geográfico reduzido [delimitado e não excessivamente amplo] de modo que o cliente possa deslocar-se de uma empresa a outra sem ter que desperdiçar seu tempo de lazer (bem escasso) em tais deslocamentos.
Toledo, Valdez e Pollero (2002, p. 820)	[...] aquela região geográfica que possui uma densidade tal de equipamentos, serviços e de fluxos de turistas, com uma imagem diferenciada, produzindo um ordenamento

	sócio-espacial, no qual a produção local é determinada pela rede de fluxos intersetoriais, articulados e integrados pelos sistemas de gestão dos agentes que atuam no mesmo. Estes fluxos são orientados competitivamente à satisfação do cliente através de toda sua cadeia de valor e de produção.
Esteve Secall (2002)	[...] entende que um agrupamento, <i>cluster</i> ou sistema produtivo local é um conceito perfeitamente transportável às atividades turísticas, apresentando como principais características: proximidade geográfica; proximidade técnico-produtiva; interrelação e interdependência; busca da competitividade; atuação conjunta para criar “climas” propícios à sua atividade; favorecimento à inovação e ao fluxo da informação; organicidade e poder para pressionar a administração pública.
Beni (2003, p. 74)	[...] o conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico delimitado dotado de equipamentos e serviços de qualidade, de eficiência coletiva, de coesão social e política, de articulação da cadeia produtiva e de cultura associativa, e com excelência gerencial em redes de empresas que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas.
Tinsley Lynch (2001)	É reconhecido o mérito da abordagem em <i>cluster/rede</i> , para a compreensão das organizações, sendo que aferem contudo que a investigação dentro das pequenas organizações turísticas está pouco desenvolvida. A abordagem em <i>cluster/rede</i> , ajusta-se particularmente bem ao estudo deste setor repleto de interligações entre atores que simultaneamente cooperam e competem, que se influenciam, tentando dessa forma assumir uma posição privilegiada, mas sem nunca deterem por completo o controle da rede interorganizacional e elaboração do produto turístico.
Nordin (2003)	Em um <i>cluster</i> de turismo a qualidade da experiência dos visitantes depende não somente dos atrativos, mas também da qualidade e eficiência dos empreendimentos complementares, como hotéis, restaurantes, lojas e facilidades de transportes. Seus membros são mutuamente dependentes, o bom desempenho de um, pode garantir o sucesso dos outros.
Michael (2003)	Destaca a importância da "estrutura" e da "escala" de <i>clusters</i> , especialmente quando aplicada ao contexto do turismo. Ele também se concentra na criação de oportunidades econômicas e sociais em pequenas comunidades através do desenvolvimento de <i>clusters</i> de empresas complementares, que podem fornecer coletivamente um conjunto de atributos para tornar-se um

	produto especializado em âmbito regional.
Canina, Enz, & Harrison (2005)	O conhecimento é facilmente transferido quando os competidores estão bem próximos, em forma de <i>clusters</i> . Há vantagens da aglomeração, em forma de cluster, associadas à produção e à demanda. À produção: fácil acesso à mão-de-obra com conhecimento técnico especializado; fácil acesso a fornecedores de produtos e serviços necessários à operação; reputação da firma favorece acordos cooperativos (verticais e horizontais). E à demanda: concentração de empresas concorrentes favorece maior fluxo de consumidores; monitoramento mais próximo dos concorrentes permite ampliar a rapidez de resposta a suas ações estratégicas; a firma pode beneficiar-se de investimentos de seus concorrentes que tornam o <i>cluster</i> mais atrativo aos consumidores.
Hall (2005)	Existem fatores que levam ao desenvolvimento econômico local, através da associação em <i>cluster/rede</i> : redução das perdas através do uso sustentável dos recursos locais; aquisição de bens e produtos locais; agregar valor aos produtos locais para poder exportá-lo – marca própria e embalagem; estabelecer ligações entre as empresas locais – redes, alianças, etc.; atrair recursos externos – tecnologia, habilidades e recursos financeiros – e atingir a clientes externos – através da Internet e e-mails; valorizar a identidade local; contato direto com consumidores através da mala-direta, eventos locais e festivais; criar uma relação duradoura consumidor/produtor.
Saxena (2005)	As interações entre os atores, em um ambiente de <i>cluster</i> , fornece um contexto para a aprendizagem. Destaca o quão complexo é o relacionamento que permita uma maior aprendizagem e cooperação no futuro.
Cunha e Cunha (2005)	<i>Cluster</i> de turismo é um grupo de empresas e instituições ligadas a um produto turístico ou grupo de produtos. Essas empresas e instituições estão espacialmente concentradas e organizadas por meio de relações verticais e horizontais.
Novelli, Schmitz e Spencer (2006)	O objetivo de um <i>cluster</i> de turismo é levar empresas que regra geral trabalham isoladas a cooperar com a finalidade de construir um produto de turismo de sucesso numa dada região. Os clusters são vitais para o desenvolvimento regional dado que levam ao aumento da produtividade, performance, capacidade de inovação e ao desenvolvimento da massa crítica empresarial.
Chen e Fan (2010).	Para resolver os problemas de pouca cooperação e forte dependência do setor público, o <i>cluster</i> turístico necessita desenvolver sistemas que se comuniquem. O <i>cluster</i> do setor turístico deve ser construído gradualmente,

	incorporando a ele um sistema de informação, sistema voltado para implementação da infraestrutura turística, sistema de segurança, sistema de controle de qualidade de serviços turísticos, sistemas de serviços receptivos, sistemas de publicidade e outras ações mercadológicas, entre outros.
--	---

Quadro 18: Abordagens de *cluster* para o setor turístico

Fonte: elaborado pela autora

As abordagens de *cluster* apresentadas no Quadro 18, adapta-se às características específicas da atividade de turismo, cujo produto está vinculado à sua base local e à iniciativa conjunta de um aglomerado de organizações vinculadas aos produtos turístico da região. Enquanto Mofort Mir (2000) se baseia em Porter para o desenvolvimento de sua análise e destaca os componentes e características de um *cluster*, Carner (2001) e Gouveia e Duarte (2001) seguem a mesma abordagem quanto aos componentes e acrescentam a importância dos vínculos entre oferta e demanda da atividade turística. Beni (2003) em sua definição de *cluster*, dá ênfase a articulação entre os agentes e a cooperação por meio da formação de redes de empresas. Assim como Beni, autores como Toledo, Valdez e Pollero (2002), Rodriguez Dominguez (2001) e Esteve Secall (2002), posicionaram-se e destacaram, como um dos principais elementos associados a um *cluster*, a proximidade geográfica.

Outro trabalho relevante relacionado ao *cluster* turístico é o apresentado por Cunha e Cunha (2005), onde se verificou o desenvolvimento de um conceito associado a um conjunto de empresas e instituições espacialmente concentradas e que estabelecem entre si relações verticais (dentro da cadeia produtiva do turismo) e horizontais (envolvendo o intercâmbio de fatores, competências e informações entre agentes similares vinculados a oferta do produto turístico). Este conjunto inclui atrações turísticas; empresas de serviços turísticos; setores de apoio à prestação de serviços turísticos; infra-estrutura apropriada e de baixo custo (estradas, energia, saneamento, serviços de saúde, entre outros); empresas ou instituições que fornecem qualificações especializadas, informações e capital financeiro; associações de classe; agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influência sobre a aglomeração turística.

O conceito de *cluster* turístico definido por Cunha e Cunha (2005) associou-se a uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto de um *cluster* turístico no desenvolvimento local. O modelo possibilita orientar estrategicamente as políticas públicas do setor, e também as empresas e instituições públicas e privadas em suas

estratégias de competitividade, competição, cooperação e sustentabilidade.

Vale ressaltar, no trabalho dos autores apresentados no Quadro 18, a análise quanto à competitividade do setor turístico sob a perspectiva de *cluster* e que pode ser vista sob uma perspectiva mais ampla, de redes. A competitividade sistêmica de um *cluster* (ALTENBURG *et al.*, 1998) compreende quatro níveis de relações em rede, conforme Cunha e Cunha (2005) detalham no Quadro 19.

Níveis de competitividade sistêmica de um <i>cluster</i> turístico	
Nível Meta	Coesão Social; organização Política, capacidade dos atores de definirem e um projeto local de desenvolvimento.
Nível Macro	Políticas cambial, monetária, fiscal e tarifárias; Políticas para o setor de turismo; Políticas regulatórias, de financiamento, ambiental, social.
Nível Meso	Relações do <i>cluster</i> turístico com instituições de representações de classe, instituições de apoio. Representação e poder de negociação com instituições públicas de apoio a atividade turística em nível local, regional e nacional. Alianças e redes entre as empresas do <i>cluster</i> , grau cooperação e interação na prestação de serviços turísticos.
Nível Micro	Vantagem de elementos organizacionais (gestão, custo de matéria prima, qualificação da mão de obra, marketing etc.), conhecimento tácito.

Quadro 19: Níveis de competitividade sistêmica de um *cluster* turístico

Fonte: adaptado de Cunha e Cunha (2005)

O tema da competitividade², não apenas turística, é amplo e comporta estudos tanto macroeconômicos quanto microeconômicos. Nesta tese busca-se associar as perspectivas de nível macro (localidade turística), micro (atores locais) e meso (características das relações entre os atores).

2.2.4 Redes interorganizacionais do turismo

As abordagens quanto a redes no turismo são contemporâneas para a academia. Nos trabalhos de Hall (2001) e, recentemente, Brunelli *et al.* (2010) identificaram a importância atribuída por alguns autores

² Competitividade: pode ser vista em Porter (1989; 1993; 1996; 1999) um modelo de análise de competitividade com enfoque sistêmico, com caráter integrativo, holístico e estratégico, continuamente aplicado e aperfeiçoado por diversos autores.

quanto a perspectiva de rede, embora esta abordagem ainda seja ignorada por um grande número de pesquisadores da área.

O setor turístico está estruturado geograficamente em agrupamentos, constituindo o contexto de destinação turística. Essa estruturação possibilita resultados mais competitivos quanto ao produto turístico, difícil de alcançá-los isoladamente (PAVLOVICH, 2003). Em virtude da multivariabilidade de segmentos afins e de tamanho de empresa, existe no turismo um ambiente favorável à formação de redes interorganizacionais. Verifica-se a importância de se estabelecer modelos compatíveis com as necessidades de gerenciamento da informação, que atendam às expectativas dos turistas.

Para Tremblay (1998), a cooperação interorganizacional no turismo é um novo paradigma das organizações, que permite a abertura de novas perspectivas e o desenvolvimento de uma nova dinâmica para o setor. No turismo, esse modelo pode direcionar a constituição de sistemas de troca de informações, a constituição de padrões de comunicação e confiança, processo estratégico conjunto, integração operacional e cooperação, gerando expectativas para redução de riscos para as empresas, além do incentivo à produtividade e competitividade no ambiente globalizado.

As alianças em diferentes âmbitos do turismo, como destacado por Gee e Fayos-Solá (2003), são uma tendência resultante da competitividade e da necessidade de investir em economia de escala e escopo, bem como em economias de redes interorganizacionais.

As redes interorganizacionais no turismo se tornam uma constituição apropriada, tanto para a integração dos prestadores de serviços nas localidades, quanto para a formação de alianças estratégicas de empresas, unindo as expectativas das empresas dos pontos de promoção das destinações emissoras até as destinações receptoras (TREMBLAY, 1998).

Hall (2001) corrobora com Buhalis e Cooper (1998), os quais estabelecem que as redes entre empresas de turismo de pequeno e médio porte dão margem para que as iniciativas de competitividade sejam aumentadas devido a alguns aspectos, dentre eles: a reunião de recursos, a idealização e o gerenciamento dos processos estratégicos mercadológicos e a redução de custos operacionais; permitindo então o aumento do *know how* de cada empresa inserida na rede.

Um dos aspectos fundamentais para o desenvolvimento turístico em um ambiente de rede interorganizacional, segundo Almeida (2000), diz respeito a colaboração de todos os agentes-chave da destinação,

constituindo que, as relações entre, apenas, duas empresas não podem ser consideradas rede (SELIN, BEASON, 1991; HALL, 2001).

Hall (2001) apresenta uma classificação para os relacionamentos interorganizacionais do turismo, a partir de um estudo aplicado em vinícolas, sendo: a associação dual, grupos de organizações, grupos de ação e redes. Costa (2005) observa que a partir dessa classificação, embora ocorram relações interorganizacionais, nem todas podem ser consideradas como sendo uma rede. Sendo assim, neste estudo, corrobora-se com Costa (2005) e parte-se da concepção de que, para que haja uma rede, outros elementos tornam-se fundamentais, dentre eles: confiança, relações densas e canais de comunicação mútuos, como já apresentado na revisão quanto a redes.

Para Pavlovich (2003), uma rede pode ser considerada uma coleção de relacionamentos, que flui e muda ao longo dos anos. Essa concepção apresenta que, os agrupamentos de pequenas empresas interdependentes podem ser auto-geridas e contribuem para o desenvolvimento do conhecimento intrínseco proporcionado pelas relações da rede. A autora observou a importância de se desenvolver laços internos e parcerias externas à localidade, identificando a relevância das conexões entre redes na busca pela vantagem competitiva da destinação.

As relações interorganizacionais podem ocorrer entre empresas públicas, privadas e entidades que atuam com foco na atividade turística (TREMBLAY, 1998). Quanto a esses participantes, Casarotto Filho e Pires (1999) corroboram com Tremblay (1998) e sugerem a participação de agentes sociais locais diversificados, tais como: associações de interesse econômico; administrações municipais; instituições do ‘saber’; instituições de serviços; bancos de desenvolvimento e organizações sociais, englobando todos os setores (público, privado e terceiro setor), conforme Figura 6:

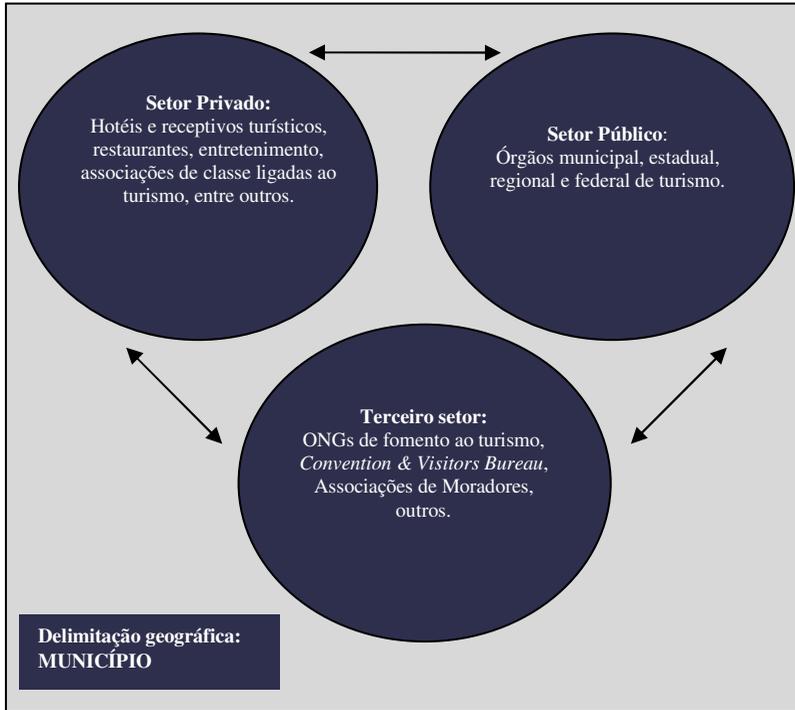


Figura 6: Participantes da rede do turismo.

Fonte: adaptado de Tremblay (1998); Casarotto Filho e Pires (1999); Costa (2005)

Quanto aos participantes da rede interorganizacional do turismo, Costa (2005, p. 34) evidencia que “os relacionamentos entre estes atores não se configura de maneira tão linear. Os relacionamentos são mais intrincados, conflituosos e mais orgânicos do que pôde ser apresentado no esquema”.

Um dos estudos mais amplos quanto às tipologias de redes no turismo, foi desenvolvido por Tremblay (1998), o qual apresenta que são encontrados, com certa frequência, três tipos de redes:

- a) O primeiro tipo de rede interorganizacional do turismo é representado pelas redes horizontais de um determinado tipo de serviço, os quais se agrupam em consórcios ou alianças, para atingir outros mercados. Como exemplo: os acordos entre companhias aéreas;
- b) O segundo tipo diz respeito às redes verticais, laterais ou diagonais de serviços complementares na constituição do produto

turístico, como exemplo: hotéis, companhias aéreas, operadores, agências de viagens e receptivos, entre outros. Essa relação visa controlar a qualidade do produto turístico, a troca de práticas de inovação, a diminuição de custos operacionais e de marketing e iniciativas para desenvolver canais de comunicação com os turistas.

c) O terceiro tipo, apresentado por Tremblay (1998), **discorre a respeito das redes locais de cooperação** que se organizam para compartilhar atrativos e infra-estrutura necessária para o atendimento do turismo, com a proposta de gerir as ações cooperativas e recursos e minimizar os impactos negativos.

A Figura 7 apresenta uma estrutura de rede local, onde as empresas podem estar “[...] ligadas por cooperação e competição ao mesmo tempo, visto que estão sediadas na mesma localidade [...] Tremblay (1998) acata que existam não apenas relações formais, mas também elos informais entre as organizações locais [...]” (COSTA, 2005, p. 37).

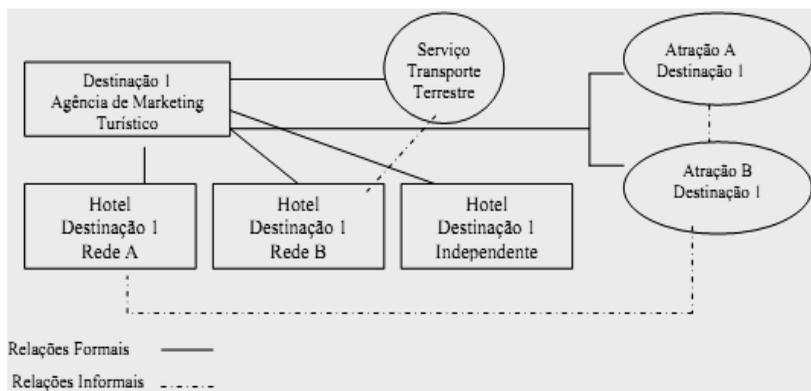


Figura 7: Tipo de rede – rede local

Fonte: adaptado de Tremblay (1998)

Outro estudo relevante sobre redes no âmbito do turismo, além da abordagem de Tremblay (1998), diz respeito ao Projeto *The Emerging Paradigm of Sustainable Tourism - A Network Perspective (EMPOST-NET)*, desenvolvido entre 1997 e 2000 junto a Comunidade Européia. O projeto pesquisou nove redes no setor turístico em cinco países europeus – Espanha (2), Finlândia (2), Irlanda (2), Grécia (1) e Suécia (2), “tendo como ponto comum a aliança entre setor público, setor privado, ONGs,

academia e comunidades, para o alcance de um objetivo comum: o desenvolvimento sustentável do turismo” (FADEEVA; HALME, 2000).

Os principais resultados deste estudo implicam em indicações importantes sobre a aplicação do modelo de redes interorganizacionais no turismo:

- a) Os agentes turísticos e a comunidade, em geral, têm uma compreensão fragmentada do conceito de desenvolvimento sustentável. Por outro lado, o entendimento geral sobre turismo sustentável prevê o desenvolvimento de produtos que respeitam mais o meio ambiente, oferecem vantagens competitivas e asseguram a viabilidade econômica no longo prazo.
- b) Além do turismo sustentável, os atores dessas redes possuem motivos complementares para sua formação, como a melhoria do desempenho econômico da região em que se situam ou o aumento da vantagem competitiva de suas empresas.
- c) [...] o apoio das instituições públicas é imprescindível para coordenar determinadas ações de forma objetiva.
- d) Dentre os fatores de êxito das redes em turismo, estão: o estabelecimento de uma visão comum entre os participantes; a composição dos membros da rede deve depender desse objetivo comum; a rede deve assegurar competição diferenciada nas áreas de turismo sustentável [...]; deve-se evitar excesso de liderança centralizada, mas é preciso algum tipo de coordenação. [...] devem permitir a formação de sub-redes [...]
- e) As recomendações apresentadas pelo Projeto EMPOST-NET, forma divididas em dois grupos: para estabelecer redes [...], e; para manter redes [...]. (FADEEVA; HALME, 2000, p. 10-12)

Os principais benefícios identificados pela aplicação de estruturas de redes voltadas ao turismo das localidades, são apresentados no Quadro 20. Para este levantamento, Costa (2005), baseou-se em autores como: Porter (1993); Pyke; Sengenberger (1993); Chandler *et al.* (1998); Ebers; Jarillo (1998); Swarbrooke; Horner (2002); Ritchie; Crouch (2000); Amato Neto (2000); Gulati *et al.* (2000); Barbosa;

Zamboni (2000); Farah Júnior (2001); Hall (2001); Lage; Milone (2000); Hakansson; Ford (2002); Bignami (2002); Molina-Morales; Hoffmann (2002); Beni (2003); Dias (2003); Dwyer; Kim (2003); Krippendorf (2003).

Benefícios	Potenciais aplicações nas destinações turísticas
Diminuir riscos e lidar com incertezas	O mercado turístico é sazonal e sujeito às mudanças no ambiente externo como crises econômicas, terrorismo, epidemias, etc. A rede turística pode estruturar-se de forma a oferecer maior segurança aos parceiros, bem como proteção do mercado e divisão dos riscos.
Fazer frente à competição externa	O mercado turístico é extremamente concorrido e a competição está se configurando mais associada às destinações e aglomerações do que às empresas individualmente. A rede turística pode resultar em barreiras de entrada a novos concorrentes além de gerar vantagens competitivas por meio da cooperação entre seus componentes a fim de competir no mercado externo.
Aumentar participação no mercado	As pequenas e médias empresas não possuem, normalmente, grandes fatias de mercado e o setor turístico é composto em grande parte por PMEs. Caso a rede turística fortaleça a destinação e aumente sua atratividade e competitividade, conseqüentemente, as empresas podem expandir sua participação no mercado.
Melhorar conhecimento	Na sociedade do conhecimento a informação tornou-se valiosa para orientar as decisões estratégicas das organizações. As redes no turismo podem estabelecer vínculos com instituições de pesquisas e de desenvolvimento científico, oportunizando pesquisas que melhorem o conhecimento sobre sua oferta e sua demanda turística. O conhecimento que pode ser desenvolvido em conjunto pela rede pode gerar inovações tanto na gestão turística quanto nos produtos ofertados.
Reforçar imagem local	A imagem da localidade é um componente crucial do marketing de uma destinação turística. A rede no turismo, por contar com atores sociais de diversas naturezas que compõem a destinação turística, pode gerar uma imagem fortalecida na medida em que os esforços de marketing forem comumente orientados e que os produtos turísticos ofertados realmente reflitam a imagem divulgada. Isso tem o potencial de alcançar um posicionamento mais coerente para a destinação no mercado.
Reduzir custos de transação	Os custos de transação nas redes de setores tradicionais podem ser diminuídos frente à redução do comportamento oportunista, valorização da reputação e conseqüente redução da formalização das ações, por corolário para as empresas turísticas poderia ser entendido o mesmo.

Criar mais valor para o cliente	As inovações nos produtos e serviços turísticos ofertados, a customização deles, a coesão das informações oferecidas, o aumento da qualidade e da eficiência ao lado da redução de custos que gerem redução de preços podem ser consideradas maneiras de se criar valor para o turista por meio das redes turísticas.
Produzir efeitos positivos na economia local	O turismo é uma atividade que tem o potencial de causar inúmeros impactos econômicos e sociais tanto positivos quanto negativos. A economia local, em termos de renda e empregos, pode ser beneficiada pelas redes no turismo na medida em que as ações conjuntas entre os atores sociais, preocupados com a sustentabilidade, gerem impactos positivos como melhoria nos índices de emprego, de treinamento e educação da mão-de-obra, mais impostos, preservação do meio ambiente, mais empreendedorismo, etc.

Quadro 20: Benefícios das redes para o turismo local

Fonte: adaptado de Costa (2005)

2.2.5 Redes interorganizacionais do turismo: um panorama nacional

Dentre os estudos em âmbito nacional voltados para redes interorganizacionais do turismo destacam-se: Garrido (2001), Cury (2004), Endres (2003), Seben e Silva (2002), Costa (2005), Andrighi (2007), Macagnan (2007), Massukado e Teixeira (2007), Curtis (2008), Stacke (2008) e Czajkowski e Cunha (2010).

O trabalho de Garrido (2001) buscou alguns modelos de integração entre empresas, transportando-os para a realidade do turismo. Discutiu os conceitos de cadeia produtiva, *cluster* e por último investigou os modelos de redes interorganizacionais. Os resultados do trabalho de investigação da autora, quanto aos modelos multiorganizacionais que melhor se aplicam ao turismo, deram margem à associação entre o modelo de *cluster* e o modelo de rede, essencial para estabelecer conexões entre os destinos e os mercados emissores.

Cury (2004) analisou as atividades envolvidas na aquisição de serviços turísticos em grande quantidade pelas operadoras turísticas (relacionadas em forma de rede), a elaboração dos produtos/pacotes de serviços turísticos, sua distribuição e a prestação dos serviços nas destinações. Em seu fechamento, estabeleceu que, para a realização dessa coordenação, tornou-se essencial a aplicação da tecnologia da informação, a qual permite aos operadores e aos turistas o planejamento de viagens. Permite também a integração dos prestadores de serviços de tal forma que criam um conjunto de serviços personalizados e de custos acessíveis.

O estudo de Endres (2003), concentrado nas políticas públicas para o turismo, discutiu as possibilidades de entendimento de 'redes políticas', que associam os setores público e privado nas decisões do turismo em uma localidade como uma alternativa viável para a gestão sustentável. Assim, para substanciar a análise quanto a constituição de redes políticas, a autora discutiu elementos de referência como reforma do Estado, complexidade social, parcerias e comprometimentos políticos.

Seben e Silva (2002), abordaram a respeito de uma proposta de estratégia de administração de pequenas empresas do setor turístico, como fator de desenvolvimento local, aplicada na localidade de Campo Grande no Estado de Mato Grosso do Sul, baseada nos princípios do associativismo, também denominado rede de pequenas empresas. Como resultado, foi constatado que há uma idéia distorcida de cooperação e que poucas organizações realmente se envolvem em ações de cooperação, já que a visão de competição ainda prevalece.

Os trabalhos de Costa (2005), Andrighi (2007), Macagnan (2007), Curtis (2008) e Stacke (2008) também foram selecionados devido à proximidade das abordagens, essencialmente em relação ao processo metodológico que os autores utilizam. O direcionamento para determinação das categorias de pesquisa ocorre a partir do instrumento de coleta de dados comum entre os trabalhos. Esse instrumento diz respeito a um questionário com sessenta questões, delineado a partir de uma sistematização de elementos desenvolvidos por Hoffmann (2005).

As pesquisas de campo dos trabalhos de Costa (2005), Andrighi (2007), Macagnan (2007), Curtis (2008) e Stacke (2008) utilizaram o questionário como instrumento de coleta de dados sendo que as questões aplicadas foram selecionadas com base em cada objetivo de estudo.

O trabalho de Costa (2005) consistiu em um estudo comparativo das relações de rede de pequenas e médias empresas turísticas e o perfil de competitividade turística de São Francisco do Sul e Laguna - Santa Catarina. Para caracterizar as redes do turismo dos dois municípios, Costa (2005) utilizou com principais atributos de pesquisa: formalização, direcionalidade, localização, poder, cooperação, parceiros e ações conjuntas, competição, confiança e comunicação. Levantou indicadores de competitividade turística de cada destinação, dentre elas: faturamento, custos operacionais, conhecimento sobre turistas, participação no mercado turístico e efeitos na economia local. Os resultados apontaram a não existência de redes de pequenas e médias empresas turísticas locais em nenhuma das cidades e, a maior aglomeração territorial parece não estar associada com a maior

cooperação ou competição entre os atores sociais locais na amostra pesquisada.

Andrighi (2007) analisou a destinação turística de Urubici/SC, a partir da ótica de redes interorganizacionais e suas contribuições para a competitividade da localidade. No alicerce desse trabalho está a discussão quanto a redes, cooperação e competitividade. Como resultados, a autora verificou o aumento da percepção das categorias e indicadores de competitividade gerados pelas relações em rede, embora não aponte a existência de uma rede interorganizacional entre as organizações da localidade.

No trabalho de Macagnan (2007) e Macagnan *et al.* (2010), verificou-se uma análise das relações interorganizacionais no processo de formação da imagem turística regional da Rota das Terras, situada na região central do Estado do Rio Grande do Sul. Para caracterizar a atuação e percepção das relações interorganizacionais pelas organizações (públicas privadas e associações), os autores anteriores utilizaram como principais atributos de pesquisa: identificação, contato, comunicação, conhecimento, comportamento de envolvimento, papel institucional, papel do consórcio e classificação de redes. Dentre os principais resultados da pesquisa, foi verificado que as organizações públicas são as instituições que mais promovem os atrativos locais e regionais e as instituições, de forma geral, vêem a região com projeção de crescimento, mas ainda pouco preparada para o turismo. Quanto às relações interorganizacionais, embora as organizações se identifiquem com a Rota das Terras e sintam-se aglomeradas, “elas mantêm pouco contato entre si e a comunicação e o poder de decisões é unilateral, sendo os órgãos públicos centralizadores das decisões para o desenvolvimento do turismo regional” (MACAGNAN *et al.*, 2010, p.1).

Massukado e Teixeira (2007) apresentaram em seu estudo, questões relacionadas à cooperação e colaboração entre organizações, em detrimento da competição como forma de organizar a atividade turística que, em sua essência, associa a interdependência das empresas como pressuposto de ocorrência. Assim, com o propósito de sugerir contribuições teóricas para ampliar o debate interdisciplinar da atividade turística e das abordagens provenientes dos estudos em estratégia e análise organizacional, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com aplicação de questionários sobre o tema. Sua utilidade recai sobre debates quanto a planejamento e estratégia em organizações que incluam em sua pauta as possibilidades cooperativas inerentes ou possíveis para o desenvolvimento do turismo.

Curtis (2008) analisou os relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações de Gramado e Canela, localizadas no RS, em contexto de aglomeração territorial. Para caracterizar estas relações nas duas destinações foram utilizados alguns atributos de pesquisa, destacam-se: cooperação, flexibilidade, aprendizado mútuo, confiança e reputação. A autora concluiu que a aglomeração territorial não está sendo desenvolvida, no sentido de gerar relações interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações estudadas.

Outro trabalho que utilizou as abordagens quanto a redes interorganizacionais foi o de Stacke (2008), que analisou a transferência de conhecimento entre as empresas aglomeradas territorialmente e sua relação com a competitividade do destino turístico de Urubici/SC. Para esta análise a autora utilizou atributos como: facilidade e intercâmbio de informações, disponibilidade e acesso às informações, cooperação, confiança e comunicação entre empresas, número de turistas, conhecimento da empresa sobre os turistas, gasto e permanência do turista no destino, postos de trabalho, treinamento, salários pagos, dentre outros. Dentro do chamado aglomerado territorial o acesso aos recursos pode ser fonte de vantagem competitiva. Como resultados, a autora indica que, para as entidades e poder público, o acesso aos recursos é mais evidente. As empresas possuem acesso somente por meio das relações sociais com os concorrentes e, quanto à transferência de conhecimento, se dá de várias maneiras, de forma mais específica, por meio dos encontros periódicos realizados entre empresas turísticas.

Czajkowski e Cunha (2010) descreveram a forma de organização e coordenação da rede de cooperação entre os atores sociais do turismo no Circuito Italiano de Turismo Rural de Colombo-PR, fundamentando-se no aparato teórico e metodológico de Porter (1999) sobre aglomerados, e de Balestrin e Verschoore (2008) sobre gestão de redes e cooperação. Os resultados, de uma forma geral, indicam que a organização e coordenação da rede baseada em cooperação entre os atores sociais do Circuito Italiano de Turismo Rural se estruturam no trabalho sinérgico desenvolvido pela Secretaria Municipal de Turismo, Conselho Municipal de Turismo e Associação dos Empreendedores do Circuito Italiano de Turismo Rural.

A partir do levantamento dos trabalhos relacionados a redes interorganizacionais do turismo, em âmbito nacional, pode-se constatar que grande parte dos estudos buscaram identificar as relações interorganizacionais bem como a existência, ou não, de uma rede interorganizacional efetivamente constituída. Embora tenham sido identificados aspectos que evidenciam que o setor turístico seja um dos

propulsores das economias locais, pouco se viram formações de redes interorganizacionais, efetivamente. O que ocorre são ações isoladas de cooperação, entre uma organização e outra ou até mesmo, somente o poder público assumindo papéis sem constituir trabalhos em conjunto, conforme prevê o conceito de cooperação.

Os trabalhos mais recentes quanto a cooperação no âmbito do turismo (ZHANG, 2010; BAGGIO, 2011; MIN, 2011; WANG, CAO, 2011), levam em conta, além do desenvolvimento local por meio de redes interorganizacionais, o aspecto regional. A chamada cooperação regional do turismo vem trazendo impactos positivos, caracterizando-se por ser uma das condições determinantes do sucesso e da competitividade dos destinos turísticos, em conformidade com o PRT do Ministério do Turismo Nacional. Embora a competitividade seja uma resultante da cooperação regional do turismo, existem questões que impedem a plena realização da cooperação entre os destinos turísticos, destacando-se: a utilização insuficiente de recursos (ativos tangíveis e intangíveis), atores pouco comprometidos com a cooperação local e regional e essencialmente as barreiras para troca de informações e comunicação.

O que o Ministério do Turismo propôs em 2004 com o lançamento do Programa de Regionalização do Turismo vem ao encontro destas tentativas de formação de redes vistas nas localidades apresentadas por estes estudos. Assim, por meio das redes e de suas múltiplas conexões, soluções podem ser encontradas e divulgadas, conhecimentos podem ser produzidos e novos rumos são traçados, de modo a estimular o desenvolvimento nas regiões turísticas brasileiras.

A aproximação e a troca de conhecimento entre os participantes fortalecem a ação local e regional, transformando, assim, uma iniciativa localizada numa prática disseminada, que se espalha para outros lugares, e cujos resultados ultrapassam os limites geográficos de um município, região, estado, ou país.

Embora as tentativas para constituição de redes venham ocorrendo essencialmente induzidas para atender o Programa de Regionalização do Turismo, o entendimento e participação de todos nesta ordenação ainda são parciais. O contexto da formação de redes, bem como da regionalização é complexo, pois dependerá da articulação das três esferas – pública, privada e entidades, no intuito de desenvolver uma cultura regional com perspectivas de comprometimento de todos os atores da rede interorganizacional local bem como da região turística.

3 METODOLOGIA

O papel da metodologia é guiar o pesquisador durante o desenvolvimento de sua pesquisa, auxiliando-o a ver o mundo de maneira crítica e reflexiva, bem como, incentivar a sua criatividade, sua curiosidade e seu poder de questionamento.

O termo “metodologia”, conforme Taylor e Bogdan (1998), refere-se ao caminho pelo qual se questionam os problemas e procuram-se as respostas. Para Minayo (1993), a metodologia é o caminho e o instrumental próprios de abordagem da realidade. “A compreensão da realidade é sempre mediada por teorias, por crenças, por representações. Não é possível fazer ciência sem método” (MINAYO, DESLANDES, 2002, p. 17).

Sendo assim, uma tese necessita ser elaborada com base em uma metodologia e técnicas de pesquisa, bem como, desenvolver um estudo original e prestar alguma contribuição para a sociedade científica (AZEVEDO, 2002).

3.1 DELINEAMENTO NORTEADOR DA PESQUISA

A abordagem adotada por Saunders, Lewis e Thornhill (2009) propõe alguns elementos estruturais para o delineamento de uma pesquisa. O primeiro elemento a ser considerado numa investigação diz respeito a sua base filosófica. Para os autores existem três visões sobre o processo de pesquisa que dominam a literatura: a positivista, a fenomenológica e a construtivista. São visões diferentes a respeito do modo como o conhecimento é desenvolvido e, julgadas como aceitáveis, pois as três têm parte relevante no âmbito da pesquisa de negócio e de gestão.

A visão construtivista consiste na idéia de que nada, a rigor, está pronto ou acabado, como por exemplo, o conhecimento. Ele se constitui a partir da interação do indivíduo com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo das relações sociais, por força de sua ação e não por qualquer dotação prévia (BECKER, 1992).

No construtivismo, a realidade é construída socialmente, levando-se em conta, a explicação dos processos por meio dos quais as pessoas descrevem, explicam ou dão conta do mundo em que vivem, incluindo a si mesmas. Assim, as pessoas interagem não só com seu ambiente, mas procuram igualmente relacioná-lo com a interpretação que fazem dos eventos e com os significados que tiram deles (SPINK; FREZZA, 2004).

Neste contexto, adotou-se, a base filosófica construtivista, em que o pesquisador tem participação ativa na construção do conhecimento a partir da interação social que realiza. Compreendeu-se, assim, que essas características do construtivismo seriam essenciais para consolidar a construção de uma estrutura de cooperação para as redes interorganizacionais de turismo e, posteriormente, aplicá-la em uma determinada localidade.

Outro elemento a ser considerado em uma investigação científica, conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2009), diz respeito à lógica da pesquisa. Como lógica da pesquisa, os autores propõem dois métodos, o indutivo e o dedutivo.

Sob a ótica de Rauen (2002), o método dedutivo parte da abordagem da realidade, a partir de postulados universais, leis, teorias, tendo em vista a observação de fenômenos particulares. Assim, neste trabalho, como lógica da pesquisa, utilizou-se amplamente o método dedutivo, pois parte de temas gerais – turismo e redes – em direção a aspectos particulares dos mesmos, seguindo uma ordem de maior particularidade e especificidade até chegar aos atributos e demais elementos que compõem a estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo.

Ainda, outra proposta de classificação de uma pesquisa é sugerida por Silva e Menezes (2000), os quais propõem quatro formas: quanto a sua natureza, em função da forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos propostos e quanto aos procedimentos técnicos adotados pelo pesquisador.

Quanto à natureza, este estudo é classificado como uma pesquisa aplicada, pois propõe a geração de conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses localizados (SILVA; MENEZES, 2000). O estudo aqui desenvolvido está relacionado à proposição de uma estrutura de cooperação em turismo para as localidades, na expectativa de que seja aplicada posteriormente.

O estudo foi realizado em duas fases. **Na primeira fase**, do ponto de vista da forma da abordagem do problema, o presente estudo possui caráter qualitativo. Para Chizzotti (2001), na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta os dados coletados na pesquisa. Strauss e Corbin (2008, p. 24) complementam e defendem que “os métodos qualitativos podem ser usados para explorar áreas substanciais sobre as quais pouco se sabe ou sobre as quais se sabe muito para ganhar novos entendimentos”, caso do setor turístico, ainda um tanto incipiente cientificamente.

Ainda nesta fase, a classificação quanto aos objetivos propostos, o presente estudo situa-se na categoria de pesquisa exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2010).

Os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa exploratória foram: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de casos selecionados. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir da consulta em livros, anais de congressos, periódicos nacionais e internacionais, bases de dados³ disponíveis no Portal da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), sites especializados, teses e dissertações.

Na pesquisa documental, os documentos compõem uma fonte relevante de onde podem ser colhidas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador. Apresenta-se ainda uma fonte original de informação, como apontam Lüdke e André (1986). Os documentos consultados neste estudo foram: plano diretor do município de Itajaí, o Sistema de Informações Turísticas de Itajaí – SITI, o Plano Estratégico de Marketing Turístico Integrado – PEMTI, leis, projetos, decretos, relatórios, documentos oficiais e outros documentos pertinentes a pesquisa, como jornais e periódicos locais, regionais e nacionais, sejam de ordem pública ou privada. Foram também consultados fontes de institutos e organizações como IBGE, Ministério do Turismo, Santa Catarina Turismo - SANTUR, entre outros, que mantinham dados do município em estudo.

Por último, na fase exploratória, optou-se pelo chamado estudo de casos selecionados, o qual “pode envolver exames de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas, etc.” (MATTAR, 1999, p.84). Utilizou-se um roteiro de entrevistas com intuito de obter informações sobre as características da Região Turística Costa Verde & Mar e também realizar um contato pessoal com as organizações em âmbito público e entidades que atuam com o setor turístico nesta Região.

Segundo Triviños (1994), a pesquisa qualitativa não nega a quantitativa. Elas podem acontecer independentes ou mesmo se complementarem, dependendo do caso. Assim, tem-se **a segunda fase** do estudo, com a forma de abordagem do problema direcionada para a abordagem quantitativa, a qual “considera que tudo pode ser

³ Banco de Teses CAPES, Emerald, Google Acadêmico, Science Direct, Scopus e Web of Science.

quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas [...]” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

Nesta fase, a classificação quanto aos objetivos propostos pelo estudo, é do tipo descritiva, o qual permite a “descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008b, p.42). Como procedimento técnico adotou-se, nesta fase, o levantamento ou *survey* que se distingue pela “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer [...] em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes[...]” (GIL, 2008b, p. 50). Como instrumento para o levantamento, optou-se pelo questionário estruturado com predomínio de perguntas fechadas.

Na Figura 8, apresentam-se a estrutura do delineamento norteador da pesquisa.

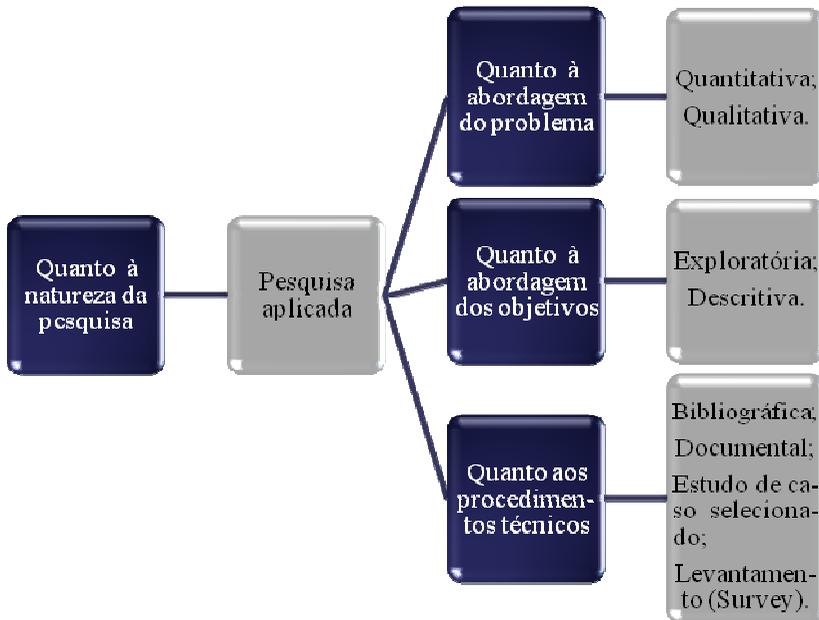


Figura 8: Delineamento norteador da pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora

3.2 A ESCOLHA DA REGIÃO TURÍSTICA COSTA VERDE & MAR E O MUNICÍPIO DE ITAJAÍ

Nesta seção, apresentam-se os critérios utilizados pela pesquisadora para a escolha da Região Turística abordada, bem como do município onde se aplicaram as entrevistas e os questionários.

Assim, verificando-se o Plano Nacional do Turismo - PNT 2003/2007 e o PNT 2007/2010, identificou-se a proposição de um processo de gestão compartilhada e descentralizada da atividade que envolve a iniciativa privada, os diversos níveis de governo e as instâncias de representação regional do turismo. Esse processo tem como referência os macroprogramas e programas que avançam no sentido de acompanhar o desenvolvimento da atividade, atualizando e incorporando novas reflexões e modos de ação acumulados com a experiência de planejamento e gestão da primeira versão do PNT 2003/2007. A versão do PNT 2007/2010 define quatro metas, dentre elas, a de estruturar 65 destinos turísticos com padrão de qualidade internacional até 2010.

Essa perspectiva direcionou a busca de informações quanto aos 65 destinos turísticos e identificar o que esses destinos estão desenvolvendo para se adequar às metas do PNT 2007/2010, de forma específica, a estruturação como destino turístico a partir das relações entre os atores da rede interorganizacional, tendo em vista as expectativas do PNT para atingir padrões superiores de qualidade.

Os 65 destinos turísticos foram identificados e, dentre esses destinos, destacam-se as Regiões Turísticas localizadas no Estado de Santa Catarina, são elas: Serra Catarinense, Grande Florianópolis e Costa Verde & Mar. Assim, o próximo passo foi a definição de qual destino turístico poderia ser utilizado para realização da pesquisa. Levaram-se em consideração alguns critérios:

- a) A importância do setor turístico para a localidade;
- b) Um número considerável de empreendimentos turísticos situados na localidade para que fosse possível a aplicação da pesquisa, bem como, a utilização de seus resultados em contribuição para esta tese;
- c) A concentração dos empreendimentos turísticos, facilitando assim o deslocamento da pesquisadora no momento da aplicação da pesquisa;
- d) A disponibilidade de organizações do setor público e demais entidades em atender a pesquisadora;

Sob esses critérios, elegeu-se o destino turístico Costa Verde & Mar, o qual é caracterizado como Região Turística Costa Verde & Mar (ROTEIROS TURISTICOS REGIONAIS – SC, s/d).

No momento da pesquisa exploratória, identificou-se a atuação do Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar – CITMAR e junto à representante da organização, entrevistada no mês de julho de 2010, foi sugerido selecionar o município de Itajaí para a aplicação da pesquisa por contemplar os critérios estabelecidos anteriormente. Conforme a representante da CITMAR, Itajaí é o município com maior heterogeneidade econômica do consórcio turístico, em decorrência da movimentação portuária, consolidando, além do segmento turístico de lazer, o segmento voltado para o turismo de negócios e eventos. Dos municípios pertencentes a Região Turística Costa Verde & Mar, Viana (2008) aponta que Itajaí é a mais representativa, em relação aos elementos culturais resultantes do processo de formação e ocupação. Possui inúmeros bens materiais tombados que merecem atenção pelo valor cultural, os quais traduzem a história de seu povo. Além disso, Viana (2008) ressalta em seu trabalho, a possibilidade de inserção do turismo cultural como um dos segmentos turísticos relevantes em Itajaí, como opção aos turistas dos demais segmentos citados.

Pelas razões explicitadas, e por contemplar as limitações de recursos financeiros, tempo e localização, acredita-se que a escolha de Itajaí, município pertencente a Região Turística Costa Verde & Mar, foi adequada e suficiente para atingir os objetivos propostos pela tese.

A pesquisa exploratória veio ratificar a significativa contribuição científica pela seleção de Itajaí como objeto de estudo, especialmente devido aos resultados que o consórcio, ainda incipiente, vem obtendo junto ao Ministério do Turismo. Dentre os resultados, destaca-se a premiação recebida referente “As Melhores Práticas dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional” (BRASIL, 2011).

3.2.1 Caracterização da Região Turística Costa Verde & Mar e o Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar – CITMAR

A partir de 2003, o governo federal instituiu a principal política de desenvolvimento do turismo denominada como Programa de Regionalização do Turismo (PRT), outra proposta para o desenvolvimento do setor turístico, mais ampla do que o Programa Nacional Municipalização do Turismo (PNMT) lançado em 1994, que

substitui a escala municipal pela regional. Ou seja, não são mais os conselhos municipais os protagonistas do programa, mas as instâncias de governança que representam um grupo de municípios agregados por suas características regionais. Dadas as suas especificidades, o PRT consolida para sua implementação, a formação dessas instâncias caracterizadas conselhos, fóruns, consórcios, entre outros, para um âmbito maior de atuação (ENDRES, 2008).

As diretrizes do PRT (BRASIL, 2008; 2009) orientam para que:

- todos os estados e suas capitais sejam contemplados e;
- todos os estados devam ter no mínimo um e no máximo cinco destinos indutores de desenvolvimento turístico regional.

Deste modo, o estado de Santa Catarina – com 293 municípios – está dividido em nove regiões turísticas, conforme Figura 9, cujos limites territoriais reproduzem afinidades geográficas, econômicas e histórico-culturais: Caminho dos Príncipes, Grande Florianópolis, Encantos do Sul, Caminho dos Cânions, Vale Europeu, Serra Catarinense, Vale do Contestado, Grande Oeste e Costa Verde e Mar (ROTEIROS TURÍSTICOS REGIONAIS – SC, s/d).



Figura 9: Roteiros Turísticos Regionais do Estado de Santa Catarina
Fonte: Roteiros Turísticos Regionais – SC (s/d)

A Região Turística Costa Verde & Mar contempla a região centro norte do estado de Santa Catarina, formado pelos municípios integrantes da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí (AMFRI), conforme Figura 10. É uma região onde se destacam elementos da natureza como as praias, variadas opções de lazer e infraestrutura compatível para fazer do turismo uma das principais atividades econômicas do Costa Verde & Mar. Além do turismo, destaca-se, no centro econômico da região, a cidade portuária de Itajaí, com expressiva movimentação de contêineres e maior terminal pesqueiro do Brasil, equipado com um píer exclusivo para atracação de transatlânticos turísticos. Na região também se situam Balneário Camboriú, cidade que recebe o maior fluxo turístico em Santa Catarina durante o verão, bem como os municípios que formam a Costa Esmeralda: Itapema, Porto Belo e Bombinhas. Os municípios que pertencem a Região Turística Costa Verde & Mar estão muito próximos entre si, e perto de cidades que integram outras Regiões Turísticas do Estado: Blumenau, Brusque e Nova Trento, cidades do chamado Vale Europeu; e da capital Florianópolis (ROTEIROS TURÍSTICOS REGIONAIS, S/D).

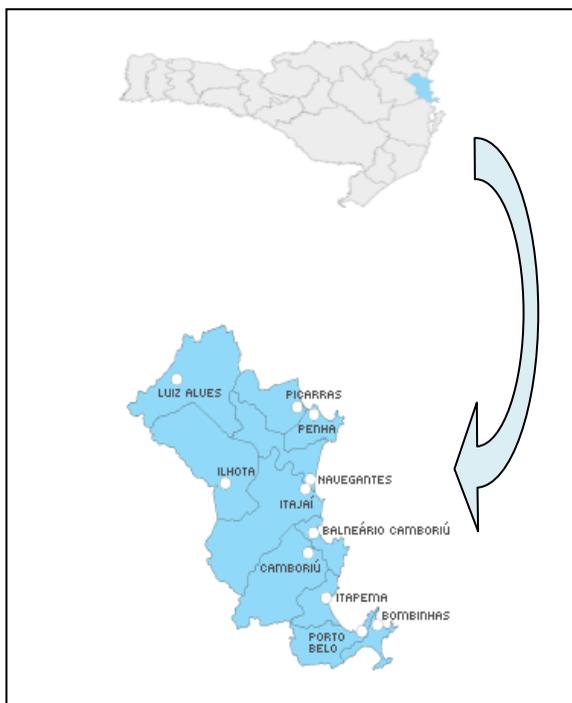


Figura 10: Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí - AMFRI.

Fonte: AMFRI (2010)

Geograficamente, quanto à paisagem e os chamados atrativos naturais, a região é formada por área litorânea, ilhas, costões, rios e quedas d'água, vegetação de mata atlântica e fauna marinha, conforme mostra o Quadro 21.

Atrativos naturais	Descrição dos atrativos naturais
Praias	A área litorânea é caracterizada por praias de diversas configurações como enseadas, baías, praias de mar aberto, praia de tomo e outras.
Ilhas	Próximo à área continental de alguns municípios da AMFRI se encontram ilhas com rica biodiversidade, com destaque para as ilhas que integram a Reserva Biológica Marinha do Arvoredo e a Ilha de Porto Belo (João da Cunha).
Costões	O litoral da região é caracterizado por formações rochosas que avançam a leste no Oceano Atlântico, constituindo um litoral recortado. As encostas da maioria desses costões são cobertos por vegetação do domínio Mata Atlântica em diferentes estágios de regeneração. Esses costões possibilitam a vista panorâmica da costa de algumas áreas da região.
Rios e quedas d'água	Favoráveis para a prática de esportes, contemplação da paisagem, pesca e outras que ainda não são explorados turisticamente.
Morros	A paisagem da região é formada por várias elevações como o Morro do Baú, Pico da Pedra, Morro do Gavião e outros.
Vegetação	Destacam-se a Mata Atlântica, principalmente nas áreas de encosta, assim como a vegetação de restinga na linha de costa das praias e remanescentes de manguezais junto à foz de alguns rios.
Fauna	A fauna marinha é significativa na região, principalmente junto à orla e formações rochosas. Vale ressaltar as espécies associadas à vegetação.

Quadro 21: Síntese dos atrativos da Região da AMFRI.

Fonte: adaptado da AMFRI (2007)

Observando-se os setores de atividades específicos, indústria, comércio e serviço, verifica-se semelhança entre a estrutura empresarial catarinense e o resultado conjunto dos municípios da AMFRI, quanto à posição dos setores, ambos tendo como principal setor em número de estabelecimentos, o comércio, seguido do setor de serviços e por fim, a indústria (AMFRI, 2007).

Assim, enfatizando-se o setor de serviços, a história do Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar – CITMAR teve seu início em março de 2005, quando foi formado o Colegiado de Secretários de Turismo da AMFRI. No anseio de desenvolver o turismo de maneira regionalizada, os membros do Colegiado sob a coordenação da AMFRI elaboraram um planejamento estratégico das atividades a serem desenvolvidas nos anos subsequentes. De tal planejamento foram priorizadas a elaboração de um plano de marketing, a sinalização

turística, a roteirização e a integração dos transportes (COSTA VERDE & MAR, 2010).

Entre os anos de 2006 e 2007 foi elaborado o Plano Estratégico de Marketing Turístico Integrado - PEMTI, a criação do nome da região, bem como da sua logomarca 'Costa Verde & Mar – A Rota do Sol Catarinense', que foi escolhida como a marca da região para ser utilizada institucional e comercialmente. A partir desse momento, observou-se a necessidade de formação de um Consórcio que integrasse turisticamente os municípios. Assim, em 17 de agosto de 2007, surge o Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar – CITMAR, quando os Prefeitos dos Municípios de Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo assinaram o Protocolo de Intenções, objetivando ordenar a utilização dos recursos disponíveis e reforçar o papel do município no desenvolvimento do turismo regional (COSTA VERDE & MAR, 2010).

Dentre os objetivos do CITMAR, destacam-se: prestar serviços especializados em planejamento, desenvolvimento e promoção do turismo; promover a execução de ações estratégicas de marketing turístico integrado e implementar ações de melhorias na infraestrutura turística regional.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DA PESQUISA DE CAMPO: ITAJAÍ/SC

De acordo com os dados socioeconômicos de Itajaí, disponibilizado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda – SEDEER, identificou-se, a partir da sua evolução histórica que, Itajaí, vem do nome de um rio e foram os índios que assim o chamaram. Na verdade, a forma de escrever este nome já experimentou diversas variações 'Táa-hy', 'Tajay', 'Tajahug' e 'Itajaí'. Assim, conclui-se que é muito difícil se chegar a uma certeza, que só os índios poderiam dar. O primeiro sesmeiro da região foi João Dias Arzão, que em 1658 recebeu uma sesmaria em frente a foz do Rio Itajaí-Mirim, em terras do hoje município de Navegantes, embora, Arzão não tivesse meios para criar um povoado (SEDEER, 2006).

Foi a partir de 1777 que a região começou a ser ocupada por agricultores oriundos de Florianópolis, que havia sido invadida por uma esquadra espanhola. Em seguida, chegaram colonos da região de São Francisco do Sul. Há controvérsia quanto à origem do nome Itajaí, que se originou da língua tupi-guarani. Tal como se escreve o nome

significaria “rio pedregoso” mas é mais provável que os indígenas denominaram a região de Itajaí, que quer dizer “rio dos taiás”, erva comum na região, parecida com a couve e com as folhas igualmente comestíveis. Ainda, em 1777, quando os espanhóis ocuparam a ilha de Santa Catarina, muitos foram os requerentes de sesmarias na região de Itajaí. Alguns se estabeleceram na região com moradias e lavouras, aproveitando a piscosidade do rio. No início do século XIX, já eram encontrados junto com os sesmeiros que haviam se estabelecido, pequenos lavradores e pescadores vindos de Paranaguá, São Francisco do Sul, Armação de Itapocorói, Porto Belo e Desterro (SEDEER, 2006).

Porém, em 05 de fevereiro de 1820, Antônio Menezes de Vasconcelos Drumond recebeu ordens do ministro do rei D. João VI e de Tomás Antônio de Villanova Portugal, para estabelecer uma colônia em terras da região. Ao final de 1823, estabeleceu-se em terras do município, Agostinho Alves Ramos, as quais foram organizadas, civilizando tal o povoado. Estabeleceu-se um curato, do Santíssimo Sacramento e, a partir de então, providenciou a vinda do religioso Frei Antônio Agote, erigiu a capela e o cemitério. Transformou o curato em freguesia e criou a Cadeira das Primeiras Letras em 1835.

O distrito de Itajaí foi criado em 1833, à margem direita do rio, junto à sua foz, com a Paróquia do Santíssimo Sacramento que, no ano anterior passava da jurisdição de São Francisco para a de Porto Belo. O município de Itajaí foi criado pela Lei n. ° 164, de 04/04/1859, mas a sua instalação somente se deu a 15 de junho de 1860. A comarca de Itajaí foi criada pela Lei n. ° 603 de 13 de abril de 1868. Atualmente é comarca de 4ª entrância, com as varas. Em 1º de maio de 1876, a Vila do Santíssimo Sacramento de Itajaí foi transformada em cidade (SEDEER, 2006).

Em relação a outras informações gerais do município de Itajaí, destacam-se no Quadro 22, alguns dados levantados junto ao IBGE e a SEDEER.

Informações gerais do município de Itajaí - SC	
População – Senso 2010	183.373 hab.
Área territorial	289,26 Km
Localização	Itajaí está inserida no aglomerado urbano compreendido por Itajaí, Balneário Camboriú, Camboriú e Navegantes.
Representação política 2006 - Eleitorado	113.062 eleitores
Economia	Pesca, construção naval, exportação e importação do terminal local, exploração de petróleo, atividades portuárias, comércio e prestação de serviços.
Microrregião – AMFRI	Itajaí é a cidade Pólo. Integram a microrregião de Itajaí os 11 Municípios: Itajaí, Camboriú, Balneário Camboriú, Itapema, Porto Belo, Ilhota, Luís Alves, Navegantes, Penha, Piçarras e Bombinhas.
Produto Interno Bruto 2008 (PIB) per capita	59.928,37 reais.
Origem da população	Colonização Açoriana, Alemã e Italiana

Quadro 22: Características gerais do município de Itajaí.

Fonte: IBGE (2011a) e SEDEER (2006)

De acordo com as estatísticas divulgadas pela SEDEER do município de Itajaí, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) indica a síntese da qualidade de vida de uma determinada localidade, com base nos seguintes componentes: longevidade, educação e renda. Esse índice varia de 0-1. Quanto mais próximo ao valor 1, indica uma melhor qualidade de vida da localidade. Assim, de acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, o IDH-M de Itajaí, tendo-se como referência dados de 2000, está em 0,825, considerado elevado (PNUD, 2003mapa).

3.3.1 O setor turístico de Itajaí/SC

Os meios que permitem a entrada de pessoas ou coisas no município de Itajaí são realizados por vias rodoviárias, aeroviárias e portuárias, conforme o Quadro 23.

Vias de acesso a Itajaí		
Sistema Rodoviário	Sistema aéreo	Sistema marítimo
Automóvel ou motocicleta: BR 101 SC 470 BR 486 SC 100	24 Km do Aeroporto Int. de Navegantes; 98 Km do Aeroporto Int. de Joinville; 106 Km do Aeroporto Int. de Florianópolis.	Ferry Boat – realiza travessia do rio Itajaí-Açu, entre Navegantes e Itajaí; Pier turístico – estrutura para receber navios de cruzeiros.
Terminal Rodoviário Internacional de Itajaí (TERRI)		

Quadro 23: Vias de acesso a Itajaí

Fonte: adaptado do SITI (2009)

Considerando-se os aspectos econômicos diretamente associados ao setor turístico, o município de Itajaí se mostra paralelo ao desenvolvimento turístico do município de Balneário Camboriú, principal destino indutor do turismo da Região Turística Costa Verde & Mar. A Tabela 3 apresenta a quantidade de empreendimentos turísticos encontrados no município de Itajaí.

Empreendimentos turísticos	Itajaí
Gastronomia	98
Casa de shows/ danceterias/clubes	16
Meios de hospedagem	26
Agência de viagens	29
Locadora de veículos	6

Tabela 3: Número de empreendimentos turísticos de Itajaí

Fonte: adaptado da AMFRI (2007); adaptado do SITI (2009)

Na análise realizada pela AMFRI (2007), a cidade de Itajaí oferece satisfatória quantidade de meios de hospedagem especialmente voltados ao turismo de negócios e, em menor proporção, ao turismo de lazer. Esses dados foram confirmados ao longo do levantamento realizado pela pesquisadora, entre os meses de julho e agosto de 2010. Por meio deste levantamento, o município possui 26 meios de hospedagem, distribuídos em hotéis, motéis e pousadas. O número de leitos (exceto motéis) é de aproximadamente 2.200 leitos.

Os meios de hospedagem locais existentes atendem a demanda turística que o município gera, com relativa qualidade e variedade de

serviços, infra-estrutura e instalações. Conforme a AMFRI (2007), os hotéis centrais enfrentam poucas dificuldades em relação à ocupação de suas unidades habitacionais em função da atividade portuária, comercial e industrial de Itajaí, durante os dias da semana. Já os meios de hospedagem localizados nas praias enfrentam problemas semelhantes aos dos demais municípios litorâneos com características similares, como por exemplo, a sazonalidade

As organizações turísticas ligadas à atividade de agenciamento, as quais compreendem as agências de viagem e turismo emissor e receptor, tradutores, guias e casas de câmbio, possuem relação direta com o turista, estando presentes para facilitar a atividade do mercado turístico, propiciando a relação do mesmo com todos os atrativos da localidade visitada (AMFRI, 2007). Para este estudo, destacam-se as agências de viagens, totalizando 29 agências no município de Itajaí. São empreendimentos que direcionam suas atividades para a venda de pacotes, serviços de transporte ou recepção, podendo estas, desenvolverem apenas parte da atividade ou oferecerem serviço completo ao mercado.

A Região Turística Costa Verde & Mar, obteve uma participação média na movimentação turística do estado de 46,11%, considerando os três últimos anos de pesquisa de demanda realizada pela SANTUR (2010). Vale ressaltar que os municípios integrantes dessa Região, constituem apenas um terço do total de destinos pesquisados pelo órgão oficial de turismo do Estado. A taxa de ocupação nos meios de hospedagem em Itajaí na temporada de verão de 2007 foi de 72,8%, bastante significativa se comparada ao ano anterior, que foi de 56,7% (SITI, 2009), Tabela 4. Obteve-se ocupação superior a média estadual que foi de 70,16%, ressaltando-se que esta média diz respeito a somente municípios turísticos catarinenses (SITI, 2009).

A Tabela 4, apresenta um resumo dos principais indicadores de demanda turística do município de Itajaí divulgados pela SANTUR, entre os anos de 2007 e 2009.

Movimento de turistas			
Origem	2007	2008	2009 estimativa
Nacionais	66.201	90.802	86.115
Estrangeiros	1.601	694	1.386
Total	67.802	91.496	87.501
Receita em reais			
Nacionais	32.346.139,02	33.027.042,37	36.373.356,33
Estrangeiros	756.031,79	256.923,59	932.341,73
Total	33.102.170,81	33.283.965,96	37.305.698,06
Taxa de ocupação da rede hoteleira			
Taxa (%)	72,80	61,27	50,34
Permanência média em hotéis			
Permanência (dias)	3,48	2,46	3,18

Tabela 4: Indicadores de demanda de Itajaí/SC – entre 2007 e 2009

Fonte: SANTUR (2009)

Ao longo do ano, a peculiaridade de ser uma cidade cosmopolita em razão de seu porto, o setor naval e pesqueiro dá forte impulso ao segmento voltado para o turismo de negócios. Além do turismo de negócios, vale ressaltar o trabalho de Viana (2008) que analisou as possibilidades de uso público do espaço estudado, localidade de Itajaí, para o turismo cultural como opção para os turistas que visitam o litoral catarinense. A autora destacou que, Itajaí, é um município representativo em relação aos elementos culturais resultantes do seu processo de formação e ocupação, possui bens materiais tombados, características arquitetônicas resultantes da ocupação portuguesa, alemã e italiana, dentre outras características importantes para alavancar o turismo cultural do município.

3.4 PÚBLICOS PESQUISADOS: A SELEÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Quanto a população de uma pesquisa científica, Barbetta (2001, p. 41) define como sendo “um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados, com respeito às variáveis que se pretende levantar. [...] pode ser formada por pessoas, famílias, estabelecimentos [...]”. Para o presente estudo a população se constituiu dos atores da rede interorganizacional do turismo do município de Itajaí (setor público, setor privado e entidades). Os representantes do setor público bem

como das entidades, foram abordados no momento da pesquisa exploratória.

Como representantes do primeiro grupo abordado, setor público, identificou-se a Secretaria Municipal de Turismo de Itajaí, que tem por finalidade desenvolver políticas públicas visando o incremento da atividade turística e, o Conselho Municipal de Turismo de Itajaí (COMTUR), o qual tem por finalidade planejar e coordenar as ações voltadas à formulação da política municipal de turismo no município de Itajaí, conforme Lei Nº 3.148/96 que cria o COMTUR (Anexo A). Embora a estrutura administrativa do município apresente outros órgãos municipais ligados ao setor turístico, como a Fundação Cultural de Itajaí, a Câmara de Vereadores e a Prefeitura Municipal de Itajaí, estabeleceram-se eleger apenas os representantes diretos deste setor.

As entidades que atuam junto ao setor turístico local, por sua vez, foram entendidas neste trabalho, como aquelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos com trabalhos voltados essencialmente a comerciantes ou empresários locais que lidam com turismo, podendo ser na forma de sindicatos ou associações com sede no município pesquisado. Localizou-se o Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar, este com sede em Itajaí, o Itajaí *Convention & Visitors Bureau* e o Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Itajaí - Patronal (SINDHOTÉIS).

A abordagem quantitativa do tipo descritiva ocorre a partir dos questionários aplicados junto ao setor privado. Neste setor, têm-se todos os empreendimentos turísticos do município de Itajaí, que fazem parte do SITI, gerido pela Secretaria Municipal de Turismo do município (SITI, 2009).

O número de empreendimentos turísticos do município, conforme Tabela 3, corresponde a 175 empreendimentos. Dentre esses estão os empreendimentos voltados para gastronomia, casas noturnas (shows, danceterias e clubes), meios de hospedagem, agência de viagens e locadora de veículos. Todos podem ser considerados como produtos em si, que, agrupados, constituem o produto turístico (DIAS, CASSAR, 2005; LAGE, MILONE, 2000; OLIVEIRA, 2002; VAZ, 2001).

Por limitações de recursos financeiros e tempo, bem como o considerável grau de dificuldade em agendar um horário junto a todos os atores da rede em estudo, optou-se por selecionar dois destes: os meios de hospedagem e as agências de viagem. Optou-se por esses, pois, no momento da revisão da literatura, constatou-se que os trabalhos que estudam os meios de hospedagem e agências de viagens são os mais expressivos e os que mais caracterizam as atividades do setor, conforme

constatado por Lohmann (2006) e Zhang *et al.* (2009) em âmbito internacional e Zagheni e Luna (2011) em âmbito nacional. Os meios de hospedagem e as agências de viagens são denominados fornecedores e distribuidores do produto turístico, respectivamente.

Assim, conforme Tabela 3, o número de participantes que fazem parte deste grupo, no município de Itajaí – setor privado, chega a um total de 55 participantes: 26 meios de hospedagem e 29 agências de viagem.

Desta forma, optou-se por abordar os 55 participantes e, para estabelecer um contato inicial, preferiu-se agendamento via telefone. Encontraram-se muitas dificuldades em conseguir estes agendamentos para aplicação dos questionários, principalmente pelas alegações de falta de tempo em atender a pesquisadora e pelo receio em responder determinados questionamentos, embora tenha sido esclarecido o caráter científico do trabalho que estava sendo desenvolvido. Em algumas das empresas em questão, conseguiu-se a aplicação do questionário sem o prévio agendamento.

Estabeleceu-se como critério para abordagem dos participantes dos meios de hospedagem e das agências de viagens, a necessidade destes participantes, atuarem na organização em caráter de liderança.

Portanto, para este estudo, a amostragem é não probabilística por julgamento ou conveniência. Para Malhotra (2006, p. 327), este tipo de amostra ocorre quando os “elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Este, [...] os considera representativos da população de interesse, ou apropriados por algum outro motivo.”

A próxima seção aborda o detalhamento do pré-teste bem como as características do questionário aplicado.

3.5 O PRÉ-TESTE E A COLETA DE DADOS

Preliminarmente a coleta de dados definitiva junto aos atores que fazem parte do terceiro grupo – setor privado, realizou-se o pré-teste. Este “[...] se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais” (MALHOTRA, 2006, p. 308).

Os questionários submetidos ao pré-teste foram os direcionados aos representantes dos empreendimentos turísticos, pois no caso dos representantes do setor público e entidades foi utilizado um roteiro de entrevistas. No intuito de identificar possíveis falhas na sua elaboração, o questionário foi apresentado aos representantes do setor público e

entidades, na primeira quinzena de julho de 2010. Optou-se por este procedimento, pois a pesquisadora verificou, no momento das entrevistas exploratórias, que estes representantes são conhecedores do perfil do público dos empreendimentos turísticos. Após apresentação do questionário, poucos ajustes foram sugeridos, destacando-se a observação quanto ao extenso número de perguntas do instrumento de pesquisa. Assim, algumas questões foram revisadas com esta preocupação, embora seu número seja reflexo do que se deseja investigar.

Devido às dificuldades encontradas no momento do agendamento para aplicação dos questionários junto aos empreendimentos turísticos, optou-se por aplicar os primeiros cinco questionários e considerá-los válidos para a amostra caso não houvesse necessidade de ajustes. Caso estes participantes identificassem alguma dificuldade em responder ao questionário ou a pesquisadora verificasse algum ponto crítico no momento da sua aplicação, estes primeiros cinco seriam considerados pré-teste e descartados da amostra. Contudo, os questionários foram aplicados junto aos cinco participantes iniciais sem a necessidade de adequá-los.

A continuidade da aplicação dos demais questionários ocorreu a partir da segunda quinzena de julho de 2010 e se encerrou em 29 de agosto de 2010. O quadro 24 apresenta o detalhamento da coleta de dados.

Tipo de Pesquisa	População	Representantes	Amostra inicial	Amostra final	Período de aplicação
Exploratória (Entrevistas)	Setor público	Secretaria Municipal de Turismo de Itajaí	1	1	1ª quinzena de julho de 2010
		Conselho Municipal de Turismo de Itajaí (COMTUR)	1	1	1ª quinzena de julho de 2010
	Entidades	Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar	1	1	1ª quinzena de julho de 2010
		Itajaí <i>Convention & Visitors Bureau</i>	1	1	1ª quinzena de julho de 2010
		Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Itajaí - Patronal (SINDHOTÉIS).	1	1	1ª quinzena de julho de 2010
Descritiva (Questionário)	Setor privado	Meios de hospedagem (hotéis, motéis e pousadas)	26	21	De 15 de julho a 29 de agosto de 2010
		Agências de viagem	29	22	De 15 de julho a 29 de agosto de 2010

Quadro 24: Resumo – entrevistas e questionários aplicados

Fonte: elaborado pela autora

O tempo de duração para aplicação das entrevistas e questionários variou de acordo com os objetivos dos instrumentos de pesquisa utilizados e, de acordo com o tempo que cada representante disponibilizava para o atendimento da pesquisadora. As entrevistas, momento da pesquisa exploratória, tiveram um tempo de duração que variou entre 46 minutos (a mais breve) e 1 hora e 47 minutos (a mais longa). O tempo de duração da aplicação dos questionários, momento da pesquisa descritiva, variou entre 14 minutos (a mais breve) e 46 minutos (a mais longa).

3.6 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E AS VARIÁVEIS PESQUISADAS

A definição da localidade, Itajaí-SC, para a aplicação da pesquisa foi significativa para a elaboração dos instrumentos de pesquisa, essencialmente, por possuir peculiaridades que permitem o desenvolvimento de alguns segmentos turísticos no município, dentre estes, os segmentos: lazer, negócios e cultural. De posse destas informações e outras que caracterizam o setor turístico do município e, já tendo estabelecido o tema e problema para investigação, optou-se por elaborar três instrumentos para coleta de dados.

Na primeira etapa de pesquisa, com abordagem qualitativa do tipo exploratória, ocorreu a coleta de dados secundários e posteriormente primários. Nesta etapa, utilizou-se a técnica da entrevista não estruturada ou despadronizada orientada por um roteiro de perguntas abertas. Este tipo de entrevista permite ao entrevistado a liberdade para desenvolver situações em qualquer direção que considere adequada, podendo-se explorar mais amplamente uma questão (LAKATOS; MARCONI, 2006)

Os representantes submetidos às entrevistas exploratórias foram divididos em dois grupos distintos, que tiveram dois instrumentos de coleta de dados diferentes, porém com questões em comum. O primeiro instrumento (Apêndice A), limitou-se a dar base ao roteiro das entrevistas junto aos representantes da gestão pública voltados para o turismo de Itajaí. O segundo instrumento (Apêndice B), serviu de base para as entrevistas com os representantes das entidades que atuam com o turismo do município.

Na segunda etapa da pesquisa, com abordagem quantitativa do tipo descritiva, utilizou-se um questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas (Apêndice C). Sua estrutura pode ser entendida em três blocos: o primeiro com a intenção de caracterizar a rede turística pesquisada; o segundo com finalidade de conhecer a percepção de competitividade da localidade em estudo, bem como dos próprios representantes consultados; e o terceiro voltado para a caracterização dos representantes.

Esta divisão pode ser verificada no Quadro 25, o qual apresenta os atributos e autores dos pressupostos teóricos revisados, além do delineamento da pesquisa.

Divisões do questionário (setor privado)	Atributos	Autores	Delineamento da pesquisa
	Bloco 1	Identificação com a rede	
	Conhecimento	Marshall (1982); Selin e Beason (1991); Schmitz (1993); Balestrin e Verschoore (2008); Macagnan (2007); Verschoore Filho (2006); Curtis (2008); Stacke (2008);	
	Contato e comunicação	Selin e Beason (1991); Costa (2005); Macagnan (2007); Andrighi (2007); Verschoore Filho (2006); Stacke (2008);	
	Envolvimento interinstitucional – ações cooperadas	Costa (2005); Cunha e Melo (2005); Macagnan (2007); Andrighi (2007); Curtis (2008); Stacke (2008);	
	Papel institucional	Casarotto e Pires (2001); Meyer-Stamer (2001); Macagnan (2007); Andrighi (2007); Stacke (2008);	
	Ações do consórcio	Casarotto e Pires (2001); Macagnan (2007)	
	Recursos e tecnologia	Powell (1990); Barney (1991); Stacke (2008)	
	Confiança	Costa (2005); Andrighi (2007); Curtis (2008);	
	Classificação das redes	Costa (2005); Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2007); Macagnan (2007); Andrighi (2007); Curtis (2008);	
	Concorrência	Porter (1993; 1999); Costa (2005); Chien e	

		Peng (2005)	
Bloco 2	Competitividade do setor e do destino Competitividade da organização	Porter (1993; 1999); Dwyer e Kim (2003); Crouch e Ritchie (1999); Cunha e Cunha (2005); Costa (2005); Andrighi (2007);	Perguntas abertas. Perguntas fechadas. Escala nominal.
Bloco 3	Caracterização dos representantes e respondentes	Costa (2005), Andrighi (2007); Macagnan (2007); Curtis (2008)	Perguntas abertas. Perguntas fechadas. Escala nominal.

Quadro 25: Resumo - caracterização do questionário

Fonte: elaborado pela autora

Utilizou-se também, as contribuições de diversos modelos de questionários consultados no momento da revisão da literatura, principalmente os que traziam em sua temática o estudo sobre redes do turismo: Costa (2005), Andrighi (2007), Macagnan (2007), Curtis (2008) e Stacke (2008). Ainda, baseou-se nas contribuições dos representantes consultados no momento das entrevistas exploratórias.

Assim, o primeiro bloco do questionário, com 82 questões arguiu sobre os seguintes atributos: identificação com a rede, conhecimento, contato e comunicação, envolvimento interinstitucional – ações cooperadas, papel institucional, ações do consórcio, recursos e tecnologia, confiança, classificação das redes e concorrência. Ainda, neste bloco, foram acrescentadas as chamadas “perguntas de controle”, com o intuito de se verificar o comprometimento com as respostas que estão sendo dadas às questões. Utilizou-se perguntas fechadas com uma escala de mensuração intervalar de 7 pontos e, para apresentá-las aos respondentes, optou-se por rotular apenas as categorias dos extremos, ancoradas pelos adjetivos ‘discordo totalmente=1’ e ‘concordo totalmente=7’. Para Malhotra (2006, p.271), “[...] fornecer descrição verbal para cada categoria pode não melhorar a exatidão ou a confiabilidade dos dados”.

O segundo bloco apresentou 13 questões com indicadores que propõem identificar elementos de competitividade dos representantes e da localidade. Entre os indicadores de competitividade dos representantes, destacam-se: cooperação, confiança, comunicação, concorrência, conhecimentos, treinamentos, número de postos de trabalho, custo e faturamento. E, os indicadores de competitividade da localidade, apresentam-se: número de turistas, permanência dos turistas

e gasto médio dos turistas. Utilizaram-se perguntas abertas e fechadas, com escala nominal.

O terceiro e último bloco do questionário apurou algumas características dos representantes, tanto da organização como do próprio respondente. Dados quanto ao cargo ou função ocupados, escolaridade, tempo de atuação na função e no setor turístico, classificação da empresa, tipo de gestão, número de funcionários em ‘alta’ e ‘baixa’ temporada. Neste último bloco, utilizaram-se perguntas abertas e fechadas, com escala nominal.

3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi dividida em duas fases. A primeira fase, a qual teve um caráter qualitativo, exploratório e, com buscas bibliográfica, documental e estudo de caso selecionado que, sob a ótica de Mattar (1999, p.84), “pode envolver exames de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas, etc”.

Desta forma, utilizou-se um roteiro de entrevistas com intuito de obter informações sobre as características da Região Turística Costa Verde & Mar e, também, realizar um contato pessoal com as organizações em âmbito público e entidades que atuam com o setor turístico desta Região, no município selecionado. As entrevistas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, selecionou-se o que surgiu de relevante. Dentre este conjunto de informações, algumas foram pontuais e auxiliaram na condução desta tese e na elaboração do questionário, o qual foi aplicado junto aos representantes da gestão privada, na segunda fase da pesquisa.

Na segunda fase da pesquisa, a qual teve um caráter quantitativo, descritivo e, com a técnica do levantamento (*survey*), utilizou-se um questionário estruturado com predomínio de perguntas fechadas, aplicado junto aos atores representantes da gestão privada do município de Itajaí, elegidos conforme descrito na seção 3.4. Após a coleta de dados, foram analisados 43 questionários, referentes aos representantes dos meios de hospedagem e das agências de viagens do município de Itajaí.

Como suporte operacional, optou-se pelo *software* Microsoft Office Excel 2007 e, com os dados apurados na pesquisa, foi realizado o tratamento destes com base em frequências, média e moda, consideradas medidas adequadas e suficientes para o que se desejou analisar.

Após o processo de análise, aplicou-se a estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo no município de Itajaí, com foco na localidade pesquisada, para assim, submetê-la a apreciação de especialistas.

3.8 LEGITIMAÇÃO DA ESTRUTURA E DE SUA APLICAÇÃO

A respeito da legitimação, Onwuegbuzie, Johnson e Collins (2009) defendem que é um termo empregado tanto em pesquisas quantitativas como qualitativas e com potencial para avaliar a qualidade do que é proposto por pesquisadores científicos.

Assim, o processo de legitimação se dá a partir do posicionamento de especialistas quanto ao que se está propondo, tanto em nível técnico como teórico, conforme expuseram Loch (2007), Voltolini (2010), Gomes (2010) e Trierweiler (2010), em seus trabalhos desenvolvidos no âmbito da Engenharia de Produção.

De forma detalhada, Loch (2007) apresentou em seu trabalho os critérios adotados para legitimação de sua proposta, dentre eles: consistência teórica (conteúdo), viabilidade à aplicação (prática), consistência construtiva (elaboração e consideração aos objetivos), representação contextual (veracidade) e representação interpretativa (compreensibilidade). Procedimentos complementados por Voltolini (2010), que apresenta: relevância e ineditismo da proposta. Os requisitos citados são os que, “se devidamente aceitos pelos especialistas, podem conferir legitimidade à estrutura proposta” (LOCH, 2007, p. 209).

Para esta tese, adotou-se a orientação do roteiro proposto por Loch (2007) e Voltolini (2010), para compor o roteiro de legitimação desta tese e determinar, ou não, o aceite da estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo e sua aplicação.

Deste modo, apresentou-se aos especialistas, um questionário com perguntas abertas, conforme Apêndice D, além do construto elaborado para compor a estrutura proposta nesta tese e sua aplicação.

Quanto aos especialistas, estes, foram selecionados com representatividade assegurada pela qualidade e não pelo tamanho da amostra dos mesmos, conforme defende Rajendran (2006). Malhotra (2006) corrobora com o autor quando apresenta sua definição de amostragem por julgamento, o qual destaca que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Para Malhotra (2006, p. 327):

[...] este, [...] **escolhe os elementos a serem incluídos na amostra, pois os consideram representativos da população de interesse**, ou apropriados por algum outro motivo. Eis alguns exemplos comuns de amostragem por julgamento: (1) testes de mercado [...], (4) **especialistas** e [...]. (Grifo nosso)

Para localizar estes especialistas, utilizou-se os critérios estabelecidos por Merriam (2002) e Yin (2005), dentre estes estão: a revisão dos informantes e exame dos pares. A revisão dos informantes refere-se a confirmação e aprovação, pelos entrevistados, dos dados coletados e das interpretações realizadas. Esse procedimento foi realizado e envolveu o retorno da pesquisadora à alguns representantes consultados no momento das pesquisas exploratória e descritiva. No caso do exame pelos pares, o objetivo é aumentar a validade da pesquisa, mediante discussão com especialistas sobre o processo adotado, a congruência dos resultados e as interpretações realizadas. Nesta tese, o exame pelos pares ocorreu junto a especialistas da linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação, o qual a pesquisadora está vinculada.

Sendo assim, elegeu-se um grupo de sete especialistas com atuação acadêmica e empresarial em áreas correlatas à estrutura de cooperação do turismo, os quais são caracterizados no capítulo 7. Aplicou-se o roteiro elaborado junto a estes especialistas entre os meses de junho e julho de 2011 e, posteriormente, analisaram-se as respostas e demais contribuições à estrutura, bem como o posicionamento quanto ao seu aceite parcial ou integral.

3.9 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente estudo não tem pretensões de esgotar o tema em análise, por compreender que os resultados a serem obtidos contribuirão com a estrutura de cooperação de redes interorganizacionais do turismo, tanto para a academia como para as localidades que forem aplicá-la.

Propõe-se, sim, estudar as abordagens mais difundidas no âmbito do turismo, das redes interorganizacionais do turismo, bem com da cooperação nesta rede e, associá-los, visando contribuir com o preenchimento de lacunas ou possíveis falhas que venham a ocorrer nesses sistemas.

Leva-se em consideração a contínua evolução destas abordagens ao longo das últimas décadas, aspecto que pode ser verificado, por

exemplo, na discussão a respeito das novas formas organizacionais no setor turístico. Esta discussão ganhou força nos últimos anos, sobretudo tendo como base as políticas do governo federal quanto ao desenvolvimento com ênfase nos arranjos de produção e formação de pólos de turismo, ou mais recentemente, no lançamento do Programa de Regionalização do Turismo com expectativas na formação de redes regionais. Esta discussão está pautada no aumento da competição por meio da cooperação entre as organizações. Outro exemplo que pode ser apresentado quanto à continuidade das discussões no setor, diz respeito à identificação de novos parâmetros de competitividade como a sustentabilidade em termos tecnológicos, aspecto determinante para a evolução do setor turístico a partir da década de 1990, com o surgimento da internet comercial no Brasil. Deste modo, é provável que alguns autores que contemplam estas discussões anteriores não tenham sido investigados para inclusão neste trabalho.

Para este estudo, delimitou-se a população da pesquisa, disto resultam as limitações quanto à amostra e perfil dos respondentes, tanto no momento da pesquisa exploratória quanto descritiva. Quanto à seleção do grupo de especialistas para o processo de legitimação da estrutura proposta, o qual envolve atuantes do meio acadêmico e empresarial, optou-se por utilizar amostragem por julgamento. Deste modo, se estará legitimando e não validando o que se propôs, conforme a análise dos especialistas.

Ressalta-se que a estrutura de cooperação para o turismo proposta nesta tese, foi desenvolvida a partir da revisão bibliográfica com a identificação de pressupostos que contribuíram para a articulação desta estrutura, tendo em vista a diversidade de aspectos relacionados à oferta e a demanda desse setor. Aplicou-se a estrutura junto a uma localidade devido a carência por ferramentas, estratégicas e operacionais voltadas para o setor turístico, identificada ao longo da pesquisa exploratória. Ressalta-se também que, as redes interorganizacionais, por serem interpretadas de forma mais ampla em relação a outras formas organizacionais, possuem peculiaridades individuais e, por este motivo, a estrutura proposta deverá passar por adaptações, de acordo com a necessidade e características de cada localidade que desejar implementá-la. Portanto, o modelo proposto não pode ser considerado generalista e aplicável a redes interorganizacionais do turismo sem levar em conta estas observações.

3.10 ETAPAS DA PESQUISA

A Figura 11 mostra as etapas da pesquisa e o entrelaçamento entre elas. A Etapa 1 corresponde aos capítulos 1, 2 e 3, a Etapa 2 ao capítulo 4, a Etapa 3 aos capítulos 5 e 6 e, a Etapa 4 ao capítulo 7.

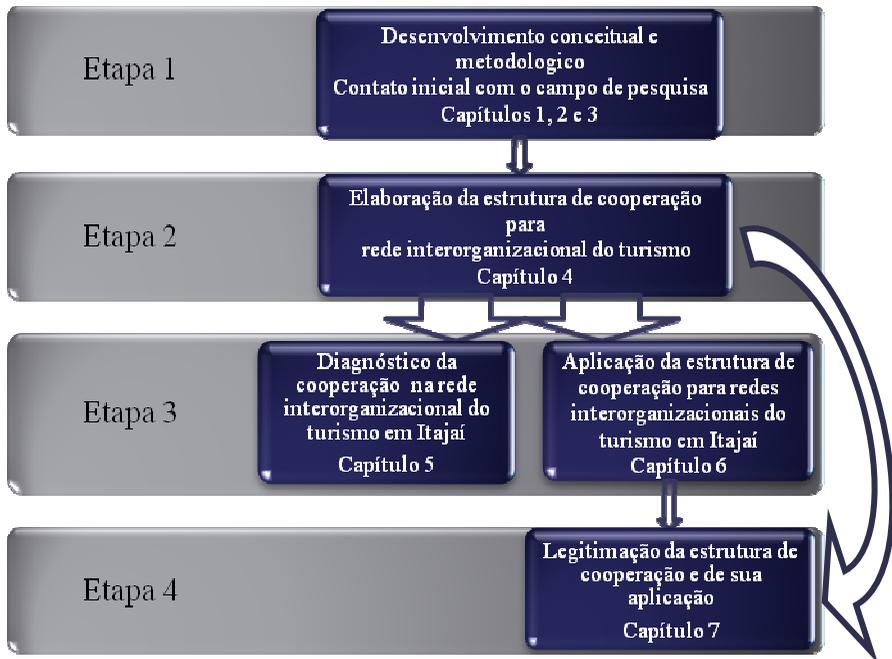


Figura 11: Etapas da pesquisa e seu entrelaçamento

Fonte: elaborado pela autora

4 PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRUTURA PARA COOPERAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS DO TURISMO

O presente capítulo apresenta uma proposta de diretrizes e estrutura para cooperação de redes interorganizacionais do turismo. As diretrizes, conforme definem Tachizawa *et al.* (2001, p. 270), compreendem “instruções e indicações para se tratar e levar a termo um plano [...], uma ação [...], ou uma negociação”. E, estrutura, por sua vez, consiste em uma configuração de elementos, seja linear, em cascata ou rede.

4.1 DIRETRIZES E ESTRUTURA – UMA PROPOSIÇÃO GENÉRICA

A revisão da literatura realizada ao longo da pesquisa definiu o processo de elaboração das diretrizes e elementos integrantes da estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo. O contato preliminar estabelecido junto aos representantes da gestão pública e entidades do município de Itajaí, foi outro aspecto determinante para a composição da estrutura sugerida nesta tese.

Desta forma, buscando gerar uma contribuição neste campo de estudo, e sistematizar elementos para as próximas etapas desta pesquisa, elaborou-se um Quadro (Quadro 26) com as diretrizes balizadoras da estrutura de cooperação e as principais bases teóricas pesquisadas. Dentre estas diretrizes estão a competitividade, o conhecimento, o contato, a comunicação e confiança, as quais poderão se chamar de 5 C's da cooperação, além da tecnologia da informação, considerada elemento catalisador das relações e ações da rede interorganizacional do turismo.

Diretrizes	Base teórica
Competitividade	Porter (1989; 1993; 1996; 1999); Dwyer e Kim (2003); Crouch e Ritchie (1999); Cunha e Cunha (2005);
Conhecimento	Marshall (1982); Selin e Beason (1991); Schmitz (1993); Balestrin e Verschoore (2008); Macagnan (2007); Verschoore Filho (2006); Curtis (2008); Stacke (2008)
Contato e comunicação	Selin e Beason (1991); Costa (2005); Macagnan (2007); Andrighi (2007); Verschoore Filho (2006); Stacke (2008);
Confiança	Costa (2005); Andrighi (2007); Curtis (2008);
Tecnologia da informação	Powell (1990); Barney (1991); Buhalis (1998); O'Connor (2001); Buhalis e Law (2008);

Quadro 26: Base teórica para proposição de diretrizes

Fonte: elaborado pela autora

Deste modo, apresentam-se a seguir, as diretrizes que deverão balizar o processo de estruturação de cooperação para as redes interorganizacionais do turismo.

Diretriz 1 – Competitividade: Uma das principais motivações para as organizações se constituírem em forma de rede é a busca pela competitividade. Assim, a competição e a cooperação quando somadas de modo balanceado exercem um papel fundamental no desempenho das organizações, cidades ou destinos turísticos. Consiste na chamada cooepetição, termo popularizado a partir da década de 1990 e que vem ganhando importância tanto no meio acadêmico como empresarial, abrangendo o setor industrial e mais recentemente o de serviços. Desta forma, a rede interorganizacional, inserida no destino turístico e que buscar desenvolver gradativamente relações baseadas na colaboração abrangendo também seus concorrentes, clientes, fornecedores e distribuidores, estará construindo uma estratégia cooepetitiva evidenciada na constituição de parcerias, com vista ao alcance de objetivos comuns, que resultam em ganhos para todos os envolvidos.

Diretriz 2 – Conhecimento: Existem diversos meios de ocorrer a transferência do conhecimento em uma rede interorganizacional. Dentre eles, podem-se destacar: o intercâmbio entre os principais atores

integrantes da aglomeração, a interação entre os trabalhadores, as relações sócio-culturais, as instituições de suporte, a mobilidade de mão-de-obra e, as iniciativas de cooperação da rede. Desta forma, cabe às organizações o papel de desenvolver mecanismos que auxiliem a maior interação entre elas, que resulta na transferência do conhecimento. Com isto, direciona-se as atenções para aumentar a frequência e a intensidade de interações entre os atores envolvidos na rede, cabendo as organizações, propositalmente, colocar ao alcance de seus trabalhadores, as trocas de conhecimento bem como suas rotinas. Portanto, o conhecimento obtido e transferido entre as empresas inseridas em uma rede interorganizacional, pode gerar uma vantagem competitiva para as empresas que ali atuam, principalmente se comparadas às de outras localidades que não adotem estratégias semelhantes.

Diretriz 3 – Contato e comunicação: O ambiente em que as redes interorganizacionais se constituem e se proliferam são inerentes à troca de informação, por meio do contato, da comunicação, e pela transferência de conhecimento, uma vez que são estes aspectos que as movimentam. O contato e a comunicação entre os atores ou parceiros inseridos em uma rede interorganizacional podem facilitar uma aliança mais duradoura, pois, se esta prática se tornar recorrente na expectativa de objetivos conjuntos, fará com que estes atores se integrem e tenham perspectivas de crescimento conjunto. Desta forma, as inúmeras conexões e interações no âmbito das redes ocorrem pelo contato direto (face a face) e pelo contato indireto – utilizando-se um veículo mediador, como a Internet, o telefone, ou outro meio. Assim, entende-se que a periodicidade de encontros e a conservação do contato ao longo do tempo, são alguns dos indicadores para se obter relações interorganizacionais duradouras. Entende-se que, de interações constantes originam-se mudanças estruturais e, no caso em que a interação favorece a troca de informação, pode ser percebido um maior compartilhamento do conhecimento. Quanto mais fácil o contato e a comunicação, com conseqüente troca de informação com os demais atores da rede interorganizacional, mais propício se torna o ambiente para compartilhar conhecimento. Assim, estes elementos são essenciais para constituição de uma estrutura de cooperação.

Diretriz 4 – Confiança: A confiança é essencial para que ocorra a estruturação de ações cooperadas em uma rede interorganizacional do turismo, constituindo pré-requisito tanto para que o processo tenha início quanto para que se desenvolva. Vale ressaltar que, a confiança

recíproca se fortalece com o passar do tempo e para que esta se consolide, há necessidade das diretrizes anteriores já estarem se desenvolvendo. A confiança está intrínseca na estrutura proposta, mas outros aspectos estão associados a esta conquista, como credibilidade, segurança, reciprocidade, cultura e valores comuns e perspectiva de crescimento conjunto.

Diretriz 5 – Tecnologia da informação: Há consenso entre a academia e o meio empresarial de que as formas para concepção de um novo negócio estão se transformando rapidamente. Uma das principais alegações está no fato de que as empresas estão deixando de lado o seu isolamento natural, como organismos independentes e separados, e dirigindo-se para formas colaborativas de convívio, em que a atenção está na conectividade interorganizacional possibilitada, principalmente, pela TI. Desta forma, os avanços tecnológicos vêm moldando o setor turístico, visto que, ao longo da sua evolução histórica, a tecnologia tem sido responsável pelo seu crescimento e impulso econômico. O uso da TI nas empresas turísticas representa um fator dinâmico, capaz de promover inúmeras transformações no que se refere à distribuição do produto turístico bem como ao gerenciamento de toda a rede turística. Dentre as tecnologias que estão associadas à atividade turística estão as tecnologias de base e a própria internet, as quais proporcionam o crescimento de organizações em forma de rede. A competitividade do setor é afetada pelo uso de tecnologia, pela busca de novos conhecimentos, e novas iniciativas para o processamento da informação.

Apresentadas as diretrizes balizadoras da estrutura, apresenta-se a estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo para as localidades e, posteriormente, descreve-se esta estrutura, a qual independe do segmento turístico (Figura 12).

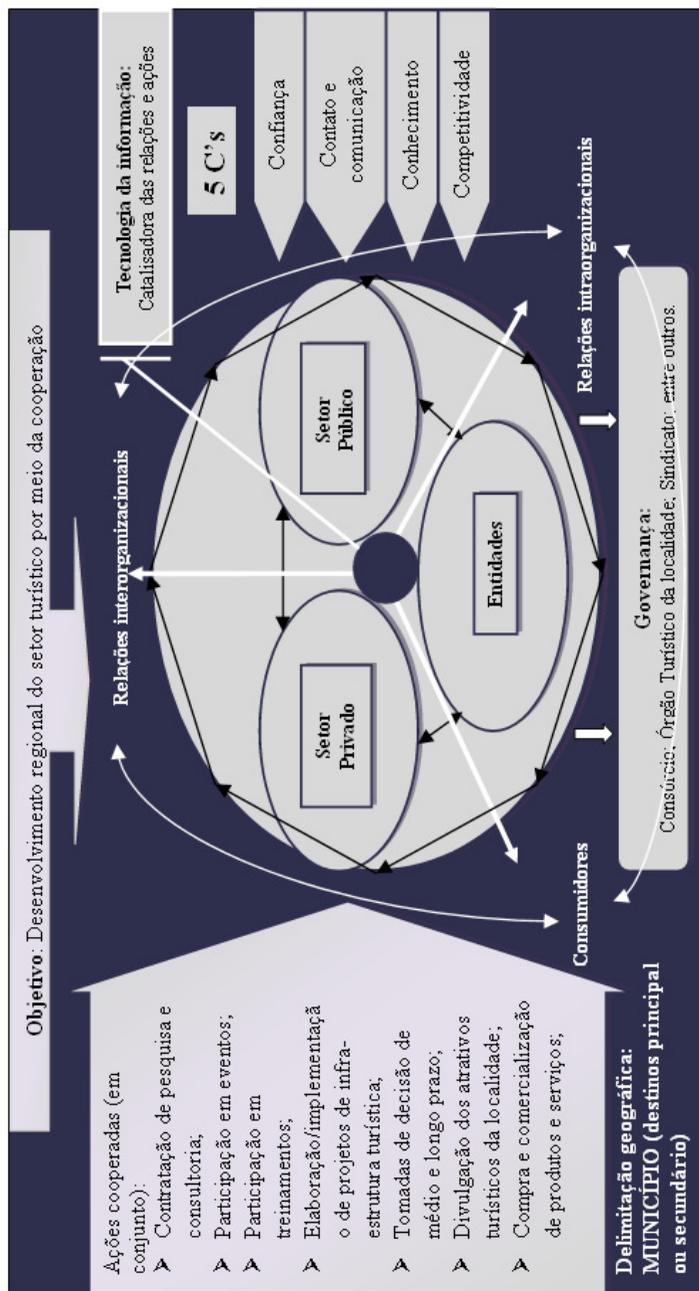


Figura 12: Proposta para uma estrutura de cooperação para rede interorganizacional do turismo – proposição genérica
Fonte: elaborado pela autora

A estrutura proposta na Figura 12, baseia-se nas diretrizes apresentadas anteriormente, nos atores que compõem a rede interorganizacional do turismo da localidade e nas ações cooperadas que serão detalhadas a seguir. O foco principal está voltado para o desenvolvimento regional do setor turístico a partir de uma estrutura de cooperação, conforme já declarado no objetivo geral desta tese.

A estrutura proposta e os vários elementos componentes são genéricos, podendo ser utilizada em qualquer localidade, com as adaptações necessárias. No presente estudo, destacaram-se como localidades carentes de uma estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo, os chamados destinos secundários e complementares do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil definidos pelo Ministério do Turismo. Outras localidades também consideradas carentes de uma estrutura desta natureza, também poderão fazer uso deste instrumento, como por exemplo, as Regiões Turísticas estabelecidas pelo Ministério do Turismo e que não foram contemplados pelo referido Programa, mas buscam maior integração entre os atores de sua rede turística e, conseqüentemente, buscam tornar possível o desenvolvimento regional do setor turístico da localidade.

Assim, além dos 5 C's apresentados na estrutura, também considerou-se a tecnologia da informação como uma diretriz, visto que esta é impulsionadora e catalisadora das relações interorganizacionais (foco em várias organizações), intraorganizacionais (foco em uma organização) e, das ações que resultam em benefícios para os consumidores.

Impulsionada pela TI, a rede turística é composta pelo setor público, privado e entidades, e as iniciativas de cooperação desta rede estarão sob a governança de uma organização, que poderá ser: consórcio, associação, órgão municipal do turismo, sindicato, entre outros. Cabe à governança compreender as diferenças estruturais e de objetivos de cada organização inserida na rede interorganizacional do turismo e, estabelecer um ambiente adequado ao trabalho cooperativo. Deste modo, para que esta estrutura de cooperação atue, será necessário investimento em recursos humanos, a fim de gerenciar as iniciativas de cooperação sugeridas para as localidades em geral.

A estrutura apresenta uma série de ações cooperadas, não exaustivas, podendo ser adaptada a necessidade de cada localidade que aderir a proposta, acrescentando ou diminuindo estas ações. Caberá ao gestor de governança, juntamente com os atores da rede interorganizacional do turismo, estabelecer as ações prioritárias com base em planejamento prévio. Cabe ressaltar que esta estrutura deverá

estar inclusa nos instrumentos de planejamento da organização que assumirá sua governança.

Dentre as ações cooperadas consideradas por uma rede interorganizacional estão: contratação de pesquisa e consultoria em conjunto, participação em eventos em conjunto, participação em treinamentos em conjunto, participação na elaboração/implementação de projetos de infra-estrutura turística, participação em tomadas de decisão de médio e longo prazo no âmbito da localidade, divulgação dos atrativos turísticos da localidade, compra e comercialização de produtos e serviços em conjunto, dentre outras. Estas ações cooperadas são resultantes do referencial teórico, o qual também sustentou a elaboração do questionário aplicado no momento da pesquisa descritiva.

A garantia da sobrevivência da estrutura de cooperação é outro elemento que deverá ser planejado pela sua governança, para que, ao longo do tempo, a sua finalidade seja cumprida de forma sustentável. Para tanto, a captação de recursos nas fontes de financiamento existentes para a elaboração e execução de projetos, deve ser favorecida e ter caráter permanente.

4.1.1 Etapas para a implementação da estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo

O Ministério do Turismo elaborou documentos técnico-orientadores com o passo a passo para a implementação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, com o intuito de promover o desenvolvimento das regiões turísticas do Brasil. Assim como fez o Ministério do Turismo, cabe aqui, propor algumas etapas para implementação da estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo. Deste modo, cada Região ou município deverá considerar o seu nível de desenvolvimento quanto a cooperação turística e, posteriormente, iniciar a experiência para implementar a estrutura de ações cooperadas, balizada nas diretrizes, para a rede turística interessada.

Torna-se altamente recomendável que o processo de implementação da estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo, da Região ou do município, seja conduzido e desenvolvido por um gestor de uma das entidades responsável pela governança, conforme explicitado anteriormente. Portanto, para este processo de implementação da estrutura, estabeleceu-se quatro etapas: 1 – sensibilizar; 2 – mobilizar; 3 – institucionalizar; 4 – monitorar e avaliar. A Figura 13 mostra a seqüência deste processo,

com ciclos sucessivos, pois, considerando-se que a adesão à estrutura de cooperação ocorra de forma paulatina, novos ciclos deverão iniciar, tendo em vista algumas correções de desvios e maneira para evitá-los.

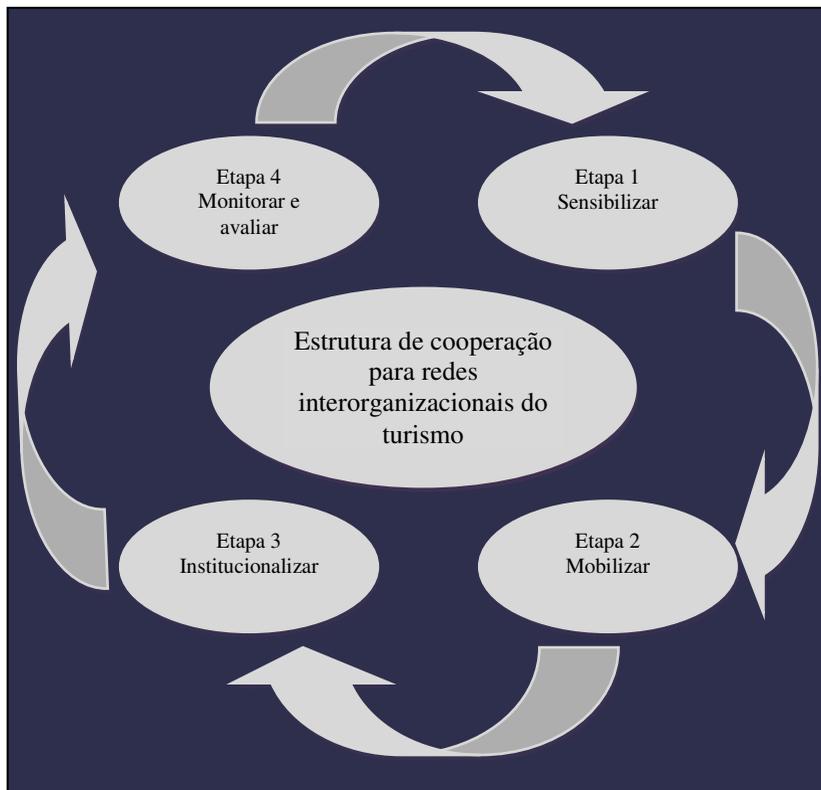


Figura 13: Ciclos sucessivos para implementação da estrutura

Fonte: elaborado pela autora

Descrevem-se, brevemente, as etapas para implementação da estrutura de cooperação sugerida:

Etapa 1 – Sensibilizar: é recomendável que todos os integrantes da rede interorganizacional do turismo participem de uma etapa de sensibilização – setor público, privado e entidades - definida anteriormente pela governança da estrutura de cooperação da mesma

rede, considerando-se os aspectos inerentes a cada localidade. A sensibilização poderá ocorrer por meio de eventos, tais como: *workshops*, oficinas, reuniões, seminários, entre outros, que busquem, fundamentalmente, a construção e posteriormente a implementação compartilhada das ações de cooperação para a rede turística. Cabe ao gestor da estrutura de cooperação, perceber a existência de líderes comprometidos com o setor turístico da localidade, além dos já identificados na rede. Outras iniciativas que poderão ser realizadas pelo gestor diz respeito a divulgação de casos de sucesso e apresentação dos ganhos por desenvolver ações cooperadas no âmbito do setor turístico.

Etapa 2 – Mobilizar: as campanhas de mobilização servirão para convencer e comprometer os atores da rede interorganizacional do turismo, a fim de envolvê-los no processo de estruturação de ações cooperativas. Poderão ocorrer por meio de formação através de cursos presenciais, teleconferência ou videoconferência e, irá depender do aparato tecnológico disponível na localidade para tal estruturação.

Etapa 3 – Institucionalizar: a formalização da instituição diz respeito a oficialização da estrutura de cooperação de redes interorganizacionais do turismo que, embora já constituída, até então, existia de maneira informal. Assim, o gestor, a fim de institucionalizar a estrutura, deverá gerenciar os atores da rede interorganizacional do turismo para desempenharem suas atividades com foco para especificidades da localidade e para o desenvolvimento do setor. Cabe também a captação de recursos para a implementação e sustentabilidade desta estrutura de cooperação.

Etapa 4 – Monitorar e avaliar: assim como ocorre nas organizações, todo o planejamento prevê em algum momento do processo, o monitoramento e a avaliação. O monitoramento e avaliação da estrutura de cooperação poderão ocorrer por meio de *benchmarking* de indicadores do setor turístico, acompanhamento do desempenho da estrutura de cooperação que está sendo implementada, se for o caso e, além da avaliação de possíveis desvios que possam surgir entre o planejado e o realizado, até a adoção de procedimentos corretivos ou preventivos para otimização da estrutura de cooperação.

5 DIAGNÓSTICO DA COOPERAÇÃO NA REDE INTERORGANIZACIONAL DO TURISMO EM ITAJAÍ-SC

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados da pesquisa. Conforme descrito no capítulo 3, que trata da metodologia do estudo, descreveu-se o procedimento da segunda etapa da pesquisa, onde utilizou-se um questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas (Apêndice C). O questionário foi aplicado e dados e informações do município de Itajaí foram obtidos, os quais serviram de base para adaptar os elementos da estrutura de cooperação para a rede interorganizacional do turismo à este município.

Sendo assim, o presente capítulo é formado por quatro blocos, de acordo com a estrutura estabelecida no questionário utilizado. No primeiro bloco exibe-se a análise das características dos representantes pesquisados; no segundo bloco, apresenta-se a análise das características da rede turística de Itajaí – SC; no terceiro destaca-se a análise da competitividade dos atores e da localidade e; por último, apresenta-se uma análise geral com alguns dos apontamentos levantados na pesquisa exploratória realizada com os atores de gestão pública e entidades. Os resultados são apresentados em forma de tabelas e gráficos do tipo coluna e a análise é feita individualmente, ou seja, com cada ator da rede, e em conjunto.

5.1 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS REPRESENTANTES PESQUISADOS

Sob a ótica de D’Hautesserre (2000), os atores constituem-se no eixo dos relacionamentos interorganizacionais, desempenhando papel essencial para a competitividade e a sustentabilidade de um setor ou de uma localidade.

Assim, a respeito dos atores consultados no momento da pesquisa descritiva, a Tabela 5 mostra que o grau de escolaridade que predomina junto aos respondentes é o superior completo. Verificou-se que 57,14% dos respondentes dos meios de hospedagem possuem o ensino superior completo, já nas agências de viagens, este índice corresponde a 68,18%. Observou-se que os respondentes das agências de viagens têm um grau de instrução consideravelmente superior aos meios de hospedagem.

Escolaridade	Meios de hospedagem (%)	Agências de viagens (%)
Superior completo	12 (57,14%)	15 (68,18%)
Superior cursando	-	4 (18,18%)
Ensino médio completo	7 (33,33%)	3 (13,63%)
Ensino básico completo	2 (9,5%)	-

Tabela 5: Escolaridade

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Por considerar relevante para o enriquecimento dos resultados da pesquisa, optou-se por consultar junto aos respondentes, o tempo de atuação na função e o tempo de atuação no setor. Na Tabela 6 é possível verificar que aproximadamente 80% dos respondentes dos meios de hospedagem e 95,44% dos respondentes das agências de viagens atuam na função, dentro de um período de cinco anos. No primeiro contato realizado com a empresa pesquisada, buscou-se identificar respondentes que atuassem em caráter de liderança, esperando-se, a partir deste critério estabelecido, uma razoável experiência nas atividades que dizem respeito ao setor turístico. Sendo assim, a Tabela 7 mostrou que a moda quanto ao tempo de atuação no setor, por parte dos respondentes de ambos dos atores, ocorre entre 5 e 10 anos, portanto, atendendo a expectativa deste estudo. Para McCauley *et al.* (1994, p. 1) “os gerentes aprendem por experiência, até mesmo se eles não aprendem de imediato, porque o desenvolvimento baseado em novas experiências os compelem a afundar ou nadar”.

Tempo de atuação na função	Meios de hospedagem (%)	Agências de viagens (%)
Até 1 ano	10 (47,61%)	9 (40,90%)
De 1 ano a 5 anos	7 (33,33%)	12 (54,54%)
De 5 anos até 10 anos	4 (19,04%)	1 (4,54%)

Tabela 6: Tempo de atuação na função

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Tempo de atuação no setor	Meios de hospedagem	Agências de viagens
Até 1 ano	-	-
De 1 ano a 5 anos	1	5
De 5 anos a 10 anos	10	9
De 10 anos a 15 anos	8	6
De 15 anos a 20 anos	2	2

Tabela 7: Tempo de atuação no setor

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Com relação ao tipo de gestão, Tabela 8, nota-se que o percentual da gestão familiar é pouco superior ao percentual de gestão profissional em ambos os atores pesquisados. A maioria das empresas que não possui gestão profissionalizada, caso dos meios de hospedagem e das agências de viagens da localidade em estudo, muitas vezes, poderá ser reativa às mudanças do mercado e essencialmente, poderá centralizar decisões e funções, impondo assim, barreiras internas à inovação e à competitividade (DREHER; TOMIO, 2004). Estas barreiras poderão extrapolar e dificultar um possível processo de integração a uma estrutura de cooperação para rede interorganizacional.

A pesquisa não levantou como ocorre, por exemplo: o processo decisório, o planejamento ou a estrutura organizacional das empresas abordadas, mas infere-se que as baixas médias identificadas nos atributos analisados no item anterior, são resultantes, muitas vezes, de algumas destas barreiras internas características da empresa familiar. Deste modo, as iniciativas de melhorias devem ocorrer essencialmente na mudança de postura empresarial destas organizações, ou seja, devem rever as dificuldades atuais e empreender, por exemplo, em tecnologias de gestão.

Tipo de gestão	Meios de hospedagem (%)	Agências de viagens (%)
Familiar	12 (57,14%)	12 (54,54%)
Profissional	7 (33,33%)	10 (45,45%)
Mista	2 (9,52%)	-

Tabela 8: Tipo de gestão

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Os meios de hospedagem participantes da pesquisa têm um total de 348 funcionários na ‘alta temporada’ e, 329 funcionários na ‘baixa temporada’. Portanto, geram 21 postos de trabalho quando se concentra a demanda turística. Por outro lado, as agências de viagens participantes da pesquisa têm um total de 157 funcionários na ‘alta temporada’ e, 149 funcionários na ‘baixa temporada’, gerando apenas 8 postos de trabalho, Tabela 9. Percebe-se que ocorre pouca variação do número de funcionários entre a ‘alta’ e a ‘baixa’ temporada para ambos os atores consultados, ou seja, pouco impacto sazonal, o qual ocorre com maior variação em muitas localidades do litoral catarinense, como por exemplo: Balneário Camboriú, principal destino indutor da Região Turística Costa Verde & Mar e, Florianópolis (SANTUR, 2010).

Estes dados comprovam a análise realizada no capítulo 3, quando se caracterizou o setor turístico do município de Itajaí, onde foi

destacado, ao longo do ano, a peculiaridade de ser uma cidade cosmopolita em razão de seu porto, onde o setor naval e pesqueiro dá forte impulso ao segmento voltado para o turismo de negócios. Sendo assim, consideram-se outros segmentos turísticos potenciais na localidade, além do segmento sol e praia ou de eventos.

Número de funcionários	“Alta” temporada	“Baixa” temporada
Meios de hospedagem	348	329
Agências de viagens	157	149

Tabela 9: Número de funcionários

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2010), os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações. No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual. Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme o Quadro 27, a seguir:

Indústria	
Micro	com até 19 empregados
Pequena	de 20 a 99 empregados
Média	100 a 499 empregados
Grande	mais de 500 empregados
Comércio e Serviços	
Micro	até 9 empregados
Pequena	de 10 a 49 empregados
Média	de 50 a 99 empregados
Grande	mais de 100 empregados

Quadro 27: Classificação das empresas - número de empregados

Fonte: SEBRAE (2010)

Deste modo, de acordo com a orientação do SEBRAE, a Tabela 10 mostra que 85,71% dos meios de hospedagem se enquadram como pequena empresa, enquanto apenas 9,52% se enquadram como

microempresa e 4,76% como média empresa. Ao passo que 81,81% das agências de viagens se enquadram como micro-empresa e, 18,18% como pequena empresa. Contudo, a concentração dos meios de hospedagem enquadrados na classificação ‘pequena empresa’ e a concentração das agências de viagens enquadradas na classificação ‘micro-empresa’, confirma o julgamento de O'Connor (2001), o qual salienta que o setor turístico é predominantemente composto por pequenos negócios. Dentre os impactos positivos gerados pelas pequenas empresas turísticas está o aumento significativo de iniciativas de empreendedorismo e geração de empregos, inclusive em índices superiores aos previstos oficialmente (WANHILL, 2000).

Classificação da empresa	Meios de hospedagem (%)	Agências de viagens (%)
Micro-empresa	2 (9,52%)	18 (81,81%)
Pequena empresa	18 (85,71%)	4 (18,18%)
Média empresa	1 (4,76%)	-
Grande empresa	-	-

Tabela 10: Classificação a partir da renda

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

5.2 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA REDE TURÍSTICA DE ITAJAÍ-SC

Nesta seção, são analisados os seguintes atributos: identificação com a rede (ID), conhecimento (C), contato e comunicação (CC), envolvimento interinstitucional – ações cooperadas (AC), papel institucional (PI), recursos e tecnologia (RT), confiança (CO), classificação das redes (CR), concorrência (CN) e ações do consórcio (CVM), os quais são avaliados por meio de um grupo de questões incluídas no instrumento de pesquisa. Também foram acrescentadas neste bloco do questionário, perguntas de controle, com o intuito de se verificar a consistência das respostas dadas às questões. Estas perguntas de controle estão destacadas, *em itálico*, mostradas nas tabelas com os respectivos resultados, quando ocorrem.

Quanto aos procedimentos para análise do Bloco 1 do questionário, utilizou-se perguntas fechadas com uma escala de mensuração intervalar de 7 pontos e, optou-se por rotular apenas as categorias dos extremos, ancoradas pelos adjetivos ‘discordo totalmente=1’ e ‘concordo totalmente=7’, **embora para a análise seja preferível rotular todas as categorias da escala**, além das siglas, as

quais aparecem nas legendas dos gráficos, conforme o Quadro 28. (grifo nosso)

Medidas	Escala sugerida para análise	
1	Discordo totalmente – DT	Grau de discordância
2	Discordo – D	
3	Discordo parcialmente – DP	
4	Neutro (não concordo nem discordo) - N	Grau de neutralidade
5	Concordo parcialmente – CP	Grau de concordância
6	Concordo – C	
7	Concordo totalmente – CT	

Quadro 28: Categorias da escala para análise do questionário

Fonte: elaborado pela autora

5.2.1 Atributo: identificação com a rede

Deste modo, o primeiro atributo analisado, ‘identificação com a rede’, propõe avaliar a manifestação de sensibilidade dos atores em pertencerem à Região Turística Costa Verde & Mar, ou seja, é um atributo que se refere a como as instituições se sentem em relação à localidade a que pertencem, a partir de três afirmativas, conforme Tabela 11. Quanto aos meios de hospedagem, é possível verificar que nas três afirmativas do questionário, a incidência de discordância, com 71,42% cada, prevalece em relação aos graus neutros e de concordância, observando-se que ‘discordo totalmente’ é predominante nas afirmativas analisadas, conforme a Figura 14 (Apêndice E). Na afirmativa IR3, chamada afirmativa de controle com intuito de se observar o rigor e comprometimento das respostas obtidas, verificam-se que grande parte dos respondentes discordam da afirmativa ‘não se sentem membros pertencentes da Região Turística Costa Verde & Mar’ por entenderem que mesmo não sendo abordados pelo Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar – CITMAR, se posicionam como inseridos neste Consórcio. Assim, observando-se a média calculada que varia entre ‘discordo’ e ‘discordo parcialmente’, o percentual agrupado e a moda, constatou-se um sentimento de abandono destes respondentes, possivelmente por não receberem maior atenção por parte, neste caso, do CITMAR.

Quanto às agências de viagens, verificou-se maior incidência de discordância quanto ao atributo identificação com a rede, conforme as afirmativas IR2 e IR3 com 45,45% e 68,18%, respectivamente. Ainda que, conforme a Figura 15 (Apêndice F), pode-se observar na afirmativa IR2, a moda na opção ‘neutro’, correspondendo a 36,36%. Na

afirmativa IR1, verificou-se que o somatório do grau de concordância, 50%, prevaleceu em relação aos demais graus, embora a média tenha atingido o grau 'neutro'. Semelhante a postura dos respondentes quanto aos meios de hospedagem, na afirmativa IR3, as agências de viagens apontaram maior incidência de discordância.

Deste modo, pode-se inferir que os respondentes, representantes dos atores da rede do turismo têm uma tendência para a pouca identificação com a Região Turística Costa Verde & Mar, possivelmente por receberem pouca atenção do Consórcio que gerencia esta Região.

Atributo	Atores →	Meios de hospedagem							Média
		1	2	3	4	5	6	7	
Identificação com a rede	Afirmativas IR1- Sinto fortes laços com a “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” IR 2- Estou satisfeito por ser membro da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” IR3- Não me sinto membro pertencente da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”	7	3	5	2	1	1	2	2,90
		33,33%	14,28%	23,80%	9,52%	4,76%	4,76%	9,52%	
		71,42%			9,52%			19,04%	
Identificação com a rede	Afirmativas IR1- Sinto fortes laços com a “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” IR 2- Estou satisfeito por ser membro da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” IR3- Não me sinto membro pertencente da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”	7	3	5	1	1	1	3	3,04
		33,33%	14,28%	23,80%	4,76%	4,76%	4,76%	14,28%	
		71,42%			4,76%			23,80%	
Identificação com a rede	Afirmativas IR1- Sinto fortes laços com a “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” IR 2- Estou satisfeito por ser membro da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” IR3- Não me sinto membro pertencente da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”	9	3	3	1	1	2	2	2,08
		42,85%	14,28%	14,28%	4,76%	4,76%	9,52%	9,52%	
		71,42%			4,76%			23,80%	
Atributo	Atores →	Agências de viagens							Média
		1	2	3	4	5	6	7	
Identificação com a rede	Afirmativas IR1- Sinto fortes laços com a “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” IR 2- Estou satisfeito por ser membro da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” IR3- Não me sinto membro pertencente da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”	1	2	3	4	5	6	7	4,22
		2	2	5	2	5	3	3	
		9,09%	9,09%	22,72%	9,09%	22,72%	13,63%	13,63%	
Identificação com a rede	Afirmativas IR1- Sinto fortes laços com a “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” IR 2- Estou satisfeito por ser membro da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” IR3- Não me sinto membro pertencente da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”	6	2	2	8	2	1	1	3,22
		27,27%	9,09%	9,09%	36,36%	9,09%	4,54%	4,54%	
		45,45%			36,36%			18,18%	
Identificação com a rede	Afirmativas IR1- Sinto fortes laços com a “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” IR 2- Estou satisfeito por ser membro da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” IR3- Não me sinto membro pertencente da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”	8	3	4	2	1	1	3	3
		36,36%	13,63%	18,18%	9,09%	4,54%	4,54%	13,63%	
		68,18%			9,09%			22,72%	

Tabela 11: Identificação com a rede

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

5.2.2 Atributo: conhecimento

No tocante ao atributo ‘conhecimento’, buscou-se verificar se as organizações se conhecem, bem como quais atividades desenvolvem junto à rede. Além disso, avaliou-se o conhecimento dos atrativos da Região Turística Costa Verde & Mar.

Na Figura 16 (Apêndice G), é possível observar que a moda, obtida junto aos representantes dos meios de hospedagens, ocorre na opção ‘discordo totalmente’ nas afirmativas C1, C2, C3 e C4 e, na opção ‘concordo totalmente’ na afirmativa C5, a qual foi tabulada inversamente. A média, conforme a Tabela 12, variou entre as opções ‘discordo’ e ‘discordo parcialmente’, correspondendo ao grau de discordância quanto ao atributo ‘conhecimento’. Este posicionamento vem ao encontro da afirmativa C5, ‘tenho pouco conhecimento sobre o Costa Verde & Mar’, que o grau de concordância prevalece, com média igual a 6,19. Desta forma, verificou-se que a transferência de conhecimento pouco ocorre entre estes respondentes.

No posicionamento dos representantes das agências de viagens quanto a média calculada, observa-se que esta variou entre as opções ‘discordo’ e ‘discordo parcialmente’ nas afirmativas C2, C3 e C4, com a porcentagem freqüencial agrupada no grau de discordância, embora na última afirmativa citada, C4, ocorra um posicionamento neutro, como mostra a Figura 17 (Apêndice H), com a opção ‘neutro’ destacando-se das demais. Nas afirmativas C1 e C5 percebeu-se a moda e a média na opção ‘neutro’, com maior incidência nos graus de concordância, conforme dados de freqüência de 40,9% e 50%, respectivamente. Assim como ocorre com os representantes dos meios de hospedagem, na afirmativa C5 a maior incidência diz respeito ao ‘pouco conhecimento quanto a Região Turística Costa Verde & Mar’, levando-se em consideração o seu representante, o CITMAR.

A partir desta análise, infere-se que tanto os meios de hospedagem como as agências de viagem pouco se conhecem, bem como, pouco conhecem o CITMAR, embora as agências de viagens tenham se posicionado na afirmativa C1 como conhecedoras, na sua maioria, dos atrativos da Região Turística Costa Verde & Mar. Conclui-se que as agências de viagens são detentoras de informações quanto a localidade, no que diz respeito aos atrativos, pois, estão em contato direto com uma variedade de serviços que requerem um certo conhecimento para que seja possível a sua comercialização. Afinal, o papel das agências de viagens é facilitar a realização da viagem, intermediando-a, tendo-se como principal ferramenta, a tecnologia.

Atributo	Atores →	Meios de hospedagem							Média
		1	2	3	4	5	6	7	
Conhecimento	Afirmativas	6	4	1	3	3	3	1	3,28
	C1 - Conheço bem os demais atrativos da "CV&M"	28,57%	19,04%	4,76%	14,28%	14,28%	14,28%	4,76%	4,76%
	C2 - Conheço os materiais de divulgação promovidos pelas demais empresas turísticas	52,38%			14,28%			33,33%	
	C3 - Conheço as iniciativas de cooperação das empresas turísticas que fazem parte da "CV&M"	42,85%	19,04%	9,52%	14,28%	4,76%	9,52%	0	2,47
	C4 - As empresas turísticas são conhecidas umas das outras	71,42%			14,28%			14,28%	
Conhecimento	Afirmativas	10	6	2	1	1	1	0	2,04
	C1 - Conheço bem os demais atrativos da "CV&M"	47,61%	28,57%	9,52	4,76%	4,76%	4,76%	0	
	C2 - Conheço os materiais de divulgação promovidos pelas demais empresas turísticas	85,71%			4,76%			9,52%	
	C3 - Conheço as iniciativas de cooperação das empresas turísticas que fazem parte da "CV&M"	10	4	2	1	1	3	0	2,42
	C4 - As empresas turísticas são conhecidas umas das outras	47,61%	19,04%	9,52%	4,76%	4,76%	14,28%	0	
Conhecimento	Afirmativas	0	0	0	3	1	6	11	6,19
	C1 - Conheço bem os demais atrativos da "CV&M"	0	0	0	14,28%	4,76%	28,57%	52,38%	
	C2 - Conheço os materiais de divulgação promovidos pelas demais empresas turísticas	0	0	0	14,28%			85,71%	
	C3 - Conheço as iniciativas de cooperação das empresas turísticas que fazem parte da "CV&M"	0	0	0	14,28%				
	C4 - As empresas turísticas são conhecidas umas das outras	0	0	0	14,28%				
Conhecimento	Afirmativas	3	5	10	2	0	1	1	2,90
	C1 - Conheço bem os demais atrativos da "CV&M"	13,63%	22,72%	45,45%	9,09%	0	4,54%	4,54%	
	C2 - Conheço os materiais de divulgação promovidos pelas demais empresas turísticas	81,81%			9,09%			9,09%	
	C3 - Conheço as iniciativas de cooperação das empresas turísticas que fazem parte da "CV&M"	40,90%	18,18%	22,72%	9,09%	4,54%	4,54%	0	2,31
	C4 - As empresas turísticas são conhecidas umas das outras	81,81%			9,09%			9,09%	
Conhecimento	Afirmativas	6	3	3	7	0	3	0	3,04
	C1 - Conheço bem os demais atrativos da "CV&M"	27,27%	13,63%	13,63%	31,81%	0	13,63%	0	
	C2 - Conheço os materiais de divulgação promovidos pelas demais empresas turísticas	54,54%			31,81%			13,63%	
	C3 - Conheço as iniciativas de cooperação das empresas turísticas que fazem parte da "CV&M"	3	0	0	8	3	3	5	4,68
	C4 - As empresas turísticas são conhecidas umas das outras	13,63%	0	0	36,36%	13,63%	13,63%	22,72%	
Conhecimento	Afirmativas	13,63%			36,36%		50%		
	C1 - Conheço bem os demais atrativos da "CV&M"	13,63%			36,36%		50%		
	C2 - Conheço os materiais de divulgação promovidos pelas demais empresas turísticas	13,63%			36,36%		50%		
	C3 - Conheço as iniciativas de cooperação das empresas turísticas que fazem parte da "CV&M"	13,63%			36,36%		50%		
	C4 - As empresas turísticas são conhecidas umas das outras	13,63%			36,36%		50%		

Tabela 12: Conhecimento

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

5.2.3 Atributo: contato e comunicação

Analisando-se o atributo ‘contato e comunicação’, pode-se verificar que as médias das afirmativas, conforme Tabela 13, variaram entre as opções ‘discordo’ e ‘discordo parcialmente’, exceto a CC6, por se tratar de uma afirmativa de controle. As ações aqui compreendidas como a disponibilidade de informações entre empresas, intercâmbio de informações quanto a produtos, serviços, mercado e clientes, encontros entre empresas por variados motivos e promoções de outras empresas, são realizadas com baixa periodicidade ou de forma isolada, quando ocorrem.

O posicionamento na afirmativa CC6, dos dois atores representantes da rede pesquisada, corrobora no que diz respeito a pouca troca de informações entre as empresas turísticas e o consórcio, com 71,42% para os meios de hospedagem e 63,63% para as agências de viagens e médias 5,42 e 4,81, respectivamente, prevalecendo o grau de concordância nesta afirmativa. Deste modo, a comunicação é um dos indicadores de cooperação interorganizacional do turismo, a qual é fundamental para articulações em uma rede, e conseqüentemente, para seu desempenho (CASTELLS, 1999).

Analisando-se a afirmativa CC7, percebe-se o interesse dos atores pesquisados em participar de encontros promovidos pelo consórcio em conjunto com as empresas que integram a Região Turística Costa Verde & Mar. Selin e Beason (1991) constataram em seus estudos que muitas das organizações pesquisadas não percebem as iniciativas das demais organizações como sendo relevantes para sua própria, embora tenham interesse de atuarem em forma de rede com ações cooperadas. Para os autores, dentre os indicadores que contribuem para que haja cooperação entre as organizações turísticas está o contato, devendo ser implementado, por exemplo, com periodicidade de encontros.

Nas Figuras 18 e 19 (Apêndices I e J), pode-se observar na afirmativa CC7 a moda, obtida junto aos meios de hospedagem e as agências de viagens, com a opção ‘discordo totalmente’ em destaque, distanciando-se das demais, com 52,38% e 40,90%, respectivamente. Conclui-se que há uma insatisfação dos respondentes da pesquisa, em relação a pouca atenção dispensada por parte do Consórcio e também por parte de outras instituições integrantes da rede turística da localidade no que diz respeito à promoção de encontros e trocas de informações de forma geral, entre os atores da rede. Dentre estas instituições, destacam-se a Secretaria Municipal de Turismo de Itajaí com o papel da promoção e desenvolvimento de políticas públicas do turismo e o Sindicato dos

Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Itajaí - Patronal (SINDHOTÉIS), no exercício do poder de influência junto aos organismos de âmbito municipal, estadual e federal.

Inferese ainda que, os atores consultados na pesquisa descritiva, estão dispostos a contribuir e participar de iniciativas que visem a promoção e o desenvolvimento da atividade turística na região, conforme o resultado agrupado da afirmativa CC7, em que 80,95% dos meios de hospedagem e 86,36% das agências de viagens, apontaram que são favoráveis a participação em encontros promovidos pelo CITMAR.

Atributo	Atores →	Meios de hospedagem							Média
		1	2	3	4	5	6	7	
Contato e comunicação	Afirmativas CC1 - Existe disponibilidade de informações de produtos, serviços, mercados e clientes.	4	9	3	1	0	0	4	3
		19,04%	42,85%	14,28%	4,76%	0	0	19,04%	
	CC2 - Existe intercâmbio de informações relacionadas a produtos e serviços entre as empresa turísticas pertencentes "CV&M"	8	6	3	1	1	2	0	2,38
		38,09%	28,57%	14,28%	4,76%	4,76%	9,52%	0	
	CC3 - Existe intercâmbio de informações relacionadas a mercados e clientes entre as empresas turísticas pertencentes "CV&M"	9	4	3	1	1	3	0	2,52
		42,85%	19,04%	14,28%	4,76%	4,76%	14,28%	0	
	CC4 - Participo de encontros periódicos com outras empresas turísticas (reuniões, palestras, confer., apresentações, encontros festivos , etc).	11	4	1	3	1	1	0	2,14
		52,38%	19,04%	4,76%	14,28%	4,76%	4,76%	0	
	CC5 - Ajudo a promover outras empresas turísticas locais e regionais, pertencentes "CV&M"	7	5	2	4	2	1	0	2,61
		33,33%	23,80%	9,52%	19,04%	9,52%	4,76%	0	
CC6 - <i>Existe pouco intercâmbio de informações entre as empresas turísticas e consorcia "CV&M"</i>	0	2	2	2	2	5	8	5,42	
	0	9,52%	9,52%	9,52%	9,52%	23,80%	38,09%		
CC7 - <i>Pouco me interessa participar dos encontros da "CV&M"</i>	11	4	2	2	1	0	1	2,14	
	52,38%	19,04%	9,52%	9,52%	4,76%	0	4,76%		
		80,95%			9,52%		9,52%		

Atributo	Atores →		Agências de viagens							Média	
	Afirmativas		1	2	3	4	5	6	7		
Contrato e comunicação	CC1 - Existe disponibilidade de informações institucionais de produtos, serviços, mercados e clientes.		5	5	7	2	1	2		2,77	
			22,72%	22,72%	31,81%	9,09%	4,54%	9,09%	0		
	CC2 - Existe intercâmbio de informações relacionadas a produtos e serviços entre as empresas turísticas pertencentes "CV&M"		6	3	7	2	2	2			2,86
			27,27%	13,63%	31,81%	9,09%	9,09%	9,09%	0		
	CC3 - Existe intercâmbio de informações relacionadas a mercados e clientes entre as empresas turísticas pertencentes "CV&M"		5	3	6	3	2	1	2		3,22
			22,72%	13,63%	27,27%	13,63%	9,09%	4,54%	9,09%		
	CC4 - Participo de encontros periódicos com outras empresas turísticas: (reuniões, palestras, confer., apresentações, encontros festivos, etc).		7	4	5	2		2	2		2,90
			31,81%	18,18%	22,72%	9,09%	0	9,09%	9,09%		
	CC5 - Ajudo a promover outras empresas turísticas locais e regionais, pertencentes a "CV&M"					9,09%					18,18%
			72,72%								
CC6 - Existe pouco intercâmbio de informações entre as empresas turísticas e o consórcio "CV&M"		4	5	1	4	1	2	5		3,86	
		18,18%	22,72%	4,54%	18,18%	4,54%	9,09%	22,72%			
CC7 - Pouco me interessa participar dos encontros da "CV&M"		1	2	2	3	6	3	5		4,81	
		4,54%	9,09%	9,09%	13,63%	27,27%	13,63%	22,72%			
		22,72%			13,63%		63,63%				
		9	5	5	2	1				2,13	
		40,90%	22,72%	22,72%	9,09%	4,54%	0	0			
		86,36%			9,09%			4,54%			

Tabela 13: Contato e comunicação
 Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

5.2.4 Atributo: ações cooperadas

As ações cooperadas, aqui neste estudo, foram analisadas no intuito de se identificar as iniciativas que ocorrem em conjunto na rede turística do município de Itajaí, considerando-se as organizações públicas, privadas e entidades. Sob a perspectiva dos atores pesquisados, os meios de hospedagem e as agências de viagens do município, verificara-se que a média obtida ocorre entre as opções ‘discordo’ e ‘discordo parcialmente’, com maior incidência no grau de discordância em todas as afirmativas do atributo em questão, Tabela 14.

Quanto aos meios de hospedagem, verificou-se que em 50% das afirmativas, o percentual de discordância é superior as 85%, são elas, as afirmativas: AC1, AC3, AC5, AC6, AC7 e AC8, com 85,71%, 100%, 85,71%, 90,47%, 90,47% e 95,23%, respectivamente. São afirmativas que abordam se há participação em conjunto: em ações como a comercialização de produtos ou serviços, em treinamentos, em projetos de infra-estrutura turística, em tomada de decisões e, em pesquisa e consultorias. O elevado percentual de discordância também pode ser verificado na Figura 20 (Apêndice K), onde a moda ocorre em oito das afirmativas, na opção ‘discordo totalmente’. Desta forma, pode-se citar Porter (1999), o qual defende que as organizações obterão vantagem competitiva se suas operações e estratégias se tornarem eficientes e se estas organizações atuarem de forma conjunta, afinal, ações coletivas são decorrentes de relacionamentos interorganizacionais.

Nas agências de viagens, pode-se perceber o percentual de discordância superior aos demais graus, como ocorreu com os meios de hospedagem, embora o grau de neutralidade também tenha sido opção para muitos respondentes. Diferentemente dos meios de hospedagem, em nenhuma das afirmativas o percentual de discordância (‘discordo totalmente’, ‘discordo’ e ‘discordo parcialmente’) chega a 85% e somente nas afirmativas AC8 e AC9 este percentual atinge 81,81%, igualando-se. Pode-se observar na Figura 21 (Apêndice L), a moda obtida nas afirmativas AC4, AC6 e AC10, que ocorre na opção ‘neutro’, com percentuais de 40,90%, 27,27% e 31,81%, respectivamente.

Infere-se que parte das agências de viagens, por assumirem um posicionamento com maior proximidade a neutralidade no presente atributo, atuam com iniciativas coletivas, como visto, por exemplo, na afirmativa AC4, que trata da participação de promoções de eventos para atrair mais turistas em conjunto com outras empresas ou complementadores. Iniciativa justificada pelo fato das agências de viagens serem um dos principais intermediários do canal de distribuição

que integra, estabelecendo contatos e negociações com outras empresas, como exemplo: meios de hospedagem, entretenimento, alimentação, receptivos, transporte, entre outros. Ainda, levando-se em consideração o papel da Tecnologia da Informação junto às agências de viagens, a qual oferece infra-estrutura necessária à integração e a cooperação interorganizacional, infere-se que a intensidade e a forma como a mesma é usada no turismo, ainda não afeta todas as funções e todos os atores da rede do setor, da mesma forma.

Portanto, no atributo ‘ações cooperativas’ verificou-se que o nível de cooperação, tanto entre as empresas privadas, como entre estas empresas e outras instituições como associações, sindicatos, universidades e governo local, é baixo. Ainda que os atores consultados apresentem pretensões em participar de iniciativas que elevem o desenvolvimento do setor, como visto nas análises dos atributos anteriores, poucos têm sido procurados pelas instituições para alguma manifestação coletiva. Acredita-se que estas instituições não tenham abordado estes atores, caso dos meios de hospedagem e das agências de viagens, por não possuírem uma proposta que promova a cooperação entre a rede turística da localidade.

Âmbito	Atores → Afirmativas	Meios de Hospedagem							Média	
		1	2	3	4	5	6	7		
Comportamento de envolvimento Interinstitucional	Ações cooperadas	AC1 - As empresas bur. locais realizam ações cooperat. entre si (prom., compras/comi., eventos, treinam., proj. infra-estrutura, decisões, pesquisa e consult., etc)	8	8	2	1	1	0	1	2,19
			38,09%	38,09%	9,52%	4,76%	4,76%	0	4,76%	
			85,71%			4,76%			9,52%	
		AC2 - Promovo divulgação turística da cidade em conjunto com outras empresas e/ou completm. (assoc., sind., univers., etc)	9	4	1	3	1	3	0	2,61
			42,85%	19,04%	4,76%	14,28%	4,76%	14,28%	0	
			66,66%			14,28%		19,04%		
		AC3 - Faço compras ou comercialização em conjunto com outras empresas e/ou completm. (assoc., sind., universidades, etc)	13	5	3	0	0	0	0	1,52
			61,90%	23,80%	14,28%	0	0	0	0	
			100%			0		0		
		AC4 - Participo de promoção de eventos p/ atrair mais turistas em conjunto c/ outras empresas e/ou completm. (assoc., sind., universidades, etc)	7	3	5	2	1	0	3	2,95
	33,33%	14,28%	23,80%	9,52%	4,76%	0	14,28%			
	71,42%			9,52%		19,04%				
Comportamento de envolvimento Interinstitucional	Ações cooperadas	AC5 - Participo de treinamentos dos colabor. em conjunto c/ outras empresas e/ou completm. (assoc., sind., universidades, etc)	7	9	2	3	0	0	0	2,04
			33,33%	42,85%	9,52%	14,28%	0	0	0	
			85,71%			14,28%		0		
		AC6 - Participo da elaboração/implant. De projetos de infra-estrutura turística em conjunto c/ outras empresas e/ou completm. (assoc., sind., universidades, etc)	12	4	3	2	0	0	0	1,76
			57,14%	19,04%	14,28%	9,52%	0	0	0	
			90,47%			9,52%		0		
		AC7 - Participo das tomadas de decisões de longo prazo em conjunto com outras empresas e/ou completm. (associações, sindicatos, universidades, etc)	11	5	3	2	0	0	0	1,80
			52,38%	23,80%	14,28%	9,52%	0	0	0	
			90,47%			9,52%		0		
		AC8 - Contrato pesquisa e consult. em conjunto c/ outras empresas e/ou	12	5	3	1	0	0	0	1,66
	57,14%	23,80%	14,28%	4,76%	0	0	0			

Atributo	complementadores (assoc., sind., universidades, etc).	Agências de viagens							Média	
		1	2	3	4	5	6	7		
Comportamento de envolvimento institucional Agêes cooperadas	complementadores (assoc., sind., universidades, etc).	95,23%	4,76%						0	
	AC9 - Existe alto nível de cooperação entre as empresas turísticas locais.	6	4	5	2	1	3	0	2,85	
		28,57%	19,04%	23,80%	9,52%	4,76%	14,28%	0		
		71,42%	9,52%						19,04%	
	AC10 - Existe cooperação entre as empresas turísticas privadas e o governo local.	0	8	4	3	6	0	0	3,33	
		0	38,09%	19,04%	14,28%	28,57%	0	0		
		57,14%	14,28%						28,57%	
	AC11 - Existe cooperação entre as empresas turísticas privadas e associações/sindicatos locais.	0	8	5	3	3	0	2	3,42	
		0	38,09%	23,80%	14,28%	14,28%	0	9,52%		
	AC12 - Existe cooperação entre as empresas turísticas privadas e instituições de ensino, pesquisa e treinamento.	3	7	6	1	1	3	0	2,95	
	14,28%	33,33%	28,57%	4,76%	4,76%	14,28%	0			
	76,19%	4,76%						19,04%		
Atores →										
Afirmativas										
Comportamento de envolvimento institucional Agêes cooperadas	AC1 - As empresas bur locais realizam ações cooperat. entre si (prom., compras/compl., eventos, treinam., proj. infra-estrutura, decisões, pesquisa e consult., etc)	1	2	3	4	5	6	7	2,77	
		7	5	2	5	3	3	0		
		31,81%	22,72%	9,09%	22,72%	0	13,63%	0		
		63,63%	22,72%						13,63%	
	AC2 - Promovo divulgação turística da cidade em conjunto com outras empresas e/ou complern. (assoc., sind., univrs., etc)	6	8	3	4	1	1	0	2,36	
		27,27%	36,36%	13,63%	18,18%	4,54%	0	0		
		77,27%	18,18%						4,54%	
	AC3 - Faço compras ou comercialização em conjunto com outras empresas e/ou complern. (assoc., sind., universidades, etc)	8	6	3	2	2	1	2	2,54	
		36,36%	27,27%	13,63%	9,09%	0	9,09%	4,54%		
		77,27%	9,09%						13,63%	
AC4 - Participo de promoção de eventos p/ atrair mais turistas em conjunto c/ outras empresas e/ou complern. (assoc., sind., universidades, etc)	4	3	3	9	1	2	2	3,36		
	18,18%	13,63%	13,63%	40,90%	4,54%	0	9,09%			
	45,45%	40,90%						13,63%		

AC5 - Participo de treinamentos dos colaboradores em conjunto c/ outras empresas e/ou completm. (assoc., smtd., universidades, etc).	7	6	3	4	2	2,54
	31,81%	27,27%	13,63%	18,18%	9,09%	0
AC6 - Participo da elaboração/implant. De projetos de infra-estrutura turística em conjunto c/ outras empresas e/ou completm. (assoc., smtd., universidades, etc).	6	3	5	6	2	3,20
	27,27%	13,63%	22,72%	27,27%	9,09%	9,09%
AC7 - Participo das tomadas de decisões de longo prazo em conjunto com outras empresas e/ou completm. (associações, sindicatos, universidades, etc).	9	4	4	2	2	2,45
	40,90%	18,18%	18,18%	9,09%	9,09%	0
AC8 - Contrato pesquisa e consult. em conjunto c/ outras empresas e/ou complementadores (assoc., sind., universidades, etc).	11	3	4	2	2	2,22
	50%	13,63%	18,18%	9,09%	9,09%	0
AC9 - Existe alto nível de cooperação entre as empresas turísticas locais.	8	4	6	2	1	2,40
	36,36%	18,18%	27,27%	9,09%	4,54%	0
AC10 - Existe cooperação entre as empresas turísticas privadas e o governo local.	6	4	3	7	1	2,81
	27,27%	18,18%	13,63%	31,81%	4,54%	0
AC11 - Existe cooperação entre as empresas turísticas privadas e associações/sindicatos locais.	6	2	7	0	2	3,22
	27,27%	9,09%	31,81%	0	9,09%	0
AC12 - Existe cooperação entre as empresas turísticas privadas e instituições de ensino, pesquisa e treinamento.	6	6	3	2	1	2,95
	27,27	27,27	13,63	9,09	4,54	4,54
	68,18%			9,09%		22,72%

Tabela 14: Ações cooperadas

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

5.2.5 Atributo: papel institucional

Diante das análises até então realizadas, percebe-se que o papel institucional torna-se indispensável, essencialmente, pela capacidade de atender aos serviços solicitados de forma mais pontual e muitas vezes com menores custos. Dentre estas instituições, podem-se destacar as associações, os sindicatos, secretarias de turismo, câmara dos dirigentes lojistas (CDL), dentre outras. Analisando-se o papel institucional de forma geral, conforme Tabela 15, verifica-se um descontentamento por parte dos atores pesquisados, os meios de hospedagem e as agências de viagens, em relação a participação e implementação de iniciativas que promovam a atividade turística da localidade por parte destas instituições.

Primeiramente, examinaram-se os resultados obtidos junto aos meios de hospedagem e, as médias observadas quanto a importância do papel institucional para o desenvolvimento do turismo no município, atingiram um índice em torno de 6, ou seja, a opção 'concordo', com somatórios de concordância superiores a 85%. Deste modo, nas afirmativas PI1, PI2 e PI3, a partir do somatório dos percentuais, prevaleceram os graus de concordância, que atingiram 90,47%, 90,47% e 85,71%, respectivamente. São afirmativas que destacam o papel do governo, das empresas de uma forma geral e das entidades como associações e sindicatos, como sendo essenciais para o desenvolvimento do turismo do município. Na Figura 22 (Apêndice M), notou-se que a moda ocorrida nas afirmativas PI1, PI2 e PI3, atingiu a opção 'concordo totalmente', com percentuais de 52,38%, 57,14% e 42,85%, respectivamente.

Nas afirmativas seguintes, entre PI4 e PI9, observou-se maior porcentagem agrupada no grau de discordância, com médias entre 'discordo' e 'discordo parcialmente'. De acordo com os respondentes dos meios de hospedagem, 52,38% não consideram que o relacionamento existente com instituições e entidades de maneira geral, seja um ponto forte. Possivelmente, por entenderem que estas instituições não contribuem o tanto que poderiam, junto ao setor turístico, tendo em vista que são consideradas importantes para o desenvolvimento deste setor, como visto na afirmativa PI3. Quanto aos financiamentos para as empresas turísticas, 66,66% discordaram da sua disponibilidade, possivelmente pelo fato de desconhcerem ou nunca terem procurado tal alternativa para investimento no próprio negócio. Vale destacar que as possibilidades de financiamento estão relacionadas à magnitude dos recursos necessários, tanto para projetos como para

outras atividades que se quer por prática, os quais poderiam ser assumidos, por exemplo, por uma universidade no desenvolvimento de algum sistema informatizado ou na forma de cursos de qualificação profissional.

Nas afirmativas PI6 e PI7, as quais tratam da participação em encontros para discussão do desenvolvimento do turismo tanto por parte das instituições públicas como das empresas turísticas, observou-se que 71,42% não percebem que as instituições públicas participam destes encontros periódicos, possivelmente, por estes encontros não ocorrem ou não serem divulgados às empresas que atuam no setor. Ainda, 61,90% dos respondentes dos meios de hospedagem, não percebem a participação das empresas turísticas em encontros periódicos, possivelmente por estes também não ocorrem ou quanto ocorrem nem todos são convidados a participarem.

Quanto à promoção dos atrativos turísticos do município pela gestão pública, afirmativa PI8, notou-se que 61,90% discordam das iniciativas de promoção por parte desta instituição, possivelmente por promoverem de forma incompleta ou inadequada, sob o olhar dos respondentes dos meios de hospedagem. E, quanto à comunicação da imagem do município pelos veículos competentes, afirmativa PI9, que complementa a afirmativa PI8, observou-se que 66,66% destes respondentes não concordam com a imagem da localidade transmitida pelos veículos de comunicação. Assim, infere-se que a imagem que está sendo promovida está incompleta ou inadequada, ou os meios utilizados para esta promoção não estejam atingindo o público almejado.

No que tange às iniciativas por parte das empresas turísticas quanto à promoção de seus produtos e serviços, visto na afirmativa PI10, estão adequadas sob a análise dos 61,90% dos respondentes dos meios de hospedagem, visto que este é um posicionamento quanto a própria empresa, e também quanto às demais, ainda que tenham pouco contato e ocorra uma certa carência de encontros para discussão sobre as atividades do setor no município, como já visto em análises anteriores.

A afirmativa PI11, a qual pontua que a gestão pública não promove adequadamente os atrativos turísticos, resultou em 52,38% de concordância, corroborando com a afirmativa PI8, onde grande parte dos respondentes discordou da forma como o governo local promove o turismo na região.

A Figura 22 (Apêndice M) apresenta as afirmativas PI1, PI2, PI3, PI10 e PI11, com a moda na opção 'concordo totalmente', e as afirmativas PI4, PI5, PI8, PI9, com a opção 'discordo totalmente' em destaque. Observa-se também que a opção de neutralidade, embora

tenha sido pontuada em algumas afirmativas, não obteve destaque em relação às demais opções de resposta.

Em um segundo momento, após análise dos dados junto aos meios de hospedagem, discute-se também os dados do papel institucional junto às agências de viagens. Então, nas afirmativas PI1, PI2 e PI3, a partir do somatório dos percentuais, prevaleceram os graus de concordância assim como ocorreu com os meios de hospedagem, com 86,36%, 95,45% e 77,27%, respectivamente. São afirmativas que destacam a relevância das instituições pública e entidades para o desenvolvimento do turismo do município. Na Figura 23 (Apêndice N), notou-se que a moda ocorrida nas afirmativas PI1, PI2 e PI3, atingiu a opção 'concordo totalmente', com percentuais de 50%, 63,63% e 50%, respectivamente.

Nas afirmativas seguintes, entre PI4 e PI8, observou-se maior porcentagem agrupada no grau de discordância, com médias entre as opções 'discordo' e 'discordo parcialmente'. Por serem somatórios de percentuais um tanto quanto semelhantes aos meios de hospedagem, vale destacar o que se distanciou do que já fora analisado anteriormente, caso da afirmativa PI8. Em PI8, no âmbito das agências de viagens, verificou-se na Figura 23 (Apêndice N), que a opção de neutralidade, com 31,81%, destacou-se das demais. Desta forma, pode-se entender que o governo local promove, em determinados momentos, o turismo de forma adequada, embora o somatório dos percentuais tenha atingido o grau de discordância.

Na afirmativa PI9, 54,54% dos representantes das agências de viagens concordam com a imagem da localidade transmitida pelos veículos de comunicação, assim, infere-se que a imagem que está sendo promovida é, de certa forma, completa ou adequada, ou os meios utilizados para esta promoção estão atingindo o público almejado. É uma perspectiva diferente da análise realizada junto aos meios de hospedagem, possivelmente, pelo fato das agências de viagens, atualmente, atuarem com um papel mais abrangente que os demais atores da rede, ou seja, no gerenciamento de viagens com base em tecnologia e informações.

No que tange as iniciativas por parte das empresas turísticas quanto à promoção de seus produtos e serviços, visto na afirmativa PI10, estão adequadas sob a análise dos 59,09% dos respondentes das agências de viagens, ainda que tenham pouco contato e ocorra certa carência de encontros para discussão sobre as atividades do setor no município, como visto na afirmativa PI7.

A afirmativa PI11, a qual estabelece que ‘as instituições gestão pública, de forma geral, não promovem adequadamente os atrativos turísticos’, resultou em 59,09% de concordância, corroborando com a afirmativa PI8, onde grande parte dos respondentes discordou da forma como o governo local promove o turismo na região.

No presente atributo, que destaca questões quanto à atuação das instituições no auxílio ao desenvolvimento do setor turístico da região, pode-se citar Porter (1999), quando defende que os membros de uma aglomeração são mutuamente dependentes e o bom desempenho de um pode aumentar o sucesso dos demais. Desta forma, é necessário que, as instituições de suporte, percebam a sua importância para o fomento da atividade, já que um destino turístico é composto por diversos setores, que, unidos informalmente, oferecer aos clientes diferentes vantagens (TOLEDO; VALDES; POLLERO, 2002).

Atributo	Atores → Afirmativas	Meios de hospedagem							Média
		1	2	3	4	5	6	7	
Papel Institucional	PI1 - O governo é importante para o turismo do município.	0	1	0	1	2	6	11	6,14
		0	4,76%	0	4,76%	9,52%	28,57%	52,38%	
	PI2 - As empresas turísticas são importantes para o turismo do município.	0	0	0	2	1	6	12	6,33
		0	0	0	9,52%	4,76%	28,57%	57,14%	
	PI3 - As associações e sindicatos são importantes para o turismo do município.	0	0	0	3	1	8	9	6,09
		0	0	0	14,28%	4,76%	38,09%	42,85%	
	PI4 - Um dos pto. fortes q. sua empresa tem de estar localiz. no mun. de Itajaí é o relacion. existente entre as instit. e entid (CDL, ACII, etc)	6	3	2	2	2	2	4	3,61
		28,57%	14,28%	9,52%	9,52%	9,52%	9,52%	19,04%	
	PI5 - Existe no município de Itajaí a disponibilidade de linhas de financiamento específicas para empresas turísticas.	7	4	3	1	4	1	1	2,90
		33,33%	19,04%	14,28%	4,76%	19,04%	4,76%	4,76%	
PI6 - Percebo que instituições públicas participam com frequência de encontros para discutir o desenvolvimento do turismo.	3	6	6	2	1	1	2	3,14	
	14,28%	28,57%	28,57%	9,52%	4,76%	4,76%	9,52%		
PI7 - Percebo que instit. privadas participam com frequência de encontros para discutir o desenvolvimento do turismo.	2	3	8	3	1	1	3	3,61	
	9,52%	14,28%	38,09%	14,28%	4,76%	4,76%	14,28%		
PI8 - Percebo que o governo local promove adequadamente os atrativos turísticos do município.	6	2	5	1	4	1	2	3,28	
	28,57%	9,52%	23,80%	4,76%	19,04%	4,76%	9,52%		
PI9 - Percebo que os veículos de comunicação local transmitem uma boa imagem do município.	6	5	3	2	2	2	1	2,95	
	28,57%	23,80%	14,28%	9,52%	9,52%	9,52%	4,76%		
PI10 - Percebo que as empresas turísticas privadas promovem	2	2	2	2	4	3	6	4,76	
	9,52%	9,52%	9,52%	9,52%	19,04%	14,28%	28,57%		

Atributo	efetivamente seus produtos e serviços.	28,57%							9,52%							61,90%						
		4	1	1	1	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	6	
		19,04%	4,76%	4,76%	4,76%	19,04%	4,76%	19,04%	4,76%	19,04%	4,76%	19,04%	4,76%	19,04%	19,04%	4,76%	19,04%	19,04%	4,76%	19,04%	28,57%	
		52,38%																				
		19,04%																				
		86,36%																				
		0	0	0	1	2	5	14	0	0	0	0	9,09%	22,72%	63,63%	0	0	0	0	9,09%	22,72%	63,63%
		4,54%																				
		95,45%																				
		1	0	0	1	3	4	2	11	4,54%	0	4,54%	13,63%	18,18%	9,09%	50%	9,09%	13,63%	13,63%	77,27%		
		77,27%																				
		3	4	6	4	1	3	1	3,40	13,63%	18,18%	27,27%	18,18%	4,54%	13,63%	4,54%	18,18%	18,18%	13,63%	22,72%	4,54%	
		59,09%																				
		18,18%																				
		22,72%																				
		3	4	5	6	7	4	0	3,75	13,63%	18,18%	22,72%	27,27%	31,81%	18,18%	0	13,63%	18,18%	18,18%	50%		
		54,54%																				
		6	3	7	3	0	3	0	2,86	27,27%	13,63%	31,81%	13,63%	0	13,63%	0	13,63%	13,63%	13,63%	13,63%	0	
		72,72%																				
		13,63%																				
		8	4	3	4	1	0	2	2,72	36,36%	18,18%	13,63%	18,18%	4,54%	0	9,09%	18,18%	18,18%	13,63%	13,63%		
		68,18%																				
		4	4	2	7	2	3	0	3,36	18,18%	18,18%	9,09%	31,81%	9,09%	13,63%	0	18,18%	31,81%	9,09%	13,63%	0	
		Atores →																				
		Afirmativas																				
	P11 - O governo é importante para o turismo do município.																					
	P12 - As empresas turísticas são importantes para o turismo do município.																					
	P13 - As associações e sindicatos são importantes para o turismo do município.																					
	P14 - Um dos ptoos fortes q. sua empresa tem de estar localiz. no mun. de Itajaí é o relacion. existente entre as instit. e entid.(CDL, ACHI, etc)																					
	P15 - Existe no município de Itajaí a disponibilidade de linhas de financiamento específicas para empresas turísticas.																					
	P16 - Percebo que instituições públicas participam com frequência de encontros para discutir o desenvolvimento do turismo.																					
	P17 - Percebo que instit. privadas participam com frequência de encontros para discutir o desenvolvimento do turismo.																					
	P18 - Percebo que o governo local promove adequadamente os atrativos																					

Papel Institucional

turísticos do município.	45,45%		31,81%				22,72%		
	2	1	3	4	8	1	3	3	
P19 - Percebo que os veículos de comunicação local transmitem uma boa imagem do município.	9,09%	4,54%	13,63%	18,18%	36,36%	4,54%	13,63%	4,36	
P110 - Percebo que as empresas turísticas privadas promovem efetivamente seus produtos e serviços.	2	0	3	4	6	3	4	4,68	
P111 - As instituições públicas, de forma geral, não promovem adequadamente os atrativos turísticos.	9,09%	0	13,63%	18,18%	27,27%	13,63%	18,18%	4,68	
	22,72			18,18%		59,09%			
	1	2	2	4	2	6	5	4,90	
	4,54%	9,09%	9,09%	18,18%	9,09%	27,27%	22,72%		
	22,72%			18,18%		59,09%			

Tabela 15: Papel institucional

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

5.2.6 Atributo: recursos e tecnologia

‘Recursos e tecnologia’, como visto na revisão da literatura, consiste num atributo que pode ser entendido como todos os ativos tangíveis e intangíveis relacionados à empresa (BARNEY, 1991) podendo ser compartilhados entre empresas ou em um aglomerado (MOLINA-MORALES; LÓPEZ; GUIA, 2001). Especificamente, tecnologia, conforme Silva (2002, p. 3), “[...] é um sistema através do qual a sociedade satisfaz as necessidades e desejos de seus membros. Esse sistema contém equipamentos, programas, pessoas, processos, organização, [...]”.

Deste modo, observou-se neste atributo que as médias variaram entre as opções ‘discordo’ e ‘discordo parcialmente’, tanto nos meios de hospedagem como nas agências de viagens, com exceção da afirmativa RT4, que chegou a média 5, correspondendo a opção ‘concordo parcialmente’, para os dois representantes da rede, como mostra a Tabela 16.

As afirmativas RT1, RT2 e RT3 estão relacionadas, pois, tratam que questões quanto a conhecimento, inovação, tecnologia e recursos de uma forma geral. Tratam também da disponibilidade destas questões na localidade ou junto às demais organizações que atuam com o turismo. Verificou-se a maior incidência de discordância no somatório dos percentuais obtidos, tanto para os meios de hospedagem, com 66,66% em RT1, 76,19% em RT2 e, 76,19% em RT3, quanto para as agências de viagens, com 68,18% em RT1, 81,81% em RT2 e, 81,81% em RT3, justificada, possivelmente, por haver pouco contato entre os atores da rede, conforme já analisado anteriormente quando se destacou a carência de encontros para discussões a respeito do turismo na localidade. Infere-se também que, o grau de discordância em destaque, ocorre devido a pouca aplicação de recursos existentes às iniciativas estratégicas das empresas, conseqüentemente, na rede interorganizacional. Tratando-se da tecnologia, por exemplo, grande parte dos atores consultados utiliza a internet de forma limitada, apenas para a automatização de processos já existentes, sem levar em conta os fins estratégicos que ela poderá proporcionar.

Tanto os meios de hospedagem como as agências consultadas consideram as instituições de pesquisa e ensino importantes para o turismo no município, conforme os somatórios dos percentuais na afirmativa RT4, os quais atingiram 71,42% e 77,27%, respectivamente. Ainda que, os atores percebam que exista pouca, ou não existam, iniciativas de cooperação entre as empresas turísticas privadas e

instituições de ensino, pesquisa e treinamento, como analisado no atributo que tratou sobre as ações cooperadas, na afirmativa AC12.

As afirmativas RT5 e RT6 tratam da disponibilidade dos serviços de apoio a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) às empresas turísticas por parte das instituições e associações e, se a empresa turística utiliza os serviços de instituições de P&D, respectivamente. São afirmativas que estão relacionadas e os resultados apontaram que o percentual de incidência de discordância foi superior aos demais percentuais, com somatórios de 66,66% em RT5 e 71,42% em RT6 para os meios de hospedagem e, com 72,72% em RT5 e 77,27% em RT6 para as agências de viagens. Assim, com estes resultados, infere-se que os atores consultados têm pouco acesso às instituições de P&D, embora os serviços existam, tornado-se relevante ser observado pelos gestores destas empresas. Este resultado é corroborado com alguns atributos anteriores, onde foram verificadas carências de: encontros, ações cooperadas, trocas de informações entre as empresas turísticas e instituições de forma geral, entre outras iniciativas já analisadas. Para Malmberg e Power (2005), a parceria entre as empresas e os institutos de desenvolvimento é relevante para o encaminhamento de iniciativas em direção a geração de conhecimento em um aglomerado territorial, ou rede.

Ainda, na Figura 24 (Apêndice O), é possível observar a frequência das respostas junto aos meios de hospedagem, as quais atingem a moda nas opções das extremidades, ora na opção 'discordo totalmente', ora na opção 'concordo totalmente', em todas as afirmativas. Diferente das frequências obtidas junto às agências de viagens, onde a moda atinge as opções de extremidade somente nas afirmativas RT2, RT4 e RT6, indicando que as respostas destes atores foram mais distribuídas.

Atributo	1	2	3	4	5	6	7	Média	
Recursos e tecnologia	Afirmativas								
	RT1 - Utilizo conhecimento e tecnologias desenvolvidas por concorrentes locais.	6	6	3	5	2			2,59
		27,27%	27,27%	13,63%	22,72%	9,09%	0	0	
		68,18%							9,09%
	RT2 - Tenho acesso privilegiado a recursos (conhecimento, tecnologia, mão-de-obra entre outros) por estar localizada em Itajaí.	8	6	4	2	1		1	2,36
		36,36%	27,27%	18,18%	9,09%	4,54%	0	4,54%	
		81,81%							9,09%
	RT3 - Existe facilidade de transferência informal de inovações e conhecimentos entre as empresas turísticas do município.	4	6	8	2	1		1	2,72
		18,18%	27,27%	36,36%	9,09%	4,54%	0	4,54%	
		81,81%							9,09%
RT4 - As instituições de pesquisa e ensino são importantes para o turismo no município.	0	0	13,63%	9,09%	22,72%	22,72%	31,81%	5,5	
	13,63%							9,09%	
								77,27%	
RT5 - Serviços de apoio a pesquisa e desenvolvimento (P&D) estão disponíveis para sua empresa por parte das instit. e associações empresariais.	5	6	5	3	2		1	2,86	
	22,72%	27,27%	22,72%	13,63%	0	9,09%	4,54%		
	72,72%							13,63%	
RT6 - Utilizo os serviços de instituições de pesquisa e desenvolvimento ao turismo.	10	3	4	3			2	2,45	
	45,45%	13,63%	18,18%	13,63%	0	0	9,09%		
	77,27%							9,09%	

Tabela 16: Recursos e tecnologia
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

5.2.7 Atributo: confiança

No atributo ‘confiança’, Tabela 17, apresentaram-se três afirmativas. Para os respondentes dos meios de hospedagem, verificou-se que a média atingida variou entre as opções ‘discordo’ e ‘neutro’. Na afirmativa CO1, que trata da relação de confiança entre as empresas turísticas locais, o somatório dos percentuais de frequência apontou maior incidência no grau de concordância com 47,61%, embora o grau de discordância também tenha obtido um somatório expressivo, com 33,33%.

A afirmativa CO2, que trata da relação de confiança da própria empresa com as demais empresas turísticas, não se distanciou das respostas na primeira afirmativa, pois os somatórios foram bastante distribuídos. Observou-se maior incidência no grau de concordância, com 38,09%, embora o grau de neutralidade se apresente com 28,57%, e o grau de discordância com 33,33%.

Na afirmativa CO3, verificou-se o somatório dos percentuais dos respondentes dos meios de hospedagem, uma maior incidência no grau de discordância quanto a realização de negócios apenas com base em confiança, com 76,19%, conforme Figura 26 (Apêndice Q). Com estes dados, sugere-se que os respondentes dos meios de hospedagem da localidade, percebem um clima de confiança entre as empresas turística, ainda que a maioria afirme não realizar negócios com base exclusiva em confiança.

Diferentemente dos meios de hospedagem, as agências de viagens, na sua maioria, discordam quanto à existência de relações de confiança entre as empresas turísticas, com percentual de 86,36%; e também discordam, na sua maioria, quanto à existência de relações de confiança entre a própria empresa e as demais empresas turísticas, com percentual de 54,54%, resultados das afirmativas CO1 e CO2, respectivamente. Deste modo, na afirmativa CO3, as agências de viagem corroboram com os resultados de CO1 e CO2, e 68,68% dos respondentes não fazem negócios apenas com base em confiança, conforme Figura 27 (Apêndice R). Infere-se que as agências de viagens, por terem um papel de intermediadoras no canal de distribuição do turismo, atuam de forma mais independente em relação aos meios de hospedagem, no que diz respeito às suas relações com outras empresas ou instituições. Como exemplos desta atuação, apresentam-se: os meios de busca de informações, a facilidade de acessos a produto ou serviços de fornecedores, entre outros.

Ainda, quanto às agências de viagens, percebe-se que a confiança entre os parceiros não é considerada um item necessário para as relações interorganizacionais, embora Cunha e Melo (2005, p. 69) entendam que, “para se chegar à fase de negociação é necessária a existência de algum nível de confiança entre os parceiros”. Assim, o grau de confiança entre os parceiros aumenta quando os objetivos são alcançados através da cooperação (DOTTO; WITTMANN, 2003).

Atributo	Atores →		Meios de hospedagem							Média
	Afirmativas		1	2	3	4	5	6	7	
Confiança	CO1 - As empresas turísticas locais apresentam uma relação de confiança umas com as outras.		2	1	4	4	2	3	5	4,52
			9,52%	4,76%	19,04%	19,04%	9,52%	14,28%	23,80%	
			33,33%		19,04%		47,61%			
			0	2	5	6	2		6	
			0	9,52%	23,80%	28,57%	9,52%	0	28,57%	
Confiança	CO2 - Manutenção relações de confiança com as demais empresas turísticas.		6	6	4	1	1	0	3	2,85
			28,57%	28,57%	19,04%	4,76%	4,76%	0	14,28%	
			76,19%		4,76%		19,04%			
Atributo	Atores →		Agências de viagens							Média
	Afirmativas		1	2	3	4	5	6	7	
Confiança	CO1 - As empresas turísticas locais apresentam uma relação de confiança umas com as outras.		8	7	4	2		1		2,18
			36,36%	31,81%	18,18%	9,09%	0	4,54%	0	
			86,36%		9,09%		4,54%			
			3	5	4	8		1	1	
			13,63%	22,72%	18,18%	36,36%	0	4,54%	4,54%	
Confiança	CO2 - Manutenção relações de confiança com as demais empresas turísticas.		6	5	4	4	2	1		3,18
			27,27%	22,72%	18,18%	18,18%	9,09%	0	4,54%	
			68,18%		18,18%		9,09%			

Tabela 17: Confiança

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

5.2.8 Atributo: classificação de redes

Considerando-se os baixos escores de frequência para ocorrência de ações cooperativas ou do papel institucional, por exemplo, não é possível afirmar a existência, efetivamente, de uma rede interorganizacional na localidade estudada, Itajaí. Ainda assim, cabe analisar as características desta relação interorganizacional, para que seja possível, ao fechamento desta análise de dados, propor uma estrutura, balizada em diretrizes, de cooperação para redes interorganizacionais do turismo, de forma genérica e, posteriormente, com ênfase em Itajaí.

No que tange ao presente atributo, 'classificação de redes', verificou-se que as médias variaram entre as opções 'discordo' e 'concordo parcialmente', em ambos os atores consultados, Tabela 18. Quando se analisou os meios de hospedagem, na primeira afirmativa, CR1, que trata da proximidade física entre as empresas turísticas, percebeu-se que o grau de discordância foi superior em relação aos demais graus, com 47,61%, enquanto que a concentração do grau de concordância foi superior na opinião das agências de viagens, com 40,90% das respostas. Ainda que ocorra maior incidência de discordância para um ator, e concordância para outro, observou-se que foram respostas um tanto distribuídas e o grau de neutralidade foi destaque nesta afirmativa. Levantou-se uma afirmativa quanto a proximidade dos atores, pois, para Molina-Morales e Hoffmann (2002) a concentração ou proximidade física das organizações turísticas é considerada um fator crítico para a competitividade e pode gerar vantagem competitiva.

Nas afirmativas CR2, CR3, CR4 e CR5, as quais tratam da formalidade e informalidade dos contratos para a realização de negócios ou ações cooperativas (HOFFMANN *et al.*, 2004), verificou-se que os meios de hospedagem, em sua maioria, com 47,61%, discordam da prevalência dos acordos informais sobre os formais, assim como 31,81% das agências de viagens, ainda que 45,45% das agências se posicionem de forma neutra quanto esta prevalência. As respostas da afirmativa CR3, também ocorreram de forma distribuída, tanto para as opções de concordância como discordância para os dois atores pesquisados, como ocorre com as agências de viagens, onde a moda é percebida no grau de neutralidade, com 36,36% das respostas, Figura 29 (Apêndice T).

O posicionamento na afirmativa CR4 indica que os atores estão favoráveis a acordos de cooperação, com 85,71% dos respondentes dos meios de hospedagem e com 40,90% dos respondentes das agências de

viagens, embora discordem que haja acordos periódicos com empresas turísticas, como pode ser observado na afirmativa CR5. Em CR5, 66,66% dos respondentes dos meios de hospedagem e, 68,18% dos respondentes das agências de viagens confirmaram que as empresas turísticas locais não fazem acordos periódicos. Embora apontem baixa frequência de contatos e encontros periódicos entre os atores respondentes, visto nos atributos anteriores, infere-se que alguns destes respondentes apontaram seu posicionamento com base nas atitudes da própria empresa, sem levar em conta as demais.

A variável poder, vista na afirmativa CR6, diz respeito ao poder decisório que as empresas possuem nas suas articulações conjuntas e, 85,71% dos respondentes quanto aos meios de hospedagem discordam que todas as empresas turísticas exerçam o mesmo poder de influência nas decisões, assim como 72,72% das agências de viagens. Ambos os atores apresentam médias que tendem à discordância, o que permite concluir que, para estes atores, o poder se apresenta mais concentrado do que disperso no que diz respeito às relações entre as empresas e instituições do turismo local, ou seja, mais hierárquicas do que igualitárias (KNORRINGA; MEYER-STAMER, 1998).

A afirmativa CR7, assim como a anterior, confirma a pouca possibilidade dos atores em opinar e sugerir formas para o desenvolvimento do turismo local, com predominância do grau de discordância, como visto em 71,42% dos respondentes dos meios de hospedagem e, em 72,72% dos respondentes das agências de viagens. Considerando-se os baixos escores de frequência para existência de ações cooperadas, contato e comunicação, papel institucional, recursos e tecnologia, dentre outros atributos analisados, é possível afirmar que existem poucas possibilidades para posicionamentos e opiniões de um ou outro ator estudado, junto a rede. Ainda assim, a afirmativa CR8, vem para confirmar que, na opinião de 71,42% dos respondentes dos meios de hospedagem e de 63,63% dos respondentes das agências, não possuem o mesmo poder de decisão que as demais empresas membros da Região Turística Costa Verde & Mar.

Ao mesmo tempo, conforme resultados da afirmativa CR9, 66,66% dos respondentes dos meios de hospedagem têm poucas oportunidades para discutir a respeito de metas e planos para o desenvolvimento turístico da localidade, seguidos de 77,27% dos respondentes das agências de viagens, com o mesmo posicionamento. Este resultado vem de encontro, por exemplo, ao que institui instrumentos de gestão pública como o planejamento estratégico

municipal e o plano diretor municipal, os quais prevêm a participação de todos os cidadãos.

Para as novas empresas turísticas locais, ou novos entrantes, as chances de participação nas decisões locais são semelhantes às empresas já estabelecidas, visto que, é uma opinião de 66,66% dos respondentes dos meios de hospedagem e de 72,72% dos respondentes das agências de viagens, de acordo com a afirmativa CR10.

Neste atributo, torna-se relevante destacar o grande número de respondentes com opiniões de neutralidade, como pode ser observada na Figura 28 (Apêndice S) e na Figura 29(Apêndice T), revelando em algumas afirmativas, a moda nas opções centrais, como por exemplo, na afirmativa CR2, em ambos os atores.

Atributo	1	2	3	4	5	6	7	Média	
Classificação de redes	Afirmativas								
	CR1 - As empresas turísticas locais estão próximas fisicamente .	0	9,09%	13,63%	36,30%	22,72%	13,63%	4,54%	4,31
				36,30%			40,90%		
	CR2 Os acordos informais entre as empresas turísticas são mais constantes que os acordos formais.	3	4		10	2	3		3,59
		13,63%	18,18%	0	45,45%	9,09%	13,63%	0	
	CR3 - Os acordos entre as empresas turísticas são na maioria via contratos.		31,81%		45,45%		22,72%		
			2	3	8	3	4	2	4,45
		0	9,09%	13,63%	36,30%	13,63%	18,18%	9,09%	
			22,72%		36,30%		40,90%		
	CR4 - Aceito acordos de cooperação com empresas turísticas, associações, fornecedores e competidores.	0	4	2	7	3	4	2	4,31
		18,18%	9,09%	31,81%	13,63%	18,18%	9,09%		
	4	27,27%		31,81%		40,90%			
CR5 - As empresas turísticas locais fazem acordos periódicos.	4	4	7	4	1	2		3	
	18,18%	18,18%	31,81%	18,18%	4,54%	9,09%	0		
		68,18%		18,18%		13,63%			
CR6 - Todas as empresas turísticas exercem o mesmo poder de influência nas decisões.	8	5	3	4	1	1		2,45	
	36,30%	22,72%	13,63%	18,18%	4,54%	4,54%	0		
		72,72%		18,18%		9,09%			
CR7 - Posso opinar e sugerir formas para desenvolver ou corrigir ações na gestão do turismo "CV&M"	9	6	1	4	1	1		2,31	
	40,90%	27,27%	4,54%	18,18%	4,54%	4,54%	0		
		72,72%		18,18%		9,09%			
CR8 - Não posso o mesmo poder de decisão que as outras empresas membros da "CV&M"			3	5	2	4	8	5,40	
	0	0	13,63%	22,72%	9,09%	18,18%	36,30%		
		13,63%		22,72%		63,63%			
CR9 - Discuto metas e plano para o desenvolvimento turístico local.	9	3	5	2		1	2	2,63	
	40,90%	13,63%	22,72%	9,09%	0	4,54%	9,09%		
		77,27%		9,09%		13,63%			
CR10 - Para novas empresas tur. locais, as chances de part. nas decisões locais s. iguais as empresas já estabelecidas	7	4	5	3	1	1	1	2,72	
	31,81%	18,18%	22,72%	13,63%	4,54%	4,54%	4,54%		
		72,72%		13,63%		13,63%			

Tabela 18: Classificação de redes

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

5.2.9 Atributo: concorrência

O atributo ‘concorrência’ se diferenciou dos demais atributos já analisados neste trabalho, pelo fato de suas médias terem sido superiores às anteriores, Tabela 19. Nas afirmativas CN1, CN2 e CN3, observaram-se médias que atingem as opções ‘neutro’ e ‘concordo parcialmente’ em ambos os atores. Na afirmativa CN1, aproximadamente 80,95% dos respondentes dos meios de hospedagem mantêm bons relacionamentos com as demais empresas turísticas locais, seguidos de 68,18% dos respondentes das agências de viagens, com o mesmo posicionamento. Assim como, na afirmativa CN2, o grau de concordância também predominou e 72,42% dos respondentes dos meios de hospedagem procuram oferecer apoio às demais empresas turísticas locais, seguidos de 68,18% dos respondentes das agências de viagens.

Para Meyer-Stamer (2001) e Becattini (2002), manter um bom relacionamento em empresas que atuam no mesmo setor, ou concorrentes, é também um dos elementos chave que indicam a existência de uma rede aglomerada territorialmente, já que a aglomeração auxilia iniciativas entre relações sociais e econômicas.

Na afirmativa CN3, 42,85% dos respondentes dos meios de hospedagem concordam com a existência de rivalidade entre as empresas turísticas que buscam o mesmo público, embora a moda tenha ocorrido na opção ‘discordo parcialmente’, conforme Figura 30 (Apêndice U). Ainda que, 63,63% dos respondentes das agências de viagens concordem que ocorra esta rivalidade, infere-se que não há cooperação, como visto nos atributos anteriores, bem como competição, de forma simultânea, de modo a construir vantagens competitivas duradouras para a destinação (NORDIN, 2003).

Nas afirmativas CN4 e CN5, observaram-se resultados que divergem entre os atores. Na afirmativa CN4, para 52,38% dos respondentes dos meios de hospedagem não existe um alto nível de competição entre as empresas turísticas locais, embora grande parte dos respondentes tenha confirmado, na afirmativa anterior, que exista certa rivalidade. E, para 45,45% dos respondentes das agências de viagens ocorre alto nível de competição entre as empresas turísticas locais, corroborando com a afirmativa anterior, a qual atingiu a média na opção ‘concordo parcialmente’.

Os conflitos entre as empresas turísticas não são resolvidos satisfatoriamente por 38,09% dos respondentes dos meios de hospedagem, resultado que corresponde também ao percentual no grau

de neutralidade, conforme apontam os resultados da afirmativa CN5. Ainda que, para 50% dos respondentes das agências de viagens, estes conflitos sejam resolvidos satisfatoriamente, visto na mesma afirmativa. Contudo, as relações interorganizacionais podem tomar direções diferentes, não excludentes: a da competição e conflito e a da cooperação e colaboração (CHIEN; PENG, 2005). Cabe dizer que cooperação e conflito são processos que ocorrem ao mesmo tempo em relações interorganizacionais, inclusive em redes, e quanto maior o número de atores, maiores as oportunidades para criatividade embora, ao mesmo tempo, maiores os conflitos (SCHOMMER, 2000).

Atributo	Atores →	Meios de hospedagem							Média	
		1	2	3	4	5	6	7		
Concorrência	Afirmativas CN1 - Manutenção bons relacionamentos com as demais empresas turísticas locais. CN2 - Procura sempre oferecer apoio às demais empresas turísticas locais. CN3 - Existe rivalidade entre as empresas turísticas que competem pelo mesmo público. CN4 - Existe alto nível de competição entre as empresas turísticas locais. CN5 - Os conflitos entre as empresas turísticas são resolvidos satisfatoriamente.	0	0	2	2	2	2	2	6	9
		0	0	9,52%	9,52%	9,52%	9,52%	9,52%	28,57%	42,85%
		0	3	2	2	1	3	4	80,95%	
		0	14,28%	9,52%	4,76%	14,28%	19,04%	38,09%	71,42%	
		23,80%		38,09%	19,04%	9,52%	9,52%	9,52%	42,85%	23,80%
	5	4	2	5	1	1	3	3,38		
	23,80%	19,04%	9,52%	23,80%	4,76%	4,76%	4,76%	14,28%		
	52,38%			23,80%			23,80%			
	3	3	2	8	2	1	2	3,66		
	14,28%	14,28%	9,52%	38,09%	9,52%	4,76%	9,52%	23,80%		
	38,09%			38,09%			23,80%			
	Atores →	Agências de viagens								
Concorrência	Afirmativas CN1 - Manutenção bons relacionamentos com as demais empresas turísticas locais. CN2 - Procura sempre oferecer apoio às demais empresas turísticas locais. CN3 - Existe rivalidade entre as empresas turísticas que competem pelo mesmo público. CN4 - Existe alto nível de competição entre as empresas turísticas locais. CN5 - Os conflitos entre as empresas turísticas são resolvidos satisfatoriamente.	1	2	3	4	5	6	7	Média	
		2	2	3	3	3	4	8	5,22	
		9,09%	0	9,09%	13,63%	13,63%	18,18%	36,36%		
		18,18%			13,63%		68,18%			
		1	3	3	5	4	6	5,13		
4,54%	0	13,63%	13,63%	22,72%	18,18%	27,27%				
	18,18%			13,63%		68,18%				
	2	1	5	5	2	7	5,13			
	9,09%	4,54%	22,72%	22,72%	9,09%	31,81%				
	13,63%		22,72%		63,63%					
	1	2	5	4	7	1	2	4,13		
	4,54%	9,09%	22,72%	18,18%	31,81%	4,54%	9,09%			
	36,36%		18,18%		45,45%					
	1	2	1	7	7	2	2	4,40		
	4,54%	9,09%	4,54%	31,81%	31,81%	9,09%	9,09%			
	18,18%			31,81%		50%				

Tabela 19: Concorrência

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

5.2.10 Atributos: ações do consórcio

Sob a ótica de Casarotto Filho e Pires (1999), um consórcio deve efetuar pesquisas de mercado; informativos quanto às áreas de atuação das empresas turísticas; manter um site na internet com informações sobre as empresas turísticas; promover a localidade; disponibilizar informações a respeito de recursos financeiros; divulgar as participações em eventos, se ocorrerem; entre outras iniciativas.

Sobre algumas destas iniciativas, no atributo 'Ações do Consórcio', solicitou-se que, somente os respondentes que conheciam as ações do Consórcio Costa Verde & Mar continuassem a assinalar suas respostas nas afirmativas que seguiam. Caso desconhecessem, foi solicitado que os respondentes mudassem para o próximo Bloco do questionário. Do total de 21 respondentes dos meios de hospedagem, apenas 8, ou seja, 38,09% se posicionaram junto as afirmativas do presente atributo, enquanto que, do total de 22 respondentes das agências de viagens, 10, ou seja, 45,45% continuaram a se posicionar quanto ao mesmo atributo.

Verificou-se que as médias variaram entre as opções 'discordo totalmente' e 'concordo parcialmente', embora as opções 'neutro' e 'concordo parcialmente' tenham ocorrido apenas na afirmativa CVM10, afirmativa de controle. Entretanto, as demais afirmativas concentraram a porcentagem freqüencial agrupada no grau de discordância, para os dois atores participantes da pesquisa.

De acordo com os resultados obtidos junto aos dois atores em estudo, grande parte dos respondentes corrobora em suas respostas e apontam que, em relação ao Consórcio Costa Verde & Mar: não recebem apoio, não divulga resumos informativos quanto a atuação da entidade, não mantém a página da internet atualizada, não realiza pesquisas de mercado, não atua de forma integrada com as empresas turísticas em campanhas de promoção, não disponibiliza suporte informativo sobre recursos financeiros, não participam de feira e eventos em conjunto com as empresas turísticas, não contrata consultorias para sanar problemas comuns e não promove convenções de forma geral, conforme Tabela 20. Vale pontuar, como verificado junto ao Consórcio no momento da pesquisa exploratória, que muitos destes serviços existem. Assim, torna-se relevante ser observado por estas empresas o que está sendo realizado para se ter gestores atualizados, tendo em vista que se declararam conhecedores das iniciativas do Consórcio.

Considerando-se as baixas médias obtidas junto aos atores respondentes do questionário, resultando nos baixos níveis de

concordância a respeito das ações do Consórcio e, considerando-se os baixos níveis de concordância ocorridos em todos os atributos analisados, algumas discussões podem ser lançadas:

- a) As empresas estão interessadas no desenvolvimento do setor turístico da localidade ou estão apenas pouco motivadas?
- b) O papel do consórcio está sendo desempenhado como se propôs, sob o olhar das empresas turísticas, ou há falta de comunicação entre a entidade e estas empresas?

A resolução para estes questionamentos poderá ser identificada na proposição de uma estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo, que permitirá atender as demandas e expectativas do município de Itajaí.

Atributo	Afirmativas	1	2	3	4	5	6	7	Média
		6	2	1	1	1	1	1	
"Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense"	CVM1 - Recebo apoio do consórcio "CV&M"	60%	20%	0	10%	0	10%	0	2,6
		80%			10%				
	CVM2 - O consórcio divulga resumos das informações recolhidas sobre as áreas de atuação das empresas turísticas.	3	3	2	1				1
		30%	30%	20%	10%	0	0	10%	
		80%			10%			10%	
	CVM3 - O cons. mantém pag internet com inf. sobre as potencial., interesses e serviços prestados	2	1	2	3	1	1	1	3,3
		20%	10%	20%	30%	10%	10%	10%	0
		50%			30%			10%	
	CVM4 - O consórcio realiza pesquisas de mercado.	3	0	3	2	1	1	1	3,1
		30%	0	30%	20%	10%	10%	10%	0
	60%			20%			20%		
CVM5 - O consórcio atua de forma integrada com as empresas turísticas em campanhas de promoção.	4	1	1	1	1	1	1	1	3,1
	40%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
	60%			10%			30%		
CVM6 - O consórcio disponibiliza suporte informativo sobre recursos financeiros.	2	0	3	4	1			0	3,2
	20%	0	30%	40%	10%	10%	0	0	
	50%			40%			10%		
CVM7 - O consórcio em conjunto com as empresas turísticas participam de feiras e eventos.	1	1	3	1	3			1	3,8
	10%	10%	30%	10%	30%	0	0	10%	
	50%			10%			40%		
CVM8 - O consórcio contrata consultores técnicos/especialistas para sanar problemas comuns.	2	0	3	4				1	3,4
	20%	0	30%	40%	0	0	0	10%	
	50%			40%			10%		
CVM9 - O consórcio promove convenções técnicas e/ou comerciais.	4	1	2		1	1	1	1	3
	40%	10%	20%	0	10%	10%	10%	10%	
	70%			0			30%		
CVM10 - O consórcio promove ações para o turismo regional.	2		2	1	1	2	3	3	4,5
	20%	0	20%	10%	0	20%	20%	30%	
	40%			10%			50%		

Tabela 20: Ações do consórcio
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

5.3 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DOS ATORES E DA LOCALIDADE

A principal influência para uma efetiva formação de redes interorganizacionais do turismo é a busca por um posicionamento competitivo das localidades e/ou das organizações, tornando possível o desenvolvimento da economia local ou regional (VASQUEZ-BARQUERO, 2002). Além de outras expressivas listas de razões pelas quais as organizações aderem à rede, como por exemplo: melhoria da imagem e reputação, transferência de conhecimento, compartilhamento do impacto de riscos, dentre outras.

O posicionamento competitivo foi verificado a partir do segundo bloco do questionário, o qual apresentou 13 questões com indicadores que propõem identificar elementos de competitividade. Entre os indicadores de competitividade das empresas turísticas (CE), destacam-se: cooperação, confiança, comunicação, concorrência, conhecimentos, treinamentos, número de postos de trabalho, custo e faturamento. E, os indicadores de competitividade da localidade (CL), apresentam-se: número de turistas, permanência dos turistas e gasto médio dos turistas.

Solicitaram-se aos respondentes o seu posicionamento quanto aos indicadores citados, tendo-se como referência os últimos três anos (2007, 2008 e 2009).

Assim sendo, na Tabela 21, quanto aos meios de hospedagem, verificou-se que a moda ocorre na opção ‘constante’. Especificamente, em relação aos indicadores de competitividade da localidade, pode-se observar que, embora tenha havido um posicionamento elevando na opção “constante”, um número razoável de respondentes identificou que o número de turistas, o gasto dos turistas e a permanência dos turistas, ‘diminuiu’. Em relação às agências de viagens, verificou-se que houve um posicionamento diferente dos meios de hospedagem, tendo em vista que a moda, como pode ser observada na Figura 35 (Apêndice Z), ocorre na opção ‘aumentou’, considerando-se que um razoável número de respondentes tenha se posicionado na opção ‘constante’.

Ao resgatar os indicadores de demanda de Itajaí, entre os anos de 2007 e 2009, vistos no capítulo 3, observou-se que estes oscilaram ao longo dos três anos analisados. O movimento de turistas na cidade aumentou em 2008, e em 2009 houve diminuição. Enquanto a receita evoluiu de forma crescente nos anos de 2007, 2008 e 2009, a permanência dos turistas na cidade sofreu queda no ano de 2008 (SANTUR, 2009). Por terem ocorrido estas oscilações no período que está sendo analisado, o posicionamento neutro de grande parte dos

respondentes dos meios de hospedagem se justificaria, diferentemente das agências de viagens. Infere-se que as agências de viagens, por atuarem com pacotes de viagens e não somente com serviços receptivos, não tenham percebido o impacto das oscilações quanto à demanda turística da localidade como os meios de hospedagem.

Analisando-se a competitividade das empresas turísticas, sob a ótica de ambos os atores, pode-se observar que, embora a moda tenha ocorrido com a opção ‘constante’, um número razoável de respondentes identificou que a competitividade ‘aumentou’ nos anos analisados. Considerando-se que a cooperação, a confiança, a comunicação e a concorrência, considerados atributos e analisados na seção 5.2, obtiveram médias baixas em grande parte das afirmativas, compreende-se posicionamentos de poucas mudanças, conforme declarado por parte dos meios de hospedagem, bem como das agências de viagens.

Na afirmativa CE3, observou-se que 50% das agências de viagens concordam que a comunicação entre a própria empresa e as demais organizações turísticas locais ‘aumentou’. Desta forma, as agências de viagens, por serem empresas que possuem um papel de intermediação no canal de distribuição do turismo, estão mais avançadas em termos tecnológicos. Sabe-se que o setor turístico sofreu uma reestruturação com a disseminação da TI, a qual contribuiu às novas formas, convenientes e lucrativas, de se realizar negócios. Com o avanço da desintermediação no canal de distribuição do turismo, organizações intermediárias como, por exemplo, as agências de viagens, tiveram que identificar meios para se ajustar a competição de vendas diretas de redes hoteleiras ou de empresas aéreas (FLECHA; COSTA, 2004).

Grande parte dos respondentes dos meios de hospedagem e das agências de viagens apontou que, o conhecimento que estas empresas têm a respeito do turista da cidade não se alterou nos anos pesquisados, com 57,14% e 68,18%, respectivamente. Infere-se que os indicadores de demanda divulgados por órgãos competentes como SANTUR, Secretaria Municipal de Turismo e até mesmo o CITMAR, não estão sendo suficientes para as empresas turísticas, ou, que as mesmas empresas não estão utilizando os dados e informações disponíveis a seu favor.

O treinamento de pessoal e o número médio anual de postos de trabalho, vistos nas afirmativas CE6 e CE7, respectivamente, obtiveram grande parte das respostas na alternativa ‘constante’, de acordo com os atores consultados. Para estes atores, participantes da pesquisa, o resultado é fato, pois, muito dos empreendimentos são familiares e o número de empregados é relativamente pequeno, conforme a análise

apresentada na seção 5.1 deste capítulo. Especificamente, para as agências de viagens a alternativa ‘constante’, com 63,63% é seguido com proximidade da alternativa ‘aumentou’, com 31,81%, nas duas afirmativas em questão. Este resultado leva a inferir que as agências de viagens estão, relativamente, um pouco mais atentas às necessidades de atualização de seus empregados, bem como, atentas aos anseios de sua demanda.

Para os meios de hospedagem, o custo operacional e o faturamento se mantiveram nos anos pesquisados, com a moda na opção ‘constante’, correspondendo a 57,14% na afirmativa CE8 e, 47,61% na afirmativa CE9, Figura 34 (Apêndice Y). Ainda assim, com resultados expressivos na opção ‘aumentou’, com 42,85% e 38,09%, nas afirmativas CE8 e CE9, respectivamente. Identifica-se uma relação com as afirmativas CE1, CE2 e CE3, as quais trataram de cooperação, confiança e comunicação, respectivamente, com a moda na opção ‘constante’ com leve tendência para ‘aumentou’.

Resultados diferentes ocorreram com as agências de viagens, com a moda na opção ‘aumentou’, tanto para o custo operacional em CE8, como para o faturamento em CE9, com 63,63% e 59,09%, respectivamente. Quanto à evolução do custo operacional ao longo do período analisado, encontra-se uma associação moderada com a afirmativa CE3, quanto a comunicação, a qual a moda ocorreu na opção ‘aumentou’, assim como nas afirmativas CL1, CL2 e CL3, que tratam da competitividade da localidade. Para Caporali e Volker (2004), o incremento nos lucros é uma das vantagens associadas ao processo de cooperação entre empresas, geralmente vinculado a capacidade de reduzir custos e tornar o desempenho superior.

Afirmativas	Meios de hospedagem			Agências de viagens		
	Diminuiu	Constante	Aumentou	Diminuiu	Constante	Aumentou
Competitividade da localidade						
CL1 - O número de turistas na cidade...	6 28,57%	11 52,38%	4 19,04%	2 9,09%	8 36,36%	12 54,54%
CL2 - O gasto dos turistas na cidade...	6 28,57%	11 52,38%	4 19,04%	3 13,63%	7 31,81%	12 54,54%
CL3 - A permanência dos turistas na cidade...	7 33,33%	13 61,90%	1 4,76%	2 9,09%	7 31,81%	13 59,09%
Competitividade das empresas turísticas						
CE1 - A cooperação entre sua empresa e as demais organizações turísticas locais...	2 9,52%	13 61,90%	6 28,57%	0 0	16 72,72%	6 27,27%
CE2 - A confiança entre sua empresa e as demais organizações turísticas locais...	1 4,76%	15 71,42%	5 23,80%	3 13,63%	11 50%	8 36,36%
CE3 - A comunicação entre sua empresa e as demais organizações turísticas locais...	2 9,52%	12 57,14%	7 33,33%	2 9,09%	9 40,90%	11 50%
CE4 - A concorrência entre sua empresa e as demais organizações turísticas locais...	3 14,28%	9 42,85%	9 42,85%	2 9,09%	12 54,54%	8 36,36%
CE5 - O conhecimento de sua empresa sobre o turista da cidade...	4 19,04%	12 57,14%	5 23,80%	3 13,63%	15 68,18%	4 18,18%
CE6 - O treinamento do pessoal da sua empresa...	1 4,76%	15 71,42%	5 23,80%	1 4,54%	14 63,63%	7 31,81%
CE7 - O número médio anual de postos de trabalho na sua empresa...	2 9,52%	16 76,19%	3 14,28%	1 4,54%	14 63,63%	7 31,81%
CE8 - O custo da sua empresa...	0 0	12 57,14%	9 42,85%	1 4,54%	7 31,81%	14 63,63%
CE9 - O faturamento da sua empresa...	3 14,28%	10 47,61%	8 38,09%	1 4,54%	8 36,36%	13 59,09%

Tabela 21: Competitividade

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

5.4 ANÁLISE GERAL – OS QUESTIONÁRIOS E AS ENTREVISTAS

Verificou-se junto a rede interorganizacional do turismo do município de Itajaí, como são as relações desta rede a fim de identificar as práticas de cooperação e, posteriormente, extrair elementos que possam compor uma proposta de estrutura de cooperação para as redes interorganizacionais de forma geral, e para esta especificamente.

Ao longo da análise realizada junto aos atores representantes da rede interorganizacional do turismo de Itajaí, verificou-se que o município pode ser caracterizado, de modo geral, por médias baixas em

todos os atributos pesquisados, conforme resultados obtidos do Bloco 1 do questionário. Caracterizado também por pouca evolução, nos últimos três anos, quanto aos elementos de competitividade, de acordo com a opinião dos atores consultados, conforme resultados obtidos do Bloco 2 do questionário.

Vale complementar esta análise por meio das informações obtidas junto aos representantes do setor público e entidades, na ocasião da pesquisa exploratória. Desta forma, levando-se em consideração o atributo 'identificação com a rede', as baixas médias obtidas junto aos representantes consultados, justificadas pela pouca atenção recebida do Consórcio que gerencia a Região Turística, também podem ser justificadas sob outra ótica. A representante do CITMAR apontou que a marca Costa Verde & Mar ainda não está consolidada junto as instituições públicas e privadas:

[...] ainda há uma resistência em ser lembrada como Região Turística Costa Verde & Mar, tanto por parte das instituições públicas como privadas. É um nome lembrado mais lá fora do que na região, [...] fazemos muito mais nossa tarefa fora, em outras localidades, do que aqui. Há dois problemas, primeiro, a região era conhecida como Região Turística Rota do Sol e nem todos os municípios integrantes da AMFRI eram contemplados, como são hoje no Costa Verde & Mar e, segundo, quando fomos registrar a marca, já havia, no Brasil três roteiros chamados Rota do Sol, desta forma [...], não foi possível [...] (2010).

O CITMAR atua efetivamente desde 2007 e pode ser considerada uma instituição jovem, com um papel pouco expressivo junto aos representantes do setor privado consultados, essencialmente, por este motivo, é pouco lembrado. Entende-se que, além de divulgar a marca em outros mercados e localidades, o CITMAR poderia contemplar iniciativas internas para ser lembrado, tanto no âmbito da Região como no município de Itajaí.

Nos atributos 'conhecimento' e 'contato e comunicação', também foi possível perceber poucas iniciativas do CITMAR junto a este chamado público interno, principalmente por proporcionar poucas trocas de experiências, diálogo ou encontros que tratem da Região. Além do CITMAR, também se espera iniciativas por parte da gestão pública municipal, representada pela Secretaria Municipal do Turismo e pelo

Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), ambos de Itajaí, que nos últimos três anos, ainda não havia se mobilizado para promover ações em conjunto com iniciativa privada e demais entidades. Somente a partir do primeiro semestre de 2011, com o lançamento do 1º Fórum Itajaense de Turismo, ocorrido entre os dias 16 e 17 de junho de 2011, que a Secretaria Municipal de Turismo propôs um diálogo junto a iniciativa privada e demais entidades, a respeito do desenvolvimento turístico do município. De acordo com o representante da Secretaria Municipal do Turismo, “[...] estão previstas outras ações a fim de complementar o 1º Fórum de Turismo, pois temos vários segmentos turísticos se desenvolvendo e a participação de todos é fundamental [...]”.

Vale destacar que, para fazer do turismo um instrumento do desenvolvimento local ou regional, requer, dentre diversos aspectos, um comportamento pró-ativo de todos os atores da rede interorganizacional, inclusive da própria iniciativa privada e, capacitar-se profissionalmente para isto é um caminho fundamental. Percebeu-se, ao longo da pesquisa realizada junto aos meios de hospedagem e agências de viagens que se torna impossível opinar de forma consistente a respeito do que não se conhece, situação de alguns representantes destas empresas.

Outros atributos como ‘ações cooperadas’ e ‘classificação de redes’, mostraram-se pertinentes para compreender aspectos chaves dos relacionamentos encontrados entre os representantes de gestão privada consultados, verificando-se um baixo nível de cooperação entre os atores da localidade, fato confirmado também pela representante do CITMAR. Esta representante apontou uma visão limitada das empresas privadas quanto à cooperação, visto que em algumas reuniões ocorridas com este público, não se obtiveram resultados positivos e que permitissem uma continuidade de ações:

[...] elaboraram-se algumas ações no sentido de aproximar a iniciativa privada e esta aproximação tem dado certo até um determinado alcance[...]. Por exemplo, temos o roteiro do cicloturismo composto por vários parceiros da iniciativa privada e, para isso fizemos todo um trabalho de capacitação, de treinamento, enfim, para que eles compreendessem o papel da roteirização. Mas, no dia a dia, é mais complexo. [...] eu acho que as empresas privadas ainda têm uma visão muito limitada quanto a cooperação. Na hora da apresentação da proposta é tudo muito bonito, mas

quando chega a hora de fazer, não ocorre, não participam [...]. Falta amadurecimento deste empresário em compreender que para crescer no setor, a parceria em ações é essencial, e não basta somente o diálogo [...] (2010).

A cooperação em uma rede interorganizacional está balizada por uma série de elementos anteriores a sua institucionalização, dentre eles: confiança, segurança, reciprocidade, credibilidade, entre outros. Desta forma, entende-se que o CITMAR não previu estes elementos ao propor reuniões com o setor privado a fim de um diálogo quanto às iniciativas em conjunto, e também não realizou de forma planejada estes encontros, como por exemplo, por meio de um processo de sensibilização. Além do CITMAR, a Secretaria Municipal do Turismo, com algumas tentativas do mesmo modo, não obteve resultados positivos quando propôs uma aproximação entre gestão pública e empresários do setor. Conforme o representante da Secretaria Municipal de Turismo consultado:

[...] sempre oferecemos um suporte para os empresários que atuam no turismo de Itajaí, porém, vimos que eles ainda não têm uma visão turística do município e também não nos procuram como poderiam procurar, afinal, temos estrutura e pessoal técnico para orientação. [...] na última temporada por exemplo, que iniciou em janeiro de 2010, recebemos um navio com 800 turistas e não havia um restaurante aberto nas proximidades do píer, [...] muitos acham que se abrir num feriado ou num domingo, vão ter prejuízo [...] (2010).

Portanto, as tentativas de transferência de conhecimento, formal ou informal, não obtiveram êxito esperado, tanto pelo CITMAR como pela Secretaria Municipal de Turismo e COMTUR, assim como verificado nos resultados obtidos no atributo ‘recursos e tecnologia’, o qual tratou destes aspectos e que foi percebido pelos atores consultados como incipiente, assim como os atributos anteriores.

Quanto ao atributo ‘papel institucional’, os atores respondentes consideram o governo municipal, as empresas turísticas, associações, sindicatos e demais instituições relacionadas ao setor turístico, importantes para seu desenvolvimento e sustentabilidade, embora estes atores não percebam iniciativas que mostre o quanto estas instituições

são relevantes para a localidade. A partir do levantamento de alguns dados secundários sobre o setor turístico em Itajaí, percebeu-se que não há uma compilação clara das informações de seus atrativos, equipamentos e serviços de apoio, tanto para o turista como para as empresas que atuam no setor. Algumas informações são desconexas e alguns recursos utilizados para promovê-las não possuem qualquer ligação entre si. Somente a partir de 2011 a Secretaria disponibilizará em sua página na internet, o Sistema de Informações Turísticas de Itajaí – SITI. Conforme o representante da Secretaria Municipal de Turismo:

[...] o SITI é um projeto que já está em processamento e tem por concepção criar uma rede de informações sobre os atrativos, equipamentos e serviços de apoio, visando fornecer aos turistas a disseminação das informações no maior número de pontos de distribuição possíveis, [...] composto por mapa turístico, guia turístico, totens auto-informativos, sinalização turística, balcão de informações itinerantes, disque informações e denúncias, central de informações turísticas, entre outros recursos (2010).

Ainda que a expectativa da Secretaria Municipal de Turismo de Itajaí fosse disponibilizar estas informações em sua página na internet no primeiro semestre de 2011, até o fechamento desta tese, isto não ocorreu. Quanto ao CITMAR, verificou-se que este possui em sua página na internet, dados e informações quanto ao setor turístico de todos os municípios integrantes da AMFRI, mas assim como a Secretaria Municipal de Itajaí, somente no aspecto institucional. Sob a ótica da representante do CITMAR:

[...] nem todas as empresas privadas do setor turístico foram contempladas para aparecerem no site, pois, o município ou as empresas não têm o seu material de divulgação organizado [...], a divulgação na página do CITMAR é gratuita, bem como as demais parcerias que ocorrem, como por exemplo, as empresas parceiras do cicloturismo, que não pagam para participar e ganham todo o material necessário [...], mas é importante estar disposto a participar. Se algum hotel, ou agência, ou outra empresa turística não aparece é porque

não fez contato com a secretaria de turismo do seu município, ou tenha ocorrido o contrário, a falta de iniciativas da própria secretaria (2010).

As demais instituições consultadas no momento da pesquisa exploratória, como o Itajaí *Convention & Visitors Bureau* e SINDHOTÉIS, pouco contribuíram para esta pesquisa. Conforme o representante da Secretaria Municipal do Turismo:

[...] recentemente tivemos um problema com um dos hotéis em nossa cidade e precisamos da manifestação do sindicato, o qual não respondeu, não atendeu a necessidade tanto do hoteleiro como da Secretaria, [...] embora todos sejam procurados para um diálogo, afinal, temos representantes do sindicato patronal no Conselho Municipal de Turismo [...], sempre tentamos instigar a participação de todos (2010).

A intervenção esperada no caso do hotel, citado no exemplo anterior, caberia ao SINDHOTÉIS ou a Secretaria Municipal do Turismo e não ao CITMAR, pois, de acordo com a representante do consórcio:

[...] o papel do CITMAR é, genericamente, promover a cooperação institucional regional, [...] as principais ações do consórcio estão direcionadas a atender as secretarias de turismo dos municípios que integram a AMFRI. São ações que ocorrem pelo município e não direcionadas a um hotel, a um restaurante, etc (2010).

Ainda que o CITMAR se disponha a atender as secretarias de turismo dos municípios integrantes da AMFRI em busca da cooperação entre estes, poderia ampliar sua atuação. Entende-se que, por meio de iniciativas locais, como por exemplo, do COMTUR de Itajaí, amparado pelo CITMAR, a atuação deste último poderia ser ampliada, paulatinamente, para atender também no âmbito da cooperação, as empresas turísticas do setor privado, tendo em vista que é detentora de muitas práticas desta natureza. Entende-se que, por meio de ações de cooperação entre os atores da rede interorganizacional do município, a

cooperação regional seria facilitada e se daria como consequência, respeitando-se as particularidades de cada município, sejam elas sociais, culturais, urbanísticas, políticas, econômicas e administrativas.

A representante do CITMAR declarou que as ações de cooperação regional possuem muitas barreiras, dentre elas estão as questões políticas e partidárias de cada município, além da deficiência de técnicos e especialistas em suas secretarias. Destacou ainda que Itajaí é um dos municípios que tem esta preocupação e possui funcionários com formação técnica na área do turismo:

[...] na região ainda temos certa dificuldade para pensar a respeito do turismo, pois temos 11 modelos diferentes de gestão, [...] temos modelos que dão certo, modelos que dão mais ou menos certo e modelos que não dão certo, [...] então ainda faltam profissionais, pois, a questão política é muito forte, tratando-se de turismo. Temos destinos que possuem muitos técnicos e destinos que possuem muitos políticos, por este motivo, possivelmente, muitas das iniciativas pensadas, planejadas para serem implantadas, escorregam, e não acontecem. Este problema não é exclusivo do turismo, se formos pegar outro setor, também nos depararíamos com questões políticas, embora necessárias, mas ao seu tempo (2010).

Para que seja possível o planejamento e o desenvolvimento local e regional, expectativa do setor turístico do município de Itajaí e do CITMAR, torna-se necessária a abdicação por parte dos poderes públicos municipais, de alguns de seus projetos individuais em prol de um projeto coletivo, que requer o desenvolvimento de algumas capacidades, dentre elas, do diálogo.

O CITMAR, na expectativa de fazer com que os gestores dos municípios integrantes da AMFRI, prefeitos e secretários, tenham uma visão regional, desenvolveu dois instrumentos de divulgação da Região e, de acordo com a representante do consórcio, aos poucos têm sido aceitos e com perspectivas de continuidade com outras ações:

[...] temos como exemplo, uma revista distribuída pela AMFRI como poucas páginas destinadas a cada município [...], grande parte da revista trata dos segmentos turísticos onde mais de um

município é responsável. Outro exemplo diz respeito ao vídeo institucional do Costa Verde & Mar, que, assistindo-o, você não sabe onde você está especificamente, mas não tem problema [...], é o que a gente quer, independente se a praia que aparece é Balneário Camboriú, Itajaí ou Piçarras. [...] é um vídeo para ir para fora, outras regiões, estados e países. Quando o turista chegar aqui na região, ele decidirá se quer ir para Bombinhas ou Piçarras, [...] é uma evolução para o pensar regional. Vale destacar também o repasse de verbas para o consórcio, [...] por exemplo, Balneário Camboriú é o município que mais repassa, enquanto Luiz Alves é o que menos repassa, isto, devido a demanda turística, etc, [...] e não se vê questionamentos dos municípios que pagam mais ou menos (2010).

Conforme o representante da Secretaria Municipal do Turismo, o setor turístico vem evoluindo em muitos aspectos, principalmente nos últimos três anos, possibilitando um aumento da competitividade do município, diferentemente do posicionamento dos atores consultados na pesquisa descritiva. Como exemplo, destacou:

[...] nos últimos três anos aumentamos significativamente a quantidade de escalas de cruzeiros marítimos, resultado principalmente da construção do píer para este recebimento, [...] a construção do Centreventos que fez muitos hoteleiros e empresas que atuam no turismo em prestarem mais atenção no turismo de negócios e eventos (2010).

Foi possível verificar que os representantes da gestão pública e entidades consultados ao longo da pesquisa exploratória percebem, mesmo com algumas descontinuidades apontadas, uma situação favorável para o desenvolvimento do turismo tanto municipal como regional, principalmente pelos projetos que estão previstos e por alguns resultados que a localidade vem obtendo nos últimos anos. Ainda que, a percepção da gestão privada consultada na ocasião da pesquisa descritiva, aponte índices aquém do esperado para se compor a cooperação em uma rede interorganizacional do turismo.

6 DIRETRIZES E ESTRUTURA DE COOPERAÇÃO PARA REDES INTERORGANIZACIONAIS DO TURISMO – UMA PROPOSTA PARA ITAJAÍ, INTEGRANTE DA REGIÃO TURÍSTICA COSTA VERDE & MAR

De acordo com os resultados da análise da pesquisa de campo, constatou-se que os aspectos relacionados às iniciativas de cooperação para uma rede interorganizacional, compreendem características que dependem de um posicionamento pró-ativo, tanto por parte da governança desta rede, como por parte dos demais atores que a compõem.

Constatou-se também que, embora o setor turístico de Itajaí não se constitua efetivamente em uma rede interorganizacional, estabeleceu-se considerá-la, a fim de torná-la real a partir da integração da chamada rede à estrutura proposta. Não foi identificada efetivamente uma rede, tampouco iniciativas de ações cooperadas. Deste modo, com atores dispostos a continuar suas atividades, mas carentes de uma participação e atuação mais ativa junto a Região Turística Costa Verde & Mar, propõem-se o delineamento das diretrizes e posteriormente da estrutura de cooperação para a rede interorganizacional do turismo de Itajaí, constituída da governança e ações cooperadas.

6.1 DIRETRIZES BALIZADORAS DA ESTRUTURA DE COOPERAÇÃO PARA REDE INTERORGANIZACIONAL DO TURISMO DE ITAJAÍ

Diretriz 1 – Competitividade - No caso da Região Turística Costa Verde & Mar, analisado a partir de uma amostra selecionada, verificou-se que os resultados obtidos com base nos dados das pesquisas de campo e de outros documentos levantados dos últimos três anos quanto ao setor turístico, revelam uma evolução ‘a passos lentos’. Evolução reprimida pela crise econômica mundial a partir da segunda metade do ano de 2008 e, essencialmente, pelos acontecimentos do desastre sócio-ambiental de novembro de 2008, em Santa Catarina. A base da economia do município pesquisado, Itajaí, é o Porto, o qual ficou inoperante por alguns meses após o desastre e, as obras para sua reconstrução se estenderam até dezembro de 2010. Desta forma, a peculiaridade de ser uma cidade cosmopolita em razão de seu porto, o setor naval e pesqueiro dá forte impulso ao segmento voltado para o turismo de negócios, estabelecendo-se então uma vantagem competitiva. Apresentou-se, ao longo da revisão da literatura, que os pequenos

negócios podem se tornar competitivos na medida em que suas operações e estratégias se tornam mais eficientes e, quando atuam de forma associada e conjunta. No entanto, isso não ocorre com os atores da chamada rede interorganizacional do turismo de Itajaí, onde não se identificou uma vantagem competitiva comum para a rede, podendo-se sugerir então, atuar de forma conjunta com foco no segmento do turismo de negócios. Assim, estabelecer uma estrutura de cooperação para a rede turística da localidade, neste momento, torna-se essencial para a continuidade de restabelecimento do destino turístico, bem como, para torná-la uma geradora da competitividade local e do desenvolvimento regional.

Diretriz 2 – Conhecimento: Tendo em vista os resultados obtidos junto aos atores da localidade de Itajaí, inseridos na Região Turística Costa Verde & Mar, dos atributos quanto ao conhecimento, contato e comunicação e, ações do consórcio, verificou-se que a transferência de conhecimento, entre estes atores, pouco ocorre. Sugere-se que estes aspectos sejam observados pelas empresas da localidade e que o gestor da entidade de governança busque iniciativas para motivar os vários atores a fim de que esta troca ocorra. Assim, esta diretriz poderá nortear as ações a serem desenvolvidas ao longo do processo de implementação da estrutura de cooperação, proposta neste trabalho, o qual é composto por quatro etapas: sensibilizar, mobilizar, institucionalizar e, monitorar e avaliar, conforme apresentado anteriormente.

Diretriz 3 – Contato e comunicação: Como visto na pesquisa realizada junto aos atores representantes da Região Turística Costa Verde & Mar, as interações quanto ao contato e comunicação pouco ocorrem. Sugere-se, neste caso, iniciativas de sensibilização que visem uma estrutura de cooperação para a rede (contato, comunicação, diálogo, ...), prevista no processo de sua implementação, fazendo com que estes atores despertem para o novo e para o que realmente poderá trazer resultados para as organizações, tornando a atividade turística sustentável na localidade. Existem maneiras de disponibilizar informações quanto aos produtos, serviços, mercados e clientes, tanto de forma individual como coletiva, como por exemplo, em sites turísticos especializados, em redes sociais destinadas a promoção empresarial, em eventos especializados onde o segmento seja o de interesse da rede, entre outras. Os encontros periódicos com outras empresas turísticas também deverão acontecer, em forma de reuniões, palestras, conferências, apresentações ou encontros festivos, propiciando assim o intercâmbio de informações,

necessário para se compor uma rede interorganizacional. Estas iniciativas poderão ocorrer conforme orientação da etapa de institucionalização da estrutura de cooperação, vista na seção anterior. Outro aspecto relevante para que esta diretriz balize o processo de implementação da estrutura de cooperação diz respeito a tecnologia da informação, a qual também é considerada uma diretriz e deverá estar associada às iniciativas da rede.

Diretriz 4 – Confiança: Credibilidade, segurança, reciprocidade, perspectiva de crescimento conjunto e, cultura e valores comuns, são aspectos que estão intrínsecos e resultantes da confiança. E, para que estes aspectos permeiem as relações da rede interorganizacional do turismo e se fortaleçam ao longo do tempo, é relevante pôr em prática ações cooperadas norteadas por esta diretriz. Para tanto, as etapas de implementação da estrutura, já caracterizadas, devem ser seguidas e, sugere-se que seja planejada a sua inserção junto ao Planejamento Plurianual do Turismo de Itajaí, instrumento integrante do Planejamento Plurianual do município. E, posteriormente, que esta implementação seja prevista no Plano Estratégico de Marketing Turístico Integrado – PEMTI, sob responsabilidade do CITMAR e da AMFRI.

Diretriz 5 – Tecnologia da informação: Levando-se em consideração o município de Itajaí, verificou-se que os atores participantes da amostra, pouco utilizam a tecnologia com foco estratégico, ou em favor da competitividade da rede que estão inseridos, haja vista que iniciativas em conjunto não ocorrem na localidade. Por este motivo, sugere-se o desenvolvimento de ações que busquem inserir no cotidiano dos atores integrantes da rede interorganizacional da localidade, ferramentas voltadas para a tecnologia da informação no intuito de tornarem-se competitivos. Assim, com a chamada cultura da tecnologia da informação, o gestor da estrutura deverá prever, por exemplo: quais informações são relevantes para serem transmitidas, à quais atores, com quais condições de acesso e, com quais meios; onde se dará o armazenamento além de estabelecer como as organizações farão uso da informação com foco nas relações em níveis intraorganizacionais, interorganizacionais e com o consumidor. Como exemplo, pode-se ressaltar as tecnologias que podem ser úteis na disseminação e gestão da informação, dentre elas, a extranet, utilizada por muitas agências de viagens e redes hoteleiras de modo a melhorar a integração e coordenação entre os parceiros da rede. Desta forma, vale complementar que existem perspectivas de negócios, a partir da

implementação da cultura da tecnologia da informação tanto em nível local como regional. Quanto as iniciativas que poderão servir de base para futuros negócios no âmbito do turismo, destaca-se, por exemplo, a vinda do evento internacional *Volvo Ocean Race 2012* (Regata Volta ao Mundo), etapa Itajaí. As relações nestes três níveis, tendo-se como fundamento a tecnologia da informação, farão com que este evento seja um marco para o município devido às oportunidades de divulgação de potencialidades sócio-econômicas, além de apresentar a capacidade para realização de eventos de grande porte, com significativo retorno para o desenvolvimento local e regional.

Vistas as diretrizes balizadoras, apresenta-se a estrutura de cooperação para a rede interorganizacional do turismo de Itajaí.

6.2 ESTRUTURA DE COOPERAÇÃO PARA REDE INTERORGANIZACIONAL DO TURISMO DE ITAJAÍ

A Figura 36 apresenta a estrutura proposta para o município de Itajaí, integrante da Região Turística Costa Verde & Mar

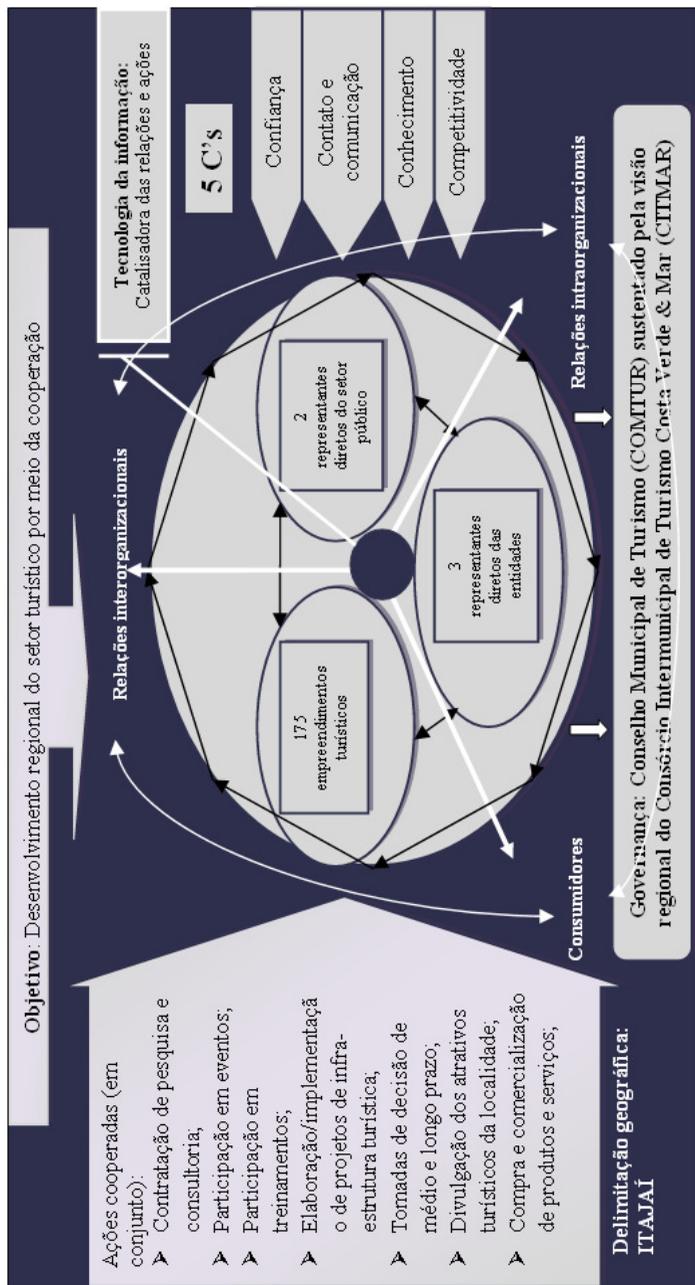


Figura 36: Proposta para uma estrutura de cooperação para rede interorganizacional do turismo - município de Itajaí
Fonte: elaborado pela autora

Tendo-se como base a estrutura de cooperação para as localidades, apresentada no capítulo 4, tem-se a proposta da estrutura de cooperação para a rede interorganizacional do turismo do município de Itajaí, Figura 36. Torna-se essencial que o gestor da estrutura parta do processo de implementação da mesma, o qual prevê as quatro etapas, significativas para que o processo de estruturação proposto na Figura 13, página 126 desta tese, seja implementado.

A estrutura sugerida para ser implementada no município de Itajaí, baseia-se nos elementos balizadores além dos demais elementos que compõe a Figura 12, página 123 desta tese, que serão detalhados a seguir. Nesta proposta, o foco principal está voltado para o desenvolvimento local do setor turístico a partir de uma estrutura de cooperação, na expectativa que a governança designada para o seu gerenciamento dê continuidade, posteriormente, a implementação das ações cooperadas nos demais municípios integrantes da Região Turística Costa Verde & Mar. O direcionamento destas ações, principalmente aos municípios complementares e secundários da Região, favorecerá o desenvolvimento do setor turístico para estas localidades.

Embora o CITMAR já esteja desenvolvendo ações de cooperação, como por exemplo, o projeto Circuito de Cicloturismo Costa Verde & Mar⁴, o qual foi premiado pelo Ministério do Turismo como uma das Melhores Práticas dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional, ainda é restrito a alguns parceiros do consórcio.

Deste modo, a estrutura de cooperação com ênfase no município de Itajaí, constitui-se em estrutura para a rede local, onde as organizações estão ligadas por iniciativas de cooperação e também por competição, por atuarem na mesma localidade. Ainda, por se tratar de uma rede interorganizacional em fase de desenvolvimento, as relações informais prevalecerão em um primeiro momento, podendo-se continuar nesta informalidade e criar expectativas para a formalização destas relações ao longo da implementação da estrutura, visto que é um processo cíclico.

Assim, a estrutura de rede local é constituída por 175 empreendimentos turísticos, de acordo com a AMFRI (2007) e SITI (2009), dentre os quais, destacam-se os empreendimentos

⁴ Circuito de Cicloturismo Costa Verde & Mar: circuito oficial de cicloturismo do país em Santa Catarina. Com cerca de 270km que passa por 11 municípios, o Circuito Costa Verde & Mar é o primeiro circuito organizado para cicloturismo no país que inclui litoral e interior (CITMAR, 2010).

gastronômicos, casas de eventos (shows, danceterias e clubes), meios de hospedagem, agências de viagens e locadoras de veículos. Como representantes do setor público, apresentam-se a Secretaria Municipal de Turismo de Itajaí e o Conselho Municipal de Turismo de Itajaí (COMTUR). Destaca-se que, embora a estrutura administrativa do município apresente outros órgãos municipais ligados ao setor turístico, estabeleceu-se eleger apenas os representantes diretos deste setor para constituir a rede interorganizacional do turismo de Itajaí, cabendo a governança estabelecer outros órgãos que também se tornarão relevantes para compor este grupo. Por último, as entidades, grupo composto pelo CITMAR, com sede em Itajaí, o *Itajaí Convention & Visitors Bureau* e o Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Itajaí - Patronal (SINDHOTÉIS). Consideraram-se entidades aquelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos que desenvolvem atividades voltadas, essencialmente, aos comerciantes ou empresários do turismo local como sindicatos ou associações com sede no município pesquisado.

6.2.1 A governança da estrutura

A governança é outro elemento essencial para o desempenho positivo da estrutura, definida como um processo de gerenciamento de atores para atingir objetivos pontuais, discutidos de forma coletiva para sustentar a orientação e a legitimidade da rede, bem como a sua interação. Assim, sob este enfoque, definiu-se para a governança da estrutura de cooperação para a rede interorganizacional do turismo do município de Itajaí, o Conselho Municipal de Turismo de Itajaí (COMTUR), representativo da comunidade e composto por integrantes que atuam no setor turístico, o qual funciona como um fórum permanente onde são discutidos temas relevantes para o desenvolvimento deste setor.

Dentre os representantes do setor público que compõem o COMTUR, estão: Secretaria Municipal de Turismo, Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Municipal de Segurança Comunitária e Trânsito, Secretaria Municipal de Planejamento Desenvolvimento Urbano, Secretaria Municipal de Obras e Serviços, Fundação do Meio Ambiente de Itajaí (FAMAI), Fundação Cultural de Itajaí, Fundação Municipal de Esporte e Procuradoria Geral do Município. É composto também por representantes não governamentais, tais como: Associação Comercial e Industrial de Itajaí (ACII), Clubes e Serviços de Itajaí, Câmara dos Dirigentes Lojistas de Itajaí (CDL), Sindicato dos Condutores Autônomos de Táxi de Itajaí, Serviço Nacional de

Aprendizagem Comercial (SENAC), Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Sindicato dos Transportes Escolares de Itajaí e Região (SINTRESI), Associação Intersindical Patronal de Itajaí, Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Itajaí.

Além do desenvolvimento local, pretende-se o desenvolvimento regional do setor, então a governança do COMTUR deverá ser amparada pela visão regional do CITMAR. Embora não exista uma relação direta entre estas duas entidades, propõem-se uma maior interação entre elas, que poderá ocorrer por meio da Secretaria Municipal do Turismo de Itajaí, tendo em vista por possui representantes no COMTUR. Desta forma, cada município integrante da Região Turística, deverá eleger a sua governança local.

Optou-se pelo CITMAR para amparar a governança da estrutura de cooperação, devido ao comprometimento do consórcio junto ao macroprograma do PNT 2007/2010 voltado para a regionalização do turismo no Brasil, o qual “propõe a estruturação de roteiros [...] intermunicipais [...] nos princípios da cooperação, integração e sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político-institucional” (BRASIL, 2008, p. 17). As demais entidades como o Itajaí *Convention & Visitors Bureau* e o SINDHOTÉIS, como visto na análise da pesquisa, são pouco atuantes na localidade. Deste modo, entende-se que, dentre os atores identificados como integrantes da rede interorganizacional do turismo de Itajaí, o COMTUR parece ser o mais adequado para gerenciar e desenvolver o processo de implementação da estrutura de cooperação.

Os recursos humanos deverão ser designados somente para atender a estrutura e, como sugestão para compô-los, além de contemplar os integrantes do COMTUR, caberia estabelecer uma parceria junto a Secretaria Municipal de Turismo, tendo em vista que possui pessoal técnico e especializado no setor. Ainda que o COMTUR não possua infra-estrutura própria, o material de expediente, documentação e arquivos são armazenados na Secretaria Municipal de Turismo. Desta forma, sugere-se a instalação destes recursos humanos junto a Secretaria.

Neste contexto, a proposta estabelece que a governança lance neste processo, ações cooperadas, assim como previsto na proposta genérica deste estudo. Os resultados da pesquisa no município de Itajaí mostraram uma carência de iniciativas de cooperação, assim, sugere-se que a proposição para implementação das ações ocorra de forma gradativa e que contemplem todos os atores, atuantes ou não.

6.2.2 Ações cooperadas

Destacam-se as ações conjuntas que poderão ocorrer junto a esta rede:

a) **Contratação de pesquisa e consultoria:** nesta ação, caberia a busca por parcerias junto às instituições de ensino da localidade, como por exemplo, a Universidade, Faculdades e Institutos instalados no município, os quais possuem cursos em nível de graduação e pós-graduação tanto no âmbito do turismo como de gestão. São instituições que poderiam disponibilizar docentes e/ou discentes para desenvolverem trabalhos de interesse recíproco, por meio de projetos de extensão, estágios supervisionados, serviços de produção de dados estatísticos como pesquisas e indicadores sociais e de mercado, dentre outros.

b) **Participação em eventos:** dentre as inúmeras ações mercadológicas, com fins de promoção e divulgação de destinos turísticos em mercados nacionais e internacionais, está a participação com estandes promocionais em eventos direcionados tanto ao setor turístico quanto ao público em geral. O papel da governança nesta iniciativa é viabilizar o acesso dos integrantes da rede interorganizacional a esses eventos de forma cooperada. O CITMAR já possui um calendário de participação nestes eventos, desta forma, cabe ao COMTUR solicitar a integração da presente ação ao Planejamento Plurianual do Turismo de Itajaí e ao Planejamento Estratégico de Marketing Turístico Integrado – PEMTI, o qual é gerido pelo CITMAR e AMFRI. Vale ressaltar a iniciativa de outras localidades, como por exemplo, Joinville em Santa Catarina, a qual está inserida na Região Turística denominada Caminho dos Príncipes. Em Joinville as chamadas missões empresariais aos eventos nacionais e internacionais, ocorrem com frequência ao longo do ano e são geridas pelo Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Joinville e Região (SIHRBES), uma associação de empresários que atuam no setor turístico na região norte de Santa Catarina. O grupo se reúne com periodicidade mensal e a adesão na participação em eventos, bem como em outras atividades promovidas pelo SIHRBES, é voluntária e por conta do próprio empresário.

c) **Participação em treinamentos:** o treinamento é um importante instrumento que auxiliará os atores organizacionais da rede a adquirirem novos conhecimentos. Atitudes e comportamentos podem, também, ser modificados para atender

as demandas que a estrutura de cooperação da rede exige, através destes treinamentos. A governança, alinhada com o objetivo principal da estrutura de cooperação e conhecedora do ambiente das organizações que compõem a rede do município de Itajaí, terá condições que verificar quais as principais discussões e lacunas para propor e implementar formações específicas, no âmbito do turismo, com ênfase na estrutura de cooperação da rede. Estas formações poderão ocorrer em formatos de cursos de capacitação presenciais ou à distância, com as diversas instituições de ensino inseridas na região. Cabe ressaltar novamente, a necessidade de discernimento da governança em buscar parcerias com estas instituições. Dentre os temas que interessam o setor, destacam-se: gestão de custos, gestão mercadológica, relações interpessoais, informática, idiomas, entre outras.

d) Elaboração/implementação de projetos de infra-estrutura turística e participação no processo de tomada de decisão de médio e longo prazo: os setores público, privado e entidades, quando compreendidos como um conjunto, impulsionam este relacionamento no sentido da cooperação, como visto ao longo da revisão da literatura. Assim, cabe ao setor público, na elaboração de seu plano diretor municipal, contemplar, no âmbito do setor turístico, a participação de representações do setor privado e entidades de uma forma geral. A falta de políticas públicas que considerem questões relacionadas ao turismo em Itajaí, como evidenciado na pesquisa exploratória, prejudica o desenvolvimento sustentado. O aumento populacional e a falta de um planejamento do crescimento da cidade são alguns dos fatores que têm afetado o turismo na região. Este crescimento é resultante, essencialmente, da localização litorânea de Itajaí e a proximidade com destinos turísticos secundários, complementares e principal da Região Turística Costa Verde & Mar, bem como, da atividade pesqueira e do porto mercante. Desta forma, a Secretaria Municipal de Urbanismo de Itajaí tem previsto para 2012, a elaboração de um novo plano diretor, com precedência de audiências públicas para discussão da matéria com todos os interessados. A participação dos atores integrantes da rede interorganizacional do turismo de Itajaí, torna-se imprescindível neste processo, desde as audiências públicas previstas, a fim de discutirem a respeito do desenvolvimento urbano de Itajaí. Dentre os projetos que estarão em discussão nestas audiências e que dizem respeito a infra-estrutura turística,

apresentam-se: a construção do Complexo Náutico e Ambiental de Itajaí - Marina do Saco da Fazenda, obras de ampliação da atual infra-estrutura do píer turístico, a implantação do Projeto Orla em Itajaí que visa proteção à fragilidade dos ecossistemas da orla marítima e a busca do desenvolvimento ordenado a longo prazo, dentre outros. Ainda, quanto aos projetos de infraestrutura turística, vale destacar as perspectivas para a vigésima edição da Copa do Mundo de Futebol de 2014, com sede no Brasil, onde o turismo é parte integrante deste contexto. Os investimentos em infraestrutura turística e serviços visam o atendimento aos visitantes do evento e à promoção de uma imagem positiva do País no médio e longo prazo. Embora Santa Catarina não esteja incluída como sede para os jogos, é relevante aproveitar as oportunidades que serão geradas por este evento, principalmente, por possuir vários roteiros turísticos e atrativos como as praias, o Píer Turístico de Itajaí, o parque Beto Carreiro World em Penha, o turismo dos segmentos ecológico, termal, rural e serra, dentre outros atrativos. Há também possibilidades de alguns municípios catarinenses receberem delegações durante a Copa de 2014, assim, estruturas próximas a Itajaí, como o aeroporto de Navegantes, que receberá investimentos do governo federal por atender parte da demanda prevista para a Copa do Mundo. Os gestores do aeroporto já discutem junto a prefeituras, associações e outros órgãos da região as mudanças que deverão ocorrer no seu entorno, além disso, cabe o acompanhamento destas instituições na evolução das obras da denominada BR 101 Sul, em SC, por ser o trajeto que muitos turistas provenientes de países do Mercosul com destino ao litoral catarinense.

e) **Divulgação dos atrativos turísticos da localidade:** a promoção dos atrativos turísticos de uma localidade, quanto ocorrem de forma integrada, geram possibilidades de maiores ganhos de escopo e de escala. Desta forma, embora o CITMAR apresente dentre seus objetivos, a promoção do turismo e a execução de ações estratégicas de marketing turístico integrado regional, sua atenção não poderá ser específica para um ou outro município, ou mesmo para um ou outro hotel ou agência. Ao mesmo tempo, tem-se a Secretaria Municipal do Turismo juntamente com o COMTUR, os quais atuam com vistas ao Plano Plurianual (PPA) 2010/2013, mas que apresentaram poucas ações conjuntas no que diz respeito a divulgação dos atrativos da localidade. Há necessidade de uma maior participação do setor

privado nestas iniciativas, que poderia ser promovida por meio de uma maior divulgação do destino turístico a partir da distribuição de publicações como catálogos gerais de destino e de produtos, encartes informativos práticos e pontuais, mapas turísticos, guias turísticos, folhetos turísticos, dentre outros. A divulgação deste material pode ser feita em vários canais de venda ou publicidade, como nos pontos de venda, relações públicas, em feiras turísticas, viagens de familiarização⁵ e utilização das mídias disponíveis na localidade. Avançando-se em relação a estas publicações e, tendo-se como diretriz para a implementação da estrutura de cooperação, a tecnologia da informação, cabe sugerir a sua utilização como outro meio de acesso às informações turísticas, principalmente pelo fato do COMTUR não possuir um espaço junto ao site da Secretaria Municipal de Turismo ou mesmo um site próprio. Dentre estas informações, podem-se incluir os atrativos, o transporte público, ambiente, dentre outras e assegurar a qualidade de apresentação destes meios, como por exemplo, em sites, que deverão ser precisos e atualizados. São iniciativas que deverão partir da localidade e, posteriormente, ampliar a implementação da estrutura com vistas no desenvolvimento regional.

f) **Compra e comercialização de produtos e serviços:** para que esta ação cooperada ocorra, a governança da presente estrutura deverá atuar com o suporte de um sistema de informações. Este sistema receberia a demanda mensal das necessidades de materiais dos atores da rede, essencialmente das empresas turísticas, cabendo ao gestor deste processo a reunião destas demandas e a obtenção de menores preços a partir da negociação, esperando-se ganho de escala. Vale destacar, por exemplo, a Rede Blue Tree Hotels, que opera hotéis voltados para o mercado de viagens de negócios e lazer, onde a grande maioria dos itens é comprada diretamente pelas unidades, mas a negociação é realizada pelo escritório corporativo. Desta forma, o contato entre as unidades e os fornecedores atende as necessidades individuais com melhores horários de entrega, recebimento,

⁵ Viagem de familiarização ou *familiarization tours* (*fam-tours*), palavra derivada da expressão inglesa que significa viagem de familiarização com destinos e produtos turísticos. Atividade que visa à promoção do empreendimento pela experiência real no destino. São formados grupos de profissionais (operadores turísticos, agentes de viagens, dentre outros integrantes do *trade* interessado), que são trazidos ao destino receptor com o intuito de vivenciarem o dia-a-dia do empreendimento e/ou produtos turísticos (CRUZ *et al.*, 2008).

entregas parciais, entre outros. Esta prática pode ser adotada junto a determinados atores da rede interorganizacional do turismo de Itajaí, proporcionando um poder de barganha nas negociações. A comercialização em conjunto, outra forma de potencializar os benefícios da cooperação no setor turístico, pode ocorrer por meio de formação de pacotes de viagens e integrar fornecedores e distribuidores do produto ou serviço turístico, a partir de sistemas unificados de reservas para acomodações, transporte, eventos, entre outros. Como exemplo da comercialização, vale ressaltar o caso do Circuito Italiano de Turismo Rural, onde é possível verificar o comprometimento dos atores sociais em fazer com que o turista perceba um roteiro 'único' e não um conjunto de atrativos e empreendimentos turísticos que agem de forma isolada. Esta constituição de roteiro, integra promoção conjunta, reserva de acomodações, dentre outras ações e, faz com que a marca Circuito Italiano de Turismo Rural seja percebida pelos atores da rede e principalmente pelos visitantes e turistas. O estabelecimento conjunto de políticas de preços competitivas em relação a outros destinos com características semelhantes é outra maneira de se constituir a comercialização em conjunto, dentre outras iniciativas cooperadas dos esforços de marketing.

Além das ações conjuntas apresentadas como proposta para Itajaí, cabe à governança, a partir da proposição da implementação da estrutura de cooperação, identificar outras que possam complementá-las, conforme a necessidade e evolução deste processo. O foco destas ações está voltado, primeiramente, as carências identificadas junto aos representantes da iniciativa privada do setor turístico de Itajaí, assim, outras ações devem ser sugeridas para que a cooperação se estenda até os atores pouco atuantes, mas que possuem um papel importante na atividade turística, como por exemplo, o Itajaí *Convention & Visitors Bureau* e o SINDHOTÉIS.

6.2.3 Delimitação geográfica

Quanto à delimitação geográfica, apresenta-se o mesmo município, integrante da Região Turística Costa Verde & Mar e sede do CITMAR, como localidade para o início das atividades de implementação da estrutura de cooperação. Além das características sócio-econômicas, culturais e ambientais, as quais já foram apresentadas

neste estudo e que convergem para compor efetivamente o município de Itajaí como um destino turístico, o resultado da pesquisa realizada junto aos representantes da rede interorganizacional do turismo foi outro aspecto levou a percepção da necessidade de implementação da estrutura. Desta forma, o objetivo inicial da estrutura, conforme apresentado na Figura 36, é o desenvolvimento local do setor turístico por meio da cooperação, respeitando-se as particularidades do município de Itajaí, sejam elas sociais, culturais, urbanísticas, políticas, econômicas e administrativas. Entende-se que, ao propor a governança a partir do COMTUR, a estrutura seja ajustada conforme a necessidade da localidade. Deste modo, para a estrutura abranger outras localidades da mesma Região Turística, como os destinos secundários e complementares, torna-se relevante eleger a governança que atuará nestes outros destinos, tendo em vista o papel do CITMAR, que auxiliará o estabelecimento do desenvolvimento regional do setor turístico, conforme proposta.

7 LEGITIMAÇÃO DA ESTRUTURA DE COOPERAÇÃO PARA REDES INTERORGANIZACIONAIS DO TURISMO E DE SUA APLICAÇÃO

A proposta de uma estrutura, após ter sido desenvolvida, deve ser avaliada, segundo critérios que possibilitem verificar o atendimento de seu objetivo. Esta avaliação pode ocorrer de duas formas, a primeira por meio da análise de especialistas e a segunda pela aplicação da estrutura. No presente trabalho, optou-se pela verificação junto a especialistas, devido às dificuldades em termos de prazos e disponibilidade de uma rede interorganizacional de uma localidade, tanto para aplicação como para implementação da estrutura.

Sendo assim, neste capítulo, apresenta-se a análise de legitimação da estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo, proposta deste trabalho. Esta análise se deu por meio de um laudo de legitimação aplicado junto a especialistas a cerca da estrutura proposta. Os posicionamentos são apresentados e analisados, assim como as considerações da pesquisadora.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO

A legitimação foi realizada com a pretensão de mostrar que a estrutura atende aos critérios propostos, essencialmente se é viável ao que propõem atender, por meio do aceite da mesma por especialistas. A fim de que os especialistas pudessem aceitar a proposta e, considerá-la legítima, foi necessário estabelecer critérios que certificassem sua legitimidade.

Para Onwuegbuzie, Johnson e Collins (2009), os critérios que devem constar no processo de legitimação são: credibilidade, confiabilidade, capacidade de transferência de resultados para outras situações e possibilidade de confirmação. No trabalho de Loch (2007), verificou-se um conjunto ampliado de critérios adotados para legitimação de sua proposta, dentre eles: consistência teórica (conteúdo), viabilidade à aplicação (prática), consistência construtiva (elaboração e consideração aos objetivos), representação contextual (veracidade) e representação interpretativa (compreensibilidade). Procedimentos complementados por Voltolini (2010), que apresenta: relevância e ineditismo da proposta.

Desta forma, para esta tese, adotou-se a orientação do roteiro proposto por Loch (2007) e Voltolini (2010), para compor o roteiro de legitimação desta tese e determinar, ou não, o aceite da estrutura de

cooperação para redes interorganizacionais do turismo. No quadro 29, apresentam-se os critérios, bem como os elementos que os caracterizam.

Crítérios	Caracterização
Avaliação quanto à consistência construtiva	Verifica se a construção da estrutura foi elaborada dentro de uma lógica consistente, coerente e confiável e se atinge o objetivo a que se propõe.
Avaliação quanto à consistência teórica	Verifica se a estrutura representa com coerência o conteúdo teórico dos assuntos que aborda, ou seja, cooperação de redes interorganizacionais e turismo.
Avaliação quanto à viabilidade de aplicação	Verifica se a estrutura e seus elementos têm condições de serem explorados, aplicados e aproveitados na prática.
Avaliação quanto à representação contextual	Verifica a realidade dos temas estudados, de acordo com o contexto estudado, sendo adequado ao que se pretende.
Avaliação quanto à compreensibilidade	Verifica se a estrutura pode ser facilmente interpretada, entendida e compreendida, sendo acessível aos profissionais envolvidos no processo de institucionalização da estrutura de cooperação.
Avaliação quanto à relevância e ineditismo	Verifica se a estrutura apresenta questões decisivas que atingem substancialmente a sociedade e indica avanços para a mesma, também se a estrutura é inédita no contexto que se propõe.

Quadro 29: Critérios para legitimação da proposta

Fonte: adaptado de Loch (2007) e Voltolini (2010)

Vale ressaltar que, o critério quanto à relevância e ineditismo, foi apresentado aos especialistas somente para se obter orientação do que está se propondo e não de forma definitiva, tendo em vista que estes especialistas não tiveram acesso ao trabalho completo.

Esta tese optou por analisar a legitimidade da estrutura na visão de alguns especialistas com atuação acadêmica e empresarial em áreas correlatas à estrutura de cooperação no âmbito do turismo. A visão destes especialistas a cerca da estrutura proposta, pode indicar que os aspectos fundamentais da estrutura podem ser aceitos de forma geral e, do mesmo modo, sinalizar com a possibilidade de dar continuidade aos temas pesquisados.

Detalhadamente, elegeram-se sete especialistas e preliminarmente a aplicação do questionário, estabeleceu-se contato inicial para verificar

disponibilidade e interesse, destes elegidos, para participação nesta etapa do trabalho. A partir da confirmação dos especialistas em participar do processo de legitimação, apresentou-se uma síntese do trabalho com os principais aspectos da tese, dentre estes: objetivos e principais resultados da pesquisa. Desta forma, após os especialistas tomarem conhecimento do trabalho de forma geral, enviou-se o questionário, juntamente com o montante do construto elaborado para compor a estrutura proposta nesta tese e sua aplicação no município de Itajaí, para elaboração de um laudo de legitimação. Estes laudos foram enviados à pesquisadora, que realizou uma análise de seus conteúdos. Vale ressaltar que a pesquisadora esteve à disposição dos especialistas, durante a elaboração dos laudos, para qualquer tipo de esclarecimento, na condição de facilitadora do processo. Um dos especialistas, embora tenha confirmado participação neste processo, não retornou as solicitações ao longo das semanas estabelecidas para devolução dos laudos, portanto, conclui-se os trabalhos de legitimação com um total de 6 especialistas.

7.2 CARACTERIZAÇÃO DOS LEGITIMADORES

Para realização da legitimação foi selecionado um grupo de sete especialistas com atuação acadêmica e empresarial em áreas correlatas à estrutura de cooperação no âmbito do turismo. Deste modo, o grupo é formado por especialistas da área do turismo público e privado e de redes de uma forma geral. A escolha destes integrantes vem ao encontro de aspectos considerados relevantes para o processo de legitimação, a fim de garantir a qualidade destes especialistas por meio de seu conhecimento técnico-teórico e técnico-prático. No Quadro 30, apresenta-se uma breve caracterização de cada especialista.

Especialistas	Caracterização dos especialistas
Especialista A (EA):	Bacharel em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Balneário Camboriú/SC em 2002. Especialista em Consultoria Empresarial com ênfase no setor turístico, também pela UNIVALI em 2008. Atualmente é Consultor Técnico da Prefeitura Municipal de Itajaí desde 2004. É integrante do Conselho Municipal de Turismo de Itajaí (COMTUR). É Integrante da equipe de Consultores da empresa Novaes e Associados de Balneário Camboriú/SC desde 2000. Possui experiência em práticas de criação e formalização de convênios, processos licitatórios, projetos para captação de recursos

	<p>dentre outros em âmbito público. Também possui experiência na área de hotelaria, com conhecimentos no gerenciamento de alimentos e bebidas, eventos (montagem e organização), dentre outras rotinas pertinentes a hotelaria. Participou na elaboração do Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Indaial/SC, Plano de Desenvolvimento Turístico do Município de Araçatuba/SP, Projeto de uma Agência de Viagens e Turismo: Vias Naturais. Possui publicações técnico-científicas. Foi expositor em diversos eventos do setor turístico, dentre eles: ECATUR, Workshop CVC, Salão do Turismo de Curitiba/PR, ABAV-Rio de Janeiro/RJ, Salão Brasileiro do Turismo-São Paulo/SP, dentre outros.</p>
Especialista B (EB):	<p>Bacharel em Turismo pela Faculdade Cenecista de Joinville (FCJ), Joinville/SC em 2006. Possui cursos de formação continuada na área de hotelaria nos níveis técnico e gerencial. Atua na área da hotelaria desde 1992, assumindo cargos de nível gerencial, nas localidades de Itajaí, Joinville, Brusque e Florianópolis, municípios de SC. Ministrou palestras no âmbito da hotelaria. Participou de viagens de familiarização a diversos destinos junto ao SIHRBES de Joinville/SC.</p>
Especialista C (EC):	<p>Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), Santa Maria/RS, em 2004. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria/RS, em 2007. Doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis/SC, tendo obtido aprovação no exame de Qualificação de Doutorado em 2009. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração da Produção e Logística, Marketing e Administração Geral. Possui publicações em capítulos de livros, periódicos científicos e em anais de congressos nacionais e internacionais, no âmbito de rede empresariais, <i>Supply Chain Management</i> e Logística empresarial. Atualmente é docente da UFRRJ.</p>
Especialista D (ED):	<p>Bacharel em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI, Balneário Camboriú/SC em 2001. Especialista em Turismo, Planejamento, Gestão e Marketing pela UNIVALI, Balneário Camboriú/SC em 2003. Mestre em Ciência da Informação pela UFSC, Florianópolis/SC, em 2007. Tem experiência como docente e orientador de conteúdo de monografias do Instituto Cenecista Fayal de Ensino Superior, onde atuou por 4 anos. Tem experiência</p>

	<p>na área de Turismo desde 1998, com ênfase em Planejamento, Consultoria e Projetos. Atualmente desenvolve serviços técnicos especializados no setor turístico e serviços públicos no CITMAR (Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar), desde 2008. Possui publicações em periódicos científicos e em anais de congressos nacionais. Participa de inúmeros eventos nacionais e internacionais como responsável técnica do CITMAR.</p>
Especialista E (EE):	<p>Bacharel em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul/RS em 1999. Mestre em Turismo pelo Centro Universitário Ibero Americano, São Paulo/SP em 2003. Tem experiência como docente e orientador de conteúdo de monografias em cursos de graduação e pós-graduação (nível de especialização), em diversas Instituições de Ensino Superior, tais como: UNIVALI, UNIASSELVI, UNIFEBE, UNIDAVI, entre outras. Atua no setor turístico desde 1994 nas áreas da hotelaria, agências de viagens, câmbio e turismo, alimentos e bebidas e setor público. Atualmente é sócio-diretor de uma agência de viagens em Itajaí/SC, desde 2006 e, desenvolve Planejamento, Organização e Operação de Viagens e Roteiro, além de ministrar cursos e palestras. Possui publicações em capítulos de livros e em anais de congressos nacionais.</p>
Especialista F (EF):	<p>Bacharel em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal/RN em 1992. Mestre em Engenharia Mecânica pela UFRN em 1998. Doutoranda em Engenharia de Produção pela UFSC. Tem experiência na área docente em cursos de graduação e Pós-Graduação na Universidade Potiguar (UNP) desde 2000. Possui livros publicados e organizados, além de artigos em congressos nacionais e textos em jornais e revistas. É dirigente da Sociedade Brasileira de Logística desde 2001. Já foi proprietária de um empreendimento hoteleiro e atualmente trabalha com APLs.</p>
Especialista G (EG):	<p>Tecnólogo em Administração de empresas pela Faculdade do Oeste Paranaense, Cascavel/PR, em 2000. Bacharel em Letras Tradutor/Intérprete em Língua Inglesa/Portuguesa pela Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP/UNIPAN), Cascavel/PR, em 2003. Mestre em Estudos da Tradução pela UFSC, em 2005. Tem experiência como docente em cursos de graduação na Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel/PR. Possui publicações científicas em congressos nacionais. Atua no</p>

	setor turístico desde 2005 na área da hotelaria e agência de viagens, assumindo cargos de nível gerencial. Atualmente é gerente geral de uma das unidades da rede ADH Hotelaria Ltda – Hotel Ibis Itajaí. Possui cursos de formação continuada nos níveis técnico e gerencial na área da hotelaria da Academia Accor (alimentos e bebidas, gestão de pessoas, governança, entre outros), além de outros cursos nas áreas administrativas, tradução, educação.
--	---

Quadro 30: Caracterização dos legitimadores

Fonte: elaborado pela autora

7.3 ANÁLISE DOS LAUDOS DE LEGITIMAÇÃO

Estabeleceu-se a análise dos laudos a partir da seqüência das questões apresentadas aos especialistas. Assim, inicia-se com a avaliação quanto à consistência construtiva e, posteriormente, avalia-se a consistência teórica e prática, a representação contextual, a compreensibilidade da estrutura e, por último a relevância e ineditismo.

7.3.1 Avaliação quanto à consistência construtiva

- ❖ Considerando-se o objetivo geral da tese: Propor uma estrutura de cooperação, balizada em diretrizes, voltada às redes interorganizacionais do turismo a partir da avaliação das relações interorganizacionais das localidades inseridas no Programa de Regionalização do Turismo. Analise a proposta apresentada a fim de verificar se a mesma atende ao que foi exposto.

Os especialistas consideraram que a estrutura proposta foi elaborada de maneira adequada e atende à proposição levantada.

Alguns especialistas ressaltaram a importância de se estabelecer diretrizes, essencialmente as que dizem respeito a confiança, a tecnologia da informação e compartilhamento do conhecimento, que favorecem o aumento do poder de barganha junto aos fornecedores e mídia (comunicação) de forma compartilhada.

Em relação a algumas das ações cooperadas propostas, um dos especialistas destacou a importância da divulgação dos atrativos turísticos da localidade, onde pode haver uma expansão da ação cooperada, tendo em vista que o escopo da comunicação no sentido mercadológico é mais abrangente e envolve as organizações que

compõe a rede e sua infra-estrutura e não exclusivamente os atrativos turísticos da localidade.

Outro especialista EA considerou que a importância de atuação conjunta do chamado “tripé”: setor público, privado e entidades; tanto para o desenvolvimento local como regional. Pois as iniciativas individuais, mesmo que ocorram, não são suficientes para que o processo de cooperação se consolide, essencialmente, para se compor uma rede efetivamente.

O especialista EA mencionou que, se a expectativa da estrutura de cooperação é melhorar o processo iniciado pelo Programa de Regionalização do Turismo, ele atende ao que foi exposto, uma vez que a principal questão a ser resolvida, diz respeito a motivação dos integrantes da rede. Sobre este aspecto, houve preocupação em propor, além da estrutura, um programa de institucionalização da mesma, com etapa destinada a sensibilização dos atores da rede interorganizacional.

Na visão do especialista ED, embora tenha considerado que o objetivo tenha sido atendido com a estrutura proposta, considerou que as diretrizes necessitam de complementação. A respeito desta consideração, não foi intenção desta tese, resgatar todo o arcabouço teórico existente sobre as diretrizes propostas para a estrutura, mas sim considerar elementos norteadores à sua implementação. Entende-se que as localidades que aderirem a esta proposta, deverão adaptá-la a sua realidade, respeitando-se as suas particularidades, sejam elas sociais, culturais, urbanísticas, políticas, econômicas e administrativas, e, desta forma, incrementar as diretrizes de maneira a atender as expectativas e necessidades tanto da sua governança como da rede.

Por fim, houve unanimidade por parte dos especialistas em identificar na estrutura proposta o alcance do objetivo geral.

7.3.2 Avaliação quanto à consistência teórica

❖ Considerando-se o seu conhecimento quanto ao conteúdo teórico sobre Turismo, Redes interorganizacionais e Cooperação, é possível verificar conexão com os elementos apresentados na estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do Turismo?

Na visão dos especialistas, de forma geral, houve uma correlação clara entre a estrutura proposta e os principais aspectos teóricos relacionados ao estudo do Turismo, Redes interorganizacionais e Cooperação.

O especialista EG destacou que uma rede turística necessita estar fundamentada nas diretrizes citadas como 5'Cs, na expectativa de que a cooperação ocorra efetivamente em âmbito local e posteriormente, regional, para que esta rede não seja 'refém' de ações externas a ela, tanto em âmbito nacional ou internacional. Desta forma, entende que é essencial a correlação entre os fundamentos das diretrizes com a estrutura proposta, conforme foi apresentado.

Diferentemente da opinião do especialista ED, o qual não se posicionou quanto à consistência teórica, pois, argumentou que não havia recebido o referencial teórico da tese para esta análise. Sobre este argumento, vale destacar que o referencial teórico não estaria disponível para os especialistas, conforme esclarecido aos mesmos, na expectativa que esta análise se desse a partir do conhecimento prévio sobre Turismo, Redes e Cooperação.

7.3.3 Avaliação quanto à consistência prática

- ❖ Considerando-se a estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo, bem como seu processo de institucionalização, propostos na tese, é possível aplicá-los na prática?

A estrutura proposta foi considerada como aplicável tanto do ponto de vista teórico, visto na avaliação anterior, como prático, conforme os especialistas, sendo muito bem aceita por alguns destes por estar de acordo com os desafios do setor turístico. Dentre estes desafios, a maioria dos especialistas destacou a necessidade da conscientização da relevância da estrutura e, do entendimento e participação de todos os envolvidos no processo de cooperação da rede turística.

O especialista EB complementou que a maior dificuldade na implementação da estrutura seria conscientizar, especificamente, o setor privado, visto que muitos participantes deste meio podem ser considerados 'acomodados', na espera das iniciativas do setor público e entidades. Acrescentou ainda que o envolvimento de todos é essencial para que a estrutura proposta atinja resultados positivos, considerando fundamental o processo de institucionalização sugerido.

Para EF, atuante na área de APLs, a consistência prática do construto apresentado se alinha a projetos exitosos em outros setores da economia, a exemplo do Plataforma de Tecnologia da Informação e Comunicação de Santa Catarina (PLATIC).

ED considerou que é possível aplicar a estrutura, embora com alguns ajustes pontuais no âmbito de sua aplicação no município de Itajaí. Na seção 6.1 do construto apresentado aos especialistas, na diretriz ‘conhecimento’, apontou-se que a partir da análise de alguns atributos, a transferência de conhecimento pouco ocorre, resultado que gerou um certo descontentamento deste especialista. Segundo o especialista ED, o CITMAR desenvolve ações que permitem esta transferência. Sobre este aspecto, na proposição da diretriz ‘conhecimento’, acrescentou-se uma constatação obtida após aplicação da pesquisa descritiva e, embora tenha sido esclarecido que são apontamentos resultantes de uma pesquisa, este parecer não foi bem recebido por este especialista. Vale ressaltar que a pesquisa descritiva apresentou resultados de uma das esferas que compõe uma rede interorganizacional, o setor privado. Verificou-se também, ao longo da pesquisa exploratória que o CITMAR vem desempenhando seu papel junto aos municípios integrantes da AMFRI, conforme orienta a Lei 11.107 dos Consórcios Públicos (Anexo B), embora isto não tenha sido percebido por muitos dos respondentes da pesquisa descritiva. Então, este trabalho parte do entendimento de que existem diferentes papéis em uma rede interorganizacional e que todos os atores são importantes, bem como seus posicionamentos em determinadas questões, na constituição de uma estrutura de cooperação, por este motivo preocupou-se em esclarecer este aspecto levantado por ED.

Outro apontamento do especialista ED, diz respeito a preocupação com a paridade de representantes públicos, privados e entidades. Quanto a este ponto, conforme sugerido na estrutura de cooperação para rede interorganizacional do turismo de Itajaí, sua governança se daria por meio do COMTUR, em âmbito local. O COMTUR prevê em seu regimento interno, Decreto nº 9.307/2011 (Anexo C), o respeito a proporcionalidade de representação do governo e da sociedade civil na sua composição. Prevê ainda, mediante a aprovação da maioria absoluta de seus membros, possíveis alterações de sua composição.

Por fim, os especialistas acreditam que a estrutura está adequada para por em prática e os atores que adotarem as ações propostas passarão a frente e obterão resultados positivos ao atuarem de forma cooperada.

7.3.4 Avaliação quanto à representação contextual

- ❖ Considerando-se a proposição inicial, bem como a proposta elaborada para a tese, é possível verificar a representatividade da realidade e adequação ao que se pretende?

De maneira geral, os especialistas consideraram a proposta de uma estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo para as localidades, com grande representatividade da realidade.

O especialista EB apontou que é representativo da realidade, essencialmente no aspecto que diz respeito à proposição das etapas de institucionalização da estrutura (sensibilizar, mobilizar, institucionalizar, monitorar e avaliar), pois defendeu que o setor privado ainda permanece um tanto conservador e muitos empresários com pouca visão de competitividade.

EG concordou com a autora quanto a não existência de uma rede interorganizacional do turismo na localidade pesquisada, Itajaí, e acrescentou que se algumas das ações sugeridas fossem implementadas, daria margem para perspectivas de desenvolvimento do setor turístico de forma mais abrangente, tratando-se da localidade e posteriormente da região, com sustentabilidade. Pois, há na Região Turística Costa Verde & Mar, um grande potencial turístico para ser desenvolvido, não somente no destino indutor, mas nos secundários e complementares. Acrescentou também que para algumas localidades, caso dos destinos indutores, bastariam algumas ações a fim de colocar em prática a cooperação, efetivamente, e posteriormente adequar ao que se pretende.

EF considerou que a representação contextual é representativa da realidade em questão, uma vez que aponta atores relevantes do cenário do turismo e do seu entorno, assim como comportamentos necessários à atuação cooperativa entre eles, em prol de uma base comum de objetivos a serem alcançados, o que representa bem o conceito de “coopetição” posto pela autora da tese.

EA destacou que alguns atores bem como suas responsabilidades deveriam ser definidos, como por exemplo, o Itajaí *Convention & Visitors Bureau* e o SINDHOTÉIS. Sobre este ponto, que será esclarecido de forma mais abrangente na seção seguinte, vale ressaltar que são atores que possuem papéis relevantes na estrutura proposta e embora não tenham sido contemplados com papel definitivo na estrutura, certamente, terão responsabilidades. Caberá a governança da estrutura esta definição e com expectativas de que a participação destes

atores se dê desde o processo de sensibilização, conforme previsto nas etapas de institucionalização da mesma.

O especialista ED considera novamente a mesma preocupação na seção anterior, tanto no aspecto quanto ao papel do CITMAR, bem como a paridade entre os atores integrantes da estrutura, os quais já foram esclarecidos.

7.3.5 Avaliação quanto a compreensibilidade

- ❖ Considerando-se a estrutura proposta, é possível verificar se é facilmente interpretada, entendida e compreendida, permitindo o acesso aos profissionais que estarão envolvidos no processo de sua institucionalização?

A proposta está compreensível sob a ótica de todos os especialistas. Alguns destes apontaram que a proposta está acessível, de modo a propiciar aos atores da rede interorganizacional do turismo uma forma simples de interagir e promover a aplicabilidade da estrutura. O especialista EG ressaltou que dentro do contexto turístico, a pró-atividade é fator determinante na aplicação desta estrutura, principalmente na hotelaria, que é uma área muito dinâmica.

O especialista EC complementou que a estrutura está clara e cada um dos aspectos contemplados são expostos e esclarecidos na mesma elaboração.

Para o especialista EA, a proposta está clara, porém destacou a falta da participação de alguns dos atores bem como de suas responsabilidades, em destaque o Itajaí *Convention & Visitors Bureau* e o SINDHOTÉIS. A respeito desta observação, vale ressaltar que, para esta pesquisa, o levantamento inicial para compor a rede interorganizacional do turismo partiu de dados secundários disponibilizados pela Secretaria Municipal do Turismo de Itajaí por meio do SITI (2009) e também pela AMFRI (2007). Quanto aos atores do setor público e entidades, estabeleceu-se eleger apenas os representantes diretos do âmbito turístico e, embora alguns atores não tenham contribuído para a pesquisa e sejam pouco atuantes, entende-se que são integrantes de uma das três esferas que compõem a rede e deverão ser contemplados pela governança.

Já, quanto as responsabilidades dos atores, vale salientar que torna-se fundamental, antes de estabelecê-las, fazer com que estes atores compreendam o objetivo da proposta, ou seja, onde se quer chegar. Assim, o foco da rede deverá estar voltado para o desenvolvimento da

atividade turística, primeiramente em nível local e posteriormente regional. E, as ações devem partir da participação e integração da rede interorganizacional do turismo, bem como das diretrizes que balizam a estrutura. Deste modo, designou-se para governança o setor público, que tem o papel vital de desenvolvimento e a manutenção de redes no turismo pelo potencial de melhorar economias locais, regionais e nacionais. Quanto ao setor privado, é relevante que se envolvam, por exemplo, com a criação de mecanismos de trocas de informações, oportunizando as vantagens oriundas de uma estrutura de cooperação para redes. As entidades inserem-se na sociedade com ações sociais diversas visando o bem-estar da comunidade, com ações paralelas às do setor público que podem ser representadas, conforme a estrutura proposta, por instituições de ensino e pesquisa, Itajaí *Convention & Visitors Bureau*, entre outros.

Defende-se que ao longo da formalização dos integrantes da rede interorganizacional do turismo das localidades, a governança determinará os demais papéis bem como suas responsabilidades. Cabe ao gestor da estrutura de cooperação, perceber a existência de líderes comprometidos com o setor turístico da localidade, além dos já identificados na rede.

7.3.6 Avaliação quanto a relevância e ineditismo

❖ Considerando-se a estrutura proposta, é possível avaliar sua relevância e ineditismo?

No aspecto relevância, os especialistas foram unânimes ao ressaltar a importância da estrutura. Muitos destacaram como imprescindíveis para o desenvolvimento do turismo, as ações em conjunto.

EB destacou a importância de a estrutura propor uma organização ou re-organização do turismo de forma cooperada, essencialmente a partir do diálogo e da troca de informações, pois, em muitas localidades, o turismo vem crescendo de forma desordenada, com falta de infraestrutura para atendimento ao turista e ao turismo de forma geral, muitas vezes sendo um dos principais causadores de desequilíbrio em termos ambientais, de mobilidade, entre outros.

Outro apontamento quanto à relevância vem do especialista EC, o qual salienta que a estrutura genérica pode ser utilizada para as redes interorganizacionais como um todo, sendo inovadora ao sintetizar todos os aspectos inerentes à cooperação.

EF acrescenta que a relevância é passível de ser comprovada pela existência de estruturas semelhantes em outros setores, em pleno funcionamento ou em implantação no país como os Núcleos de Apoio a Gestão e Inovação (NAGI) e mesmo em SC, como o PLATIC.

Para uma área específica do setor turístico, a hotelaria, o especialista EG destacou que:

[...] a revisão do plano diretor, previsto para 2012 fará a diferença na expansão e divulgação do município de Itajaí, especificamente. Muitas redes hoteleiras já possuem o seu chamado plano diretor no âmbito do marketing e desenvolvimento de outras áreas, em busca de qualidade nos serviços prestados, fornecedores referenciados, preocupação com o meio ambiente e desenvolvimento sustentável. Já, os que não possuem estas ferramentas com certeza ficam em desvantagem, e necessitam sim de apoio dos órgãos e instituições envolvidas no setor turístico. A vinda da Volvo Ocean Race será sim um grande evento para divulgação da cidade, contudo há muitos outros eventos de médio porte os quais são pouco divulgados. Geralmente ficamos sabendo deles quando somos procurados por grupos de fora que pretendem se hospedar em Itajaí. As entidades poderiam ter, sim, um calendário de eventos e fazer com que essas informações cheguem a todos os envolvidos, principalmente à hotelaria.

Na visão do especialista EG, a estrutura vem para melhor gerenciar os diversos aspectos inerentes ao setor turístico, seja micro, pequena ou média empresa, pois, independente de seu tamanho, todas fazem parte da rede interorganizacional e esperam contribuir, de alguma forma, para o desenvolvimento do turismo local, tendo em vista o âmbito regional.

Quanto ao ineditismo, outro aspecto analisado pelos especialistas, identificou-se que a maioria concorda com a inexistência de outros trabalhos que tenham o mesmo enfoque e com o mesmo objeto de estudo. Compreendem que os estudos do turismo embora já existam em certa quantidade, ainda são recentes.

EA e ED corroboram quando analisam o aspecto ineditismo e defendem que o setor público vem realizando ações agregadoras e

motivacionais, embora esbarrem nos interesses e pouco comprometimento dos atores do setor privado e entidades, conseqüentemente, sem resultados positivos. No entanto, consideram altamente relevante a aplicação da estrutura de cooperação para rede interorganizacional nas localidades, bem como, a partir de um Conselho Municipal, conforme proposto, com base nos resultados da pesquisa de campo. Sobre estas considerações, observa-se que a participação do setor público tem aumentado no mundo inteiro, conforme o crescimento do setor turístico, ou seja, quanto maior é a influência do turismo para uma localidade, maior é o comprometimento do setor público na atividade. E este comprometimento vem ocorrendo em muitas localidades, a exemplo de Itajaí, embora com poucas adesões à rede e iniciativas cooperadas, visto como elementos fundamentais na proposição da estrutura de cooperação para rede interorganizacional do turismo. Desta forma, no intuito de auxiliar Itajaí e os demais municípios secundários e complementares do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros dos Brasil, no seu desenvolvimento local e posteriormente regional, é que se propõe a estrutura.

7.3.7 Considerações gerais sob a ótica dos especialistas

Neste espaço, muitos especialistas ressaltam a importância do tema levantado por esta tese, essencialmente, visando atender o setor turístico. Pois, quando se trata do desenvolvimento regional, por exemplo, não basta somente a integração das Secretarias de Turismo ou dos representantes municipais das localidades, como propõe, por exemplo, o CITMAR. EG defendeu que a cooperação deve ir além e atingir todos os envolvidos no setor, seja o poder público, privado e demais entidades. Acrescentou que, na localidade de Itajaí, cada ator age por si, sem estar integrado ou participar de alianças ou outra forma de agrupamento e, com uma visão limitada de concorrência e competitividade. Argumentou ainda que, com a formalização da estrutura de cooperação todos seriam beneficiados, pois com a união de conhecimentos, troca de informações e implementação de muitas das ações sugeridas, o desenvolvimento local e regional seriam eficazmente obtidos.

EB e EC destacam que cooperação e redes no âmbito do turismo é um tema que vem sendo discutido recentemente, no sentido de alavancar o crescimento, em especial, das micro e pequenas empresas e que a partir da cooperação, as mesmas atingem resultados positivos,

com vantagem competitiva sustentada. Além disso, EC acrescentou que o município de Itajaí, objeto da pesquisa de campo, possui uma estrutura que pode ser melhor aproveitada para o turismo, bem como melhor estruturada e divulgada.

EA adverte novamente sobre a importância de discutir os meios de agregar, motivar e provocar o interesse dos atores integrantes da rede, pois sob sua ótica, o setor público de Itajaí já deu início a algumas iniciativas, dentre elas estão: mobilização para o evento *Volvo Ocean Race*, Projeto Orla, 1º Fórum de Turismo de Itajaí e site turístico da Secretaria Municipal de Turismo, dentre outras. Sobre este posicionamento, verificou-se que são iniciativas apresentadas no capítulo 4, da análise da pesquisa, as quais começaram a ocorrer somente a partir de 2011, e algumas, até o fechamento desta tese, ainda não ocorreram. Sabe-se que o papel setor público na organização e no planejamento da atividade turística se mostra como elemento fundamental para o desenvolvimento da atividade, tendo como princípio a defesa dos interesses públicos e de toda a comunidade. Então, iniciativas como estas citadas são esperadas por parte da Secretaria Municipal do Turismo, mas não são suficientes para compor a estrutura de cooperação sugerida.

Vale ressaltar o posicionamento de EF em suas considerações quanto ao processo de legitimação:

A legitimação é um conceito de origem político-jurídica que designa o reconhecimento, pelas instituições do poder e segundo articulações discursivas que esse mesmo poder domina, de determinados fatos sociais, sejam eles processos ou objetos (REIS, 2008). A obra *A legitimação em literatura* (LOPES, 1994) destaca, dentre os fatores constituintes do processo de legitimação, a formação teórica do autor e a opinião pública. Considerando que a autora cumpriu as etapas pertinentes ao processo de formação teórica na área objeto do seu estudo, assim como expôs à opinião pública o construto por ela desenvolvido, é possível considerar satisfatório o processo de legitimação por ela aplicado para sua tese.

REIS, C. *O Conhecimento da Literatura*. Lisboa: **Edições Almedina**, 2008.

LOPES, S.R. *A Legitimação em Literatura*. Lisboa: Cosmos, 1994.

7.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO

Com base nas considerações dos especialistas, conclui-se que o trabalho atende aos aspectos levantados, atingindo consistência construtiva e teórica, com viabilidade de aplicação, com representação contextual, sendo compreensível, relevante e inédito. Como o objetivo do processo de legitimação era verificar a aceitação da estrutura por parte dos especialistas, entende-se, desta forma, que a mesma é viável ao que se pretende confirmar, ou seja, verificar que a estrutura de cooperação, balizada por diretrizes, voltada às redes interorganizacionais do turismo pode apoiar o processo de gestão do turismo dos destinos inseridos no Programa de Regionalização do Turismo, sejam destinos principais, complementares ou secundários.

O processo de legitimação elegeu especialistas com perfis diferentes, tanto de formação acadêmica como atuação profissional, e alguns foram envolvidos no processo em dois momentos, tanto na fase da pesquisa exploratória como nesta última, de fechamento da tese. Este aspecto promoveu discussões que permitiram ajustes ao longo da pesquisa descritiva bem como no momento da elaboração da estrutura proposta.

Vale ressaltar que para verificar a validade da estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo, proposta desta tese, esta deverá ser implementada em alguma localidade integrante do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, com recursos humanos com conhecimento técnico do setor. Desta forma, será possível ratificar ou recusar os aspectos principais que caracterizam a estrutura proposta.

Deste modo, o processo de validação da estrutura se daria a partir de um teste experimental, por meio do qual a estrutura é implantada em uma localidade. Para se estabelecer comparativos, torna-se necessário monitorar outras localidades que não possuem uma estrutura de cooperação instituída. Contudo, para esta tese, decidiu-se não adotar esta prática, tendo em vista que os resultados de um teste experimental, por envolver diversos atores de uma rede interorganizacional, levariam um prazo superior ao pré-estabelecido no cronograma de atividades para conclusão do curso de Pós-Graduação em nível de doutorado. Entretanto, propõe-se que a validação da estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo seja implementada em estudos futuros, como extensão deste.

As informações deste capítulo serviram de apoio para as conclusões deste estudo que serão apresentadas no próximo capítulo.

8 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões bem como as considerações finais em relação ao estudo realizado.

Como resultado de um processo de aprendizado, esta tese sofreu algumas mudanças em seu percurso. Os primeiros esboços deste trabalho estavam imbuídos na perspectiva da regionalização do turismo como condição para inicialização das buscas quanto aos referenciais teóricos bem como de aspectos empíricos quanto a este modelo, instituído em âmbito nacional pelo Ministério do Turismo em 2004. Ao longo do processo de pesquisa foi possível perceber determinadas limitações quanto ao Programa de Regionalização do Turismo, o qual não considerou o programa anterior, o Programa Nacional de Municipalização do Turismo, como elemento relevante para sua constituição. Desta forma, considerou-se nesta tese a perspectiva da regionalização do turismo a partir das iniciativas e dos resultados em âmbito local.

Conclui-se, a partir do estudo realizado, que ao propor uma estrutura de cooperação para as localidades de uma forma geral, buscou-se preencher uma lacuna deixada pelo Programa de Regionalização do Turismo, o qual está comprometido em estruturar com padrão de qualidade internacional, os destinos principais das Regiões Turísticas elegidas pelo Ministério do Turismo. Os destinos secundários e complementares inseridos nestas Regiões Turísticas, embora representados pelos seus Secretários Municipais para integrar as Instâncias Regionais ou Consórcios Intermunicipais, caso da Região Turística Costa Verde & Mar – CITMAR, pouco estão direcionados para a chamada Regionalização. Iniciativas isoladas de ações conjuntas ocorrem, porém, sem o comprometimento interorganizacional, necessário, para obtenção de vantagem competitiva, tanto em âmbito local quanto regional.

Ainda, ao longo deste trabalho, verificou-se que o setor turístico é um dos maiores segmentos econômicos do mundo, e ao mesmo tempo, um setor que merece discussões e aplicações a cerca diversas temáticas, destacando-se a constituição de redes interorganizacionais do turismo e seus desdobramentos. As redes interorganizacionais, constituídas a partir de aglomerações territoriais, bem como, da capacidade de articulação de seus atores, são consideradas um sistema relevante para a união das potencialidades individuais a fim de obtenção de resultados coletivos, dentre estes resultados, o desenvolvimento local e regional dos destinos turísticos. Deste modo, pode-se considerar que o destino

turístico, seja principal, secundário ou complementar, que possui sua rede interorganizacional estabelecida por meio de ações conjuntas, terá condições de desenvolver vantagem competitiva em relação ao que não se constitui desta forma.

Sendo assim, foi desenvolvido ao longo da pesquisa, o referencial teórico relacionado às duas temáticas centrais desta tese: turismo e redes. Apresentaram-se o contexto histórico, definições e exemplos por meio de trabalhos científicos já desenvolvidos no âmbito de redes no setor turístico. Elaborou-se uma proposta de cooperação para as localidades de uma forma geral. Partiu-se para a pesquisa de campo para que fosse possível verificar na prática como ocorrem as relações de rede de uma determinada localidade, a fim de se identificar elementos que pudessem subsidiar uma proposição quanto a estas relações, sugerindo-se sua aplicação, primeiramente, na localidade estudada. E, apresentou-se esta proposta de cooperação para o setor turístico à especialistas, os quais puderam contribuir por meio de sugestões e críticas a respeito do que foi elaborado.

8.1 OS OBJETIVOS DE PESQUISA

A estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo foi sugerida para inserir as localidades no Programa de Regionalização do Turismo, tendo em vista que após a criação do Ministério do Turismo em 2003, não houve uma proposta de reformulação ou adequação ao Programa Nacional de Municipalização do Turismo, para que fosse possível o desenvolvimento local, base para atingir os objetivos traçados no âmbito regional. Ou seja, a regionalização vai depender da interação, dos recursos e da dinâmica dos municípios, de forma articulada, para induzir o desenvolvimento regional. Este movimento é facilitado quando há ações conjuntas nesta rede interorganizacional local, para que resultados em âmbito regional sejam atingidos. Assim, esta proposição foi comprovada por meio do processo de legitimação, em que 6 especialistas identificaram a importância da estrutura de cooperação e corroboraram suas análises quanto ao direcionamento das ações cooperadas primeiramente para o âmbito local e posteriormente, regional.

A identificação de uma estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo a ser considerada na contribuição da competitividade local tendo em vista as perspectivas de regionalização deste setor, constituiu o problema abordado, particularizado pelo objetivo geral da tese com a proposição de uma estrutura de cooperação

voltada às redes interorganizacionais do turismo a partir da literatura e da avaliação da relação interorganizacional de uma localidade inserida no Programa de Regionalização do Turismo.

Deste modo, para sustentar o objetivo geral do trabalho, estabeleceu-se cinco objetivos específicos. O primeiro objetivo específico foi identificar nas literaturas os principais aspectos que sustentam a cooperação para redes interorganizacionais turísticas e que pudessem servir de base para compor a estrutura. Este objetivo foi atingido por meio do levantamento de dados secundários, ou seja, pelo referencial teórico desenvolvido, sendo fundamental para eleger os principais atributos quanto a cooperação, bem como, quanto a redes interorganizacionais no setor turístico.

O segundo objetivo específico também foi alcançado, o qual foi estabelecer diretrizes e elementos componentes à estrutura de cooperação para redes interorganizacionais turísticas. As diretrizes balizadoras da estrutura bem como seus componentes foram lançados a partir da identificação dos principais atributos quanto a cooperação, que deram margem para a efetiva construção da estrutura de cooperação proposta nesta tese.

O terceiro objetivo específico foi verificar junto à rede interorganizacional do turismo de uma localidade selecionada como são as práticas de cooperação a fim de extrair dados e informações que auxiliem à aplicação da estrutura. Identificou-se Itajaí/SC, município integrante da Região Turística Costa Verde & Mar, para realização do levantamento junto a rede interorganizacional do turismo e, a partir dos resultados obtidos junto aos atores desta rede, bem como, dos demais dados levantados a respeito da Região e da localidade, foi possível levantar estes elementos.

Por meio dos resultados obtidos a partir da concretização do primeiro, segundo e terceiro objetivos específicos, chegou-se ao quarto objetivo específico, o qual foi aplicar a estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo em Itajaí-SC. Esta estrutura foi aplicada, de forma teórica, com base no diagnóstico realizado junto aos atores da rede interorganizacional do turismo de Itajaí, a partir dos resultados obtidos nas pesquisas exploratória e descritiva. Embora tenha sido verificado, no momento da pesquisa descritiva, a inexistência de ações cooperadas entre os atores consultados e, que a relação entre os atores pesquisados não consiste em uma rede interorganizacional, efetivamente, estabeleceu-se considerá-la no intuito de torná-la real por meio da integração da chamada rede à estrutura proposta.

O quinto e último objetivo específico, o qual foi legitimar junto a especialistas a estrutura de cooperação bem como sua aplicação, foi atingido quando se aplicou o questionário de legitimação a este grupo e obtiveram-se os laudos com as análises a respeito da consistência construtiva, teórica, prática, contextual, além da compreensibilidade, relevância e ineditismo da proposta desta tese. Deste modo, a proposta foi legitimada e os laudos contribuíram para identificar e fortalecer determinados elementos propostos pela estrutura, como por exemplo, a importância de iniciativas para sensibilização dos atores e a necessidade de uma estrutura de cooperação local para que, posteriormente, o desenvolvimento regional no âmbito do turismo seja possível.

Entende-se que a proposta é uma versão inicial e que poderá ser aprimorada por meio da aplicação prática. Entretanto, o aprofundamento das pesquisas nesta área, turismo e redes, pode admitir a expansão das abordagens com outro detalhamento, adaptando-se sugestões.

Ao longo das atividades de elaboração da tese, muitos conceitos teóricos foram verificados, políticas públicas foram analisadas, empresários e acadêmicos foram consultados e resultados foram obtidos. Assim, o levantamento teórico bem como as evidências empíricas apresentadas neste trabalho dispõem-se à contribuir com as discussões acerca do turismo e das redes, de uma forma geral.

8.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Ao final deste trabalho, recomendam-se como oportunidade de pesquisa os seguintes tópicos:

- a) Aplicar, na prática, a estrutura de cooperação para rede interorganizacional do turismo em uma localidade inserida no Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil;
- b) Estabelecer um comparativo entre duas redes interorganizacionais do turismo de localidades inseridas no Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, no intuito de levantar o nível de cooperação destas redes, utilizando-se tratamentos estatísticos multivariados;
- c) Aprofundar o conteúdo quanto a Tecnologia da Informação no setor turístico, identificado como um dos elementos chave para constituição de redes interorganizacionais do turismo; justificar

REFERÊNCIAS

ACERENZA, M. A.. **Administração do Turismo: conceituação e organização**. Bauru, SP: EDUSC, 2002.

ALMEIDA, E. C. **A busca de novos modelos institucionais e de planejamento para promover o desenvolvimento sustentável nas cidades médias da Bahia num ambiente de acirrada competição: o caso do Senhor do Bonfim**. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador: UFBA, 2000.

ALMEIDA, A. L. C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte: UFMG, 2005.

ALTENBURG, T.; GILLEGRAND, W. STAMER, J.M. **Building System Competitiveness**. 1. ed. Berlim: German Development Institute – GDI, 1998.

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

_____. **Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais**. In: AMATO NETO, João (Org). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

AMARAL, A. W. Terceiro Setor e Políticas Públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 54, n. 2, 2003.

AMFRI – Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí. **Plano Estratégico de Marketing Turístico Integrado (PEMTI): Inventário turístico**. Itajaí: IFES, 2007.

AMFRI – Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí. **Municípios integrantes da AMFRI**. Disponível em < <http://www.amfri.org.br/municipios/index.php> > Acesso em 12 de setembro de 2010.

ANDION, C. Análise de Redes e Desenvolvimento Local Sustentável. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 1033-54, set./out. 2003.

ANDRADE, R. O. B.; MORETTO NETO, L. A gestão privada do turismo. In: TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. (Org.) **Turismo: como aprender, como ensinar**. v. 1. São Paulo: SENAC, 2001. p. 135-150.

ANDRIGHI, F. A **Destinação turística de Urubici a partir da ótica de redes interorganizacionais**. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú: UNIVALI, 2007.

ANDRIGHI, F. F.; HOFFMANN, V. E. Redes e Cooperação na Destinação Turística de Urubici/SC. **Turismo em Análise**, v.21 n.1 p.149-164, 2010.

ARAÚJO, R. F. **O modelo de gestão participativa do Plano Nacional de turismo (PNT – 2003/2007): a atuação do CENETUR/RN na sua implementação**. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal: UFRN, 2008.

ATELJEVIC, J.; DOORNE, S. Diseconomies of scale: a study of development constraints in small tourism firms in central New Zealand. **Tourism and Hospitality Research**, v.5, n. 1, p. 5-24, mar. 2004.

AZEVEDO, I. B. **O prazer da produção científica: diretrizes para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 10.ed. São Paulo: Hagnos, 2002.

BAGGIO, R., Collaboration and cooperation in a tourism destination: A network science approach. **Current Issues in Tourism**, n.14 (2), p. 183-189, 2011.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de administração contemporânea**, v.8, n.esp., p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001.

BARBOSA, L.G.; ZAMOT, F. S.. Políticas Públicas para o Desenvolvimento do Turismo: O Caso do Município de Rio das Ostras. In: ENAMPAD (Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), 28, **Anais...**, Curitiba, 2004.

BARBOSA, M. A. C.; ZAMBONI, R. A. **Formação de um Cluster em torno do turismo de natureza de Bonito – MS**. Texto para Discussão no. 772, IPEA: Brasília, 2000. Disponível em : <http://www.gestionturistica.cl/archivos>. Acesso em: 22 fev. 2010.

BARBOZA, L. C.. Arranjos Produtivos Locais: uma estratégia de política industrial. In: CAPORALI, R.; VOLKER, P. (Org). **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: projeto PROMOS – SEBRAE – BID versão 2.0**. Brasília, Sebrae, 2004.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. São Paulo: Papyrus, 1995.

BARRETO, M **Planejamento Responsável do Turismo**. Campinas: Papyrus, 2005.

BARROS, P. M. **Indicadores necessários a formulação de políticas públicas locais para o turismo sob a ótica dos stakeholders institucionais estratégicos**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC, 2005

BECATTINI, G. Italian Industrial Districts: Problems and perspectives. **Studies of Management and Organisation**, v. 21, n. 1, p. 83-90, 1991.

BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: COCCO, G.; URIANI, A.; GALVÃO, A. (org.). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da terceira Itália**. 2 ed. Rio Janeiro: SEBRAE, 2002.

BECKER, F. O que é construtivismo? **Revista de Educação AEC**, Brasília, v. 21, n. 83, p. 7-15, abr./jun. 1992.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. 7.ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2002.

BENI, M. C. **Política e Planejamento de Turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.

BENI, M. C. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003.

BIGNAMI, R. A **Imagem do Brasil no Turismo: construção, desafios e vantagem competitiva**. São Paulo: Aleph, 2002.

BOITEUX, B. C. **Legislação de turismo: tópicos de direito aplicados ao turismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BOULLÓN, R.C. **Planificación Del espacio turístico**. México: Trilhas, 1997.

BOWEN, J.; FORD, R.C. Managing service organizations: does having a ‘thing’ make a difference? **Journal of Management**, v.28, n.3, p.447-469, 2002.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Metodologia de gestão para adensamento de cadeias produtivas**. Brasília: MDIC: Sebrae, 2000.

BRASIL. Ministério do Turismo, MTur. **Plano Nacional do Turismo: Diretrizes, Metas e Programas**. Ministério do Turismo. Brasília, 2003.

BRASIL. Ministério do Turismo, MTur. **Plano Nacional do Turismo: 2007/2010: uma viagem de inclusão**. Brasília: MTur, 2007.

BRASIL, Ministério do Turismo, MTur. **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil / Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (Organizador)**. — 2. ed. — Brasília : Ministério do Turismo, 2008.

BRASIL, Ministério do Turismo, MTur. **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional** – Relatório Brasil 2009 / Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (Organizador) Brasília: Ministério do Turismo, 2009.

BRASIL. Ministério do Turismo, MTur. 2010. **Definição de turismo**. Disponível em <http://www.turismo.gov.br> Acesso em 22 de fevereiro de 2010a.

BRASIL. Ministério do Turismo, MTur. **Relatório de Estatísticas e Indicadores do Turismo Mundial**. Disponível em < <http://www.turismo.gov.br/dadosefatos> >. Acesso em 22 de fevereiro de 2010b.

BRASIL, Ministério do Turismo, MTur. **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional** – Relatório Brasil 2010 / Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (Organizador) Brasília: Ministério do Turismo, 2010c.

BRASIL, Ministério do Turismo, MTur. **Caderno de Propostas Estratégicas de Organização Turística das Cidades-sede da Copa do Mundo – 2014** – Brasília: Ministério do Turismo, 2010d.

BRASIL. Ministério do Turismo, MTur. **Premiação Melhores Práticas dos 65 Destinos Indutores**. Disponível em < http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/01Premiacao_Melhores_Praticas.html > Acesso em 12 de abril de 2011.

BRITTO, J. N. de P. **Características Estruturais e Modus-operandi das Redes de Firms em Condições de Diversidade Tecnológica**. Tese (Doutorado em Economia) Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

BRUNELLI, M. Q.; MACEDO-SOARES, T. D .L. A.; ZOUAIN, D. M.; BORGES, A.P. Pesquisa científica em turismo: revisão da literatura entre 2005 e 2009. **Revista de Administração Pública**, v.44, n.5, Rio de Janeiro Set./Out. 2010.

BRUSCO, S. The Emilian model: productive decentralization and social integration. **Cambridge Journal of Economics**, v. 6, p. 167-184, 1982.

BUHALIS, D. Strategic use of information technologies in the tourism industry. **Tourism Management**, v. 19, n. 5, p. 409-421, 1998.

BUHALIS, D.; COOPER, C. Competition or Co-operation? In E. Laws, B. Faulkner & G. Moscardo, (Eds.), **Embracing and Managing Change in Tourism**, Routledge, London, 1998.

BUHALIS, D. Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v.1, n.1, p.113-139. 2000.

BUHALIS, D., LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet — The state of eTourism research. **Tourism Management**, v. 29, 609–623, 2008.

BURT, R. S. **Structural holes**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

CAI, L.A. Cooperative Branding for Rural Destinations. **Annals of Tourism Research**, Great Britain, v. 29, n. 3, p. 720-742, 2002.

CANINA, L.; ENZ, C. A.; HARRISON, J. S. Agglomeration effects and strategic orientations: Evidence from the U.S. lodging industry. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 656-581, 2005.

CAPORALI, R; VOLKER, P. (orgs). **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: projeto PROMOS – SEBRAE – BID versão 2.0**. Brasília, Sebrae, 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>, Acesso em: 02 dez. 2009.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. A ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1982.

CAPRA, F. **A Teia da Vida - Uma Nova Compreensão Científica dos Sistemas Vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARNER, F. **Encadenamientos generados por el sector turismo**. México: CEPAL, 2001.

CARVALHO, M.; FISCHER, T. Redes sociais e formação de alianças estratégicas: o caso do Multiplex Iguatemi. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 199-218, 2000.

CASSIOLATO, J. E. e LASTRES, H. M. M. “Local systems of innovation in the Mercosur facing the challenge of the 1990s”. **Industry and Innovation**, v. 7, n. 1, 2000, p. 34-51.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O Enfoque em sistemas Produtivos e Inovações Locais. In: FISCHER, Tânia (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2002.

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

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTRO, C.M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHANDLER, A. D., HAGSTROM, P.; SOLVELL, O. **The Dynamic Firm**. Oxford University Press, 1998.

CHEN, D.; FAN, Z. Construction of public service system in the tourism industry *cluster*. In. 2010 International Conference on Management and Service Science (MASS 2010). **Anais...** Wuhan, China, 2010.

CHIEN, T.; PENG, T. Competition and Cooperation Intensity in a Network – a case study in Taiwan Simulator Industry. **Journal of**

American Academy of Business. Cambridge, vol. 7, p.150-155, sep. 2005.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COMISSIÓN EUROPEA. **Estructura, funcionamiento y competitividad del turismo europeo y de suas empresas.** Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunnidades Europeas, 2003. Disponível em: <<http://europa.eu.int>. > Acesso em: 20 de janeiro de 2005.

CORRÊA, G.N.; **Proposta de Integração de Parceiros na Formação e Gerência de Empresas Virtuais.** Tese (Doutorado em Eng. Mecânica) Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos: USP, 1999.

COSTA, H. A **Análise das relações de redes e do perfil da competitividade turística: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna – SC.** Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú/SC: UNIVALI, 2005.

COSTA, H. A.; SAWYER, D. R.; NASCIMENTO, E. P. Monitoramento de APL de turismo no Brasil: o (não) lugar das dimensões da sustentabilidade. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo.** v. 3,n. 3, p. 57-59, dez. 2009.

COSTA VERDE & MAR, Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar – CITMAR. **Histórico e missão.** Disponível em < <http://www.costaverdemar.com.br/index.php> > Acesso em 22 de setembro de 2010.

COUTINHO, L.; FERAZ, J. C. (coords.). **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.** 3. ed. Campinas, SP: Papirus, 1995.

CRUZ, R. C. **Política de turismo e território**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2002.

CRUZ, G.; GONÇALVES, S.; MENDEZ FILHO, S. E.; SANTOS, W. B. V. Promoção de destinos: um olhar ético cultural sobre as operadoras turísticas. In.: ANPTUR (Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo), 5, **Anais...**, Belo horizonte, 2008.

CUNHA, S. K.; CUNHA, J. C. Competitividade e sustentabilidade de um *cluster* de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. esp., 2, p. 121-123, 2005.

CUNHA, C.R.; MELO, M.C.O.L. Cooperação tecnológica em empresa mineira de biotecnologia. **RAE**, v. 45, Ed esp., p.60-71, 2005.

CURTIS, L. F. **Relacionamentos interorganizacionais, em contexto de aglomeração territorial: um estudo no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS)**. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú: UNIVALI, 2008.

CURY, R. Logística Aplicada ao Turismo. In. RUSCHMANN, D. V. M.; SOLHA, K. T. (orgs.). **Turismo: uma visão empresarial** Barueri, SP: Manole, 2004.

CZAJKOWSKI, A.; CUNHA, S. K. Aglomeração e coordenação da rede de cooperação em aglomerado de turismo. **Turismo: visão e ação**, Itajaí, v.12, p.92-113, 2010.

DELLAGNELO, E. H. L. ; SILVA, C. M. . Novas Formas Organizacionais- onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organização?. **O&S. Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 19, p. 19-34, 2001.

D'HAUTESSERRE, A. M. Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort. **Tourism Management**, v. 21, p.23-32, 2000.

DIAS, R. **Planejamento do Turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, R.; CASSAR, M. **Fundamentos do Marketing Turístico**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

DINIZ, A. M. A.; VERSIANI, L. B. A demanda doméstica e internacional do produto turístico Ouro Preto e seus limites temporais e espaciais. **Turismo: Visão e Ação**, v. 8, n.1, p. 91-104 jan. /abr. 2006.

DOTTO, D. M. R.; WITTMANN, M. L. As Redes de Pequenas e Médias Empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari do Rio Grande do Sul, Brasil: uma análise de estratégias de cooperação empresarial e desenvolvimento regional. In.: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, **Anais...**, Panamá, 2003.

DREHER; M. T.; TOMIO, D. Gestão de Empresas Familiares no Turismo: A Realidade de Blumenau, SC. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM**. V.3, p.-1-13, 2004.

DREHER, M. T.; SALINI, T. Pps de Regionalização do Turismo na Região de Blumenau, Santa Catarina. **Gestão & Regionalidade**. v. 25, n. 74 - mai-ago/2009

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DWYER, L.; KIM, C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. **Current Issues in Tourism**, v. 6, n. 5, p. 369-390, 2003.

EADINGTON, W.; REDMAN, M. Economics and tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 18 (1), p. 41-56, 1991.

EBERS, M.; JARILLO, J.C. The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. **International Studies of Management & Organizations**, v. 27, n. 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 possibilidades para o planejamento turístico. **Turismo Visão e Ação**, v. 5, n.3, p. 217-238, set/dez 2003.

ENDRES, A. V. Políticas de Turismo, Desenvolvimento e Papel do Estado: Cenários e Inquietações. **Em Tese - Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. v. 5, n.1 (1) agosto-dezembro, 2008.

ESTEVE SECALL, R. **Los agrupamientos (clusters) turísticos como base analítica de la competitividad de los territorios de orientación turística**. Málaga: Universidad de Málaga, 2002.

EVANS, N.; CAMPBELL, D.; STONEHOUSE, G.. **Strategic Management of Travel and Tourism**. Oxford: Elsevier, 2003.

FADEEVA, Z.; HALME, M. **El nuevo paradigma de turismo sostenible: una perspectiva de red (network)**. [SI]: IIIIEE, Nov 2000. Disponível em <http://www.randagroup.es/esp/pi/InforEmpostNet.pdf>. Acesso em 25 de fev. 2010.

FARAH JÚNIOR, Moisés F. Desenvolvimento Local e Comportamento dos Agentes econômicos: estratégias empresariais pró-ativas ou reativas? **Revista FAE**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 13-22, 2001.

FENSTERSEIFER, J.E. Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **READ**, n.3, v.6, outubro de 2000.

FERREIRA, L. S.. Organização de políticas públicas no Brasil: diretrizes nacionais e fragilidades locais. In: Semana de Humanidades, 16. **Anais...**, Natal, 2008. Disponível em: <<http://www.cchla.ufrn.br/humanidades/artigos>> Acesso em: 19 de fev. 2009.

FLECHA, A. C. ; COSTA, J. I. P. . O impacto das novas tecnologias nos canais de distribuição turística um estudo de caso em agência de viagens. **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro (UFRJ), v. 4, n. 4, p. 44-56, 2004.

FREY, K. Desenvolvimento Sustentável Local na Sociedade em Rede: o Potencial das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação. **Revista de Sociologia e Política**, n. 21, 165-185, 2003.

FRUIN, W. M. **The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures**. Oxford (England); Clarendon Press and New York; Oxford University Press, 1992.

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

GEE, C. Y.; FAYOS-SOLÀ, E. **Turismo Internacional: uma perspectiva global**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008b.

GOMES, S. M. **Determinação dos atributos para a configuração de cadeias de suprimentos: fabricantes de computadores pessoais**. Tese (Doutorado em Eng. Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2010.

GONÇALVES, J.S.; SERAFIM, L.S. A política pública de turismo no Rio Grande do Norte: um estudo dos impactos econômicos e socioculturais na Grande Natal. In: ENANPAD (Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), 30, **Anais...** Salvador, 2006.

GONZÁLEZ, L. **Cooperación y empresas: retos, presente y futuro**. España: Thonson, 2003.

GOUVEIA, Merícia; DUARTE, Teresinha. **O cluster turismo em Portugal**. Lisboa: GEPE, 2001.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, Illinois, v. 91, n. 3, p. 481-510. 1985.

GRÖNROOS, C.. **Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUERRINI, F. M.; OLIVEIRA, R. F.; MARELLI, A. G. Uma revisão conceitual dos elementos formadores de uma arquitetura para redes entre empresas. **Revista Eletrônica de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 3, n. 2, p. 1-25, 2005.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 6, p. 23-317, June 1999.

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

HAKANSSON, H.; FORD, D. How should Companies Interact in Business Networks? **Journal of Business Research**, vol. 55, p. 133-139, 2002.

HALL, C. M. **Planejamento Turístico: políticas, processos e relacionamentos**. São Paulo: Contexto, 2001.

HALL, C. M. Rural wine and food tourism *cluster* network development. In: HALL, D.; KIRKPATRICK, I.; MITCHELL, M. (org.) **Rural tourism and sustainable business**. Clevedon: Channel View, p. 149-164, 2005.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. Formatos multilaterais. **HSM Management**, n.15, p.66-72.1999.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. J.; FERNÁNDEZMARTINEZ, M. T. Redes de empresas: uma proposta para sua classificação. In: ENAMPAD (Encontro Nacional dos

Programas de Pós-Graduação em Administração), 28 , **Anais...**, Curitiba, 2004.

HOFFMANN, V. E. **Transferência de conhecimento e cooperação em redes aglomeradas de empresas**. Projeto (processo 477438/2004-0, comitê CE, edital 019/2004). CNPQ: Brasília, 2005.

HOFFMANN, V. E. ; ALBERTON, A.; MELO, A. Redes de empresas: uma pesquisa bibliométrica. In: CLADEA 2005, 2005, Santiago de Chile. **Anais...**, 2005.

HOFFMANN, V. E. ; MOLINA-MORALES, F.X. ; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. . Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 11, p. 103-127, 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm>.> Acesso em 22 junho de 2011a.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/indicadores.php>. Acesso em: 17 de abril de 2011b.

INFRAERO, Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária. **Embarques e desembarques**. Disponível em: <http://www.infraero.gov.br/> Acesso em: 21 de novembro de 2009.

IPEA, Instituto de Pesquisas Econômica Aplicada. **Ocupação formal e informal para as Atividades Características do Turismo (ACT)**. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/>. Acesso em: 27 de janeiro de 2010.

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. New dimensions in local enterprise cooperation and development: from *clusters* to industrial districts. In UNCTAD (org.). **New approaches to science and**

technology co-operation and capacity building. (ATAS Bulletin XI). New York, Geneve: United Nations, November, 1998.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do Turismo: por uma nova compreensão do lazer e das viagens.** São Paulo: Aleph, 2003. (Série Turismo)

KOTLER, P. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Pretince Hall, 2000.

LAGE, B H. G.; MILONE, P. C. **Economia do Turismo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LASTRES, H. M.M.; CASSIOLATO, J.E. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Revista Parcerias Estratégicas**, n. 17, p. 5-29, set. 2003.

LEIPER, N. **Tourism Management.** Australia- NSW: Pearson SprintPrint, 2003.

LEMMETYINEN, A; GO, F.M. The key capabilities required for managing tourism business networks. **Tourism Management**, 30, p. 31–40, 2009.

LOCH, M. V. P. **Convergência de acessibilidade espacial escolar, pedagogia construtivista e escola inclusiva.** Tese (Doutorado em Eng. Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2007.

LOHMANN, G . Análise da literatura em turismo sobre canais de distribuição. **Observatório de Inovação do Turismo**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2006.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de Redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In.: FISCHER, Tânia (org). **Gestão Contemporânea:** cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1996.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACAGNAN, C. **As relações interorganizacionais no processo de formação da imagem turística regional: um estudo na microrregião Rota das Terras – RS**. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí, Bal. Camboriú: UNIVALI, 2007.

MACAGNAN, C.; ALBERTON, A. ; CANCELLIER, E. L. P. L. The interorganizational relations in the process of regional tourism image building: a case study of Rota das Terras, Brazil. In: 10th Euram 2010 (European Academy of Management), **Anais...**, Roma., 2010.

MALMBERG, A.; POWER, D. (How) Do (firms in) Clusters Create Knowledge? **Industry and Innovation**, v.12 n. 4, 2005.

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

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MASSUKADO, M. S.; TEIXEIRA, R. M. Como cooperar em turismo? Configuração em redes para empresas turísticas. In.: ANPTUR (Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo), 4, **Anais...**, São Paulo, 2007.

MATHEUS, R. F.; SILVA, A. B. O. Análise de redes sociais como metodologia de apoio para a discussão da interdisciplinaridade na ciência da informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 35, n. 1, p. 72-93, jan./abr. 2006

MATURANA ROMESÍN, H.; VARELA GARCIA, F. J. **De máquinas e seres vivos: autopoiese – a organização da vida**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McCAULEY, C.; D. RUDERMAN, M. N.; OHLOTT, P. J., MARROW, J. E. Assessing the developmental components of managerial jobs. **Journal of Applied Psychology**, 79, 544-60. 1994.

MENDONÇA, F. A. **O meio ambiente e as redes**. Geosul, v. 12, n. 24, p. 32-41, 1997.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in Practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MEYER-STAMER, J.; Estratégias de desenvolvimento local e regional: *cluster*, política de localização e competitividade sistêmica. **Policy paper**, [S.I.], n. 28, set. 2001.

MICHAEL, E. J. Tourism micro-*clusters*, **Tourism Economics** 9 (2), p. 133–145, 2003.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts form new forms. **California Management Review**, v. XXVIII. N. 3, p. 62-73, Spring 1986.

MIN, W., A research on the Integrated Information System Applied to Regional Tourism Cooperation, International. **Journal of Advancements in Computing Technology**3 (2), pp. 118-129, 2011.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. São Paulo: Hucitex, 1993.

MINAYO, M.C.S.; DESLANDES, S.F (org.) **Caminhos do pensamento** - epistemologia e método. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2002.

MOESCH, M. M. **A Produção do Saber Turístico**. São Paulo: Contexto, 2000.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, 135–152, 1994.

MOLINA-MORALES, F. X. Human capital in the industrial districts. **Human Systems Management**, v. 20, p. 319-331, 2001.

MOLINA-MORALES, F.X.; LOPES, M. A, GUIA, J. Social capital in territorial agglomerations of firms: opportunities and restraints.. In: 17 th. Conference of the European Group for organizational studies (EGOR), [S.I.], **Anais...**, July. 2001.

MOLINA-MORALES, F. X; HOFFMANN, V. E. Aprendizagem através de redes sociais: o efeito da proximidade geográfica. **Revista Inteligência Empresarial**, [S.I]: [s.n], n.12, p. 4 – 11, julho de 2002.

MOLINA-MORALES, J. ; HOFFMANN, V. E. Conhecimento como recurso estratégico: uma análise em distritos industriais do Brasil e da Espanha. In: Iberamerican Academy of Management, 3 , **Anais...** São Paulo, 2003.

MOLINA, S.; RODRÍGUEZ, S. **Planificación integral del turismo: um enfoque para Latinoamérica**. 2. ed. México: Trillas, 1991.

MONFORT MIR, Vicente M. **Competitividad y factores críticos de éxito en la “hotelería de litoral”**: experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola. Madrid, FITUR / IFEMA, 2000.

MOURA, M. S. S. **Cidades Empreendedoras, Cidades Democráticas e Redes Públicas: Tendências à Renovação na Gestão Local**. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFBA, 2000.

MUÑOZ DE ESCALONA, F. "¿Es diferente el turismo?" **Contribuciones a la Economía**, julho 2004. Texto completo em <http://www.eumed.net/ce/>

NORDIN, S. **Tourism clustering and Innovation: paths to economic growth and development**. European Tourism Research Institute, 2003. Disponível em: < www.etour.com > Acessado em: 19 de janeiro de 2005.

NOVELLI, M.; SCHMITZ, B.; SPENCER, T. Networks, *clusters* and innovation in tourism: A UK experience. **Tourism Management**, London, v. 27, n. 6, p. 1141-1152, Dec. 2006.

O'CONNOR, P. **Distribuição da Informação Eletrônica em Turismo e Hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. DAC Network on Governance. **The challenge of capacity development: working towards good practice**. Paper. Paris: Oecd, 2006.

ONWUEGBUZIE, A. J.; JOHNSON, R. B.; COLLINS, K. M. T. Assessing legitimation in mixed research: a new framework. **Quality & Quantity**. v. 1 / 1967 – v. 45 / 2011, Dec. 2009.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DEL TURISMO. **Tourism Economic Report** Madrid: 2001.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

PAVLOVICH, K. The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: the Waitomo Caves, New Zealand. **Tourism Management**, v. 24, p. 203-216, 2003.

PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In.: ENANPAD (Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), XXIX, Brasília, **Anais...**, 2005

PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F.; **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York: Basic Books, 1984.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W. N. Market not Hierarcht: network forms or organizations. **Research Organizacional Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

POZZER, G. **Rotas Turísticas no Rio Grande do Sul: Influências das Políticas Públicas, Disparidades Regionais e Ambientes Institucionais**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria: UFSM, 2008.

PNUD, Programa Das Nações Unidas Para O Desenvolvimento. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**, 2003. Disponível: <<http://www.pnud.org.br/rdh/>>. Acesso em 05 de outubro de 2010.

PROVINCIALI, V. L. N. **Cadeia produtiva do turismo: concepção**. Aracaju, SE: 2002.

PROVINCIALI, V.; CALADO, M. E. B.; MONTEIRO, A. C. S.; SANTOS, J. C. Estudo do Impacto Socioeconômico do Turismo: Perfil da Hospitalidade Aracajuana e os Elos da Cadeia Produtiva. In: Seminário de Pesquisa FAP-SE. Sergipe. **Anais...**, 2003.

PYKE, F.; SENGENBERGER, W. **Los distritos industriales y las pequeñas empresas: distritos industriales y regeneracion economica local**. v. III. Ministério de Trabajo y Seguridad Social: 1993.

RAJENDRAN, S. **Sustainable construction safety and health rating system**. **Dissertation** (Doctor of Philosophy). Department of Civil,

Construction and Environmental Engineering. Oregon State University. 2006.

RAMASWAMY, R. **Design and management of service processes: keeping customers for life.** Reading: Addison-Wesley, 1996.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica.** Tubarão-SC: Ed.Unisul, 2002.

REJOWSKI, M. **Turismo e pesquisa científica: pensamento internacional x situação brasileira.** 3. ed. Campinas: Papyrus, 1996.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Development processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review.** v. 19, n.1, p.90-118, 1994.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. The Competitive Destination: a sustainability Perspective. **Tourism Management,** v. 21, n. 1, p. 1-7, 2000.

ROCHA, J. S. R.; ALMEIDA, N. P. Políticas públicas federais de turismo: uma análise circunstancial do Plano Nacional de Turismo 2003-2007 (Brasil). **Turismo & Sociedade,** Curitiba, v. 1, n. 2, p. 105-116, out. 2008.

RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M. M. **Competitividade e análise estratéxica do sector turístico:** unha primeira aproximación á potencial creación dun *cluster* institucional para a mellora competitiva da zona Rías Baixas. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia, 2001.

ROTEIROS TURÍSTICOS REGIONAIS - SC. Costa Verde e Mar. 7.ed. **Coleção Roteiros Turísticos Regionais.** Florianópolis: Editora Letras Brasileiras, s/d

RUSCHMANN, D. V. M. . **Turismo e Planejamento Sustentável:** a proteção do meio ambiente. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2003.

SAGI, L. C. Capacidade institucional para a gestão do turismo: definição de indicadores e análise com base no estudo de caso de Santa Catarina. **Revista Hospitalidade.** São Paulo, ano VI, n. 1, p. 50-75, jan.-jun. 2009.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. FRANÇA, S. H. A . **Cooperação entre as Micro e Pequenas Empresas:** uma Estratégia para o Aumento da Competitividade. São Paulo: SEBRAE, 1994.

SANTOS, M. **Por uma Geografia das Redes.** Metamorfoses do Espaço Habitato: fundamentos teóricos e metodológicos da Geografia. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1997, p. 208- 223.

SANTOS, L. C. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC, 2006.

SANTUR – Santa Catarina Turismo - Órgão Oficial de Turismo do Estado de Santa Catarina. **Pesquisa de demanda turística - 2009.** Disponível em <
http://www.santur.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&Itemid=215> Acesso em 25 de outubro de 2010.

SANTUR – Santa Catarina Turismo - Órgão Oficial de Turismo do Estado de Santa Catarina. **Roteiros Turísticos.** Disponível em <
http://www.santur.sc.gov.br/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1> Acesso em 25 de outubro de 2010.

SAXENA, G. Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. **Tourism management**, n. 26, 277-289, 2005.

SAXENIAN, A. Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley, **California Management Review**, 33(1), p.89-112, 1990.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students.** 5. ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2009.

SCHERER-WARREN, I. **Cidadania sem Fronteiras:** ações coletivas na era da globalização. São Paulo: Hucitec, 1999.

SCHMITZ, H. Distritos industriais: modelo y realidad en Baden-Württemberg. In: SERGENBERGER, W.; PYKE, F. **Los dl y las**

PYMEs: (...). Colección economía y sociología del trabajo. Madrid: MSSS, 1993.

SCHOMMER, P.C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **O&S.** v.7, n.19, set./dez., 2000, p. 145-160.

SCHUCH, C. H. Desempenho da Cadeia Produtiva na Indústria do Turismo. In BARRETTO, M.; REJOWSKI, M. (orgs.). **Turismo: interfaces, desafios e incertezas.** Coleção Turismo. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

SEBEN, R; SILVA, T. F. **Rede de cooperação entre pequenas empresas do setor turístico.** Campo Grande, 2002. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/turismo/acesse/biblioteca-on-line>>. Acesso em: 22 de janeiro 2009.

SEBRAE. **Interagir para Competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil.** Brasília: SEBRAE, FINEP, CNPq, 2002.

SEBRAE. **Arranjos Produtivos Locais.** Disponível em <www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais>.2005. Acesso em: 17 de fevereiro 2008.

SEBRAE. **Programa Turismo.** 2009 Disponível em: <www.sebrae.com.br> Acesso em: 19 de setembro de 2009.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** Disponível em http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/acesse/links-de-interesse/integra_bia?ident_unico=97>. Acesso em 22 de maio 2010.

SEDEER, Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda de Itajaí/SC. **Dados sócio-econômicos de Itajaí - 2006.** Disponível em http://www.itajai.sc.gov.br/sedeer_indicadores.php Acesso em 23 de setembro de 2010.

SELIN, S.; BEASON, K. Interorganizational relations in tourism. **Annals of Tourism Research.** v. 18, n. 4, p. 639-652, 1991.

SESSA, A. **Turismo e política de desenvolvimento**. Porto Alegre: Uniontur, 1983.

SIGALA, M. **Networking the Tourism Supply chain: Evaluating the Readiness of Small and Medium Tourism Enterprises of An Island Economy**. University of Aegean, Greece, 2004.

SILVA, J. C. T. Tecnologia: Conceitos e Dimensões. In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção, 22, PUC-PR, Curitiba – PR, **Anais...**, out. 2002

SILVA, J. A. S. **Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster**. São Paulo/SP, 2004. Tese (Doutorado – Escola de Comunicação e Artes). Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 2004.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis: UFSC, 2000.

SITI – Sistema de Informações Turísticas de Itajaí. **Informações turísticas**. Itajaí: Secretaria Municipal de Itajaí, 2009.

SOUZA, M. A. **A cadeia turística**. Fortaleza: Banco do Nordeste, ETENE, 1998.

SPINK, M. J. P.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**, 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

STACKE, A R. N P. **Transferência do conhecimento em empresas aglomeradas territorialmente como fonte de competitividade, Urubici – SC**. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú: UNIVALI, 2008.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JUNIOR, J. B.; ROCHA J. A. O. **Gestão de Negócios: Visões e Dimensões Empresariais da Organização**. São Paulo: Atlas, 2001.

TALAMO, J. R. **Formação e gestão de redes de cooperação empresarial**. São Paulo: USP, 2008. Tese (Doutorado em Eng. Produção) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2008.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

THORELLI, H. B. Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

TINSLEY, R.; LYNCH, P.A. Small Tourism Businesses Networks and Destination Development. In International **Journal of Hospitality Management**, v. 20, n. 4, p. 367-378, Dec. 2001.

TRIERWEILLER, A. C. **Efetividade e estrutura das organizações de tecnologia da informação e comunicação: um enfoque contingencial**. Tese (Doutorado em Eng. Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2010.

TOLEDO, G. L; VALDÉS, J. A.; POLLERO, A. C. Configuración del Turismo em el Ambiente globalizado. Estúdio de Caso de *Clusters Turísticos*. **Turismo em Análise**, v. 13, n. 1, p. 94-104, maio 2002.

TOMÁS, J. C; MASGRAU, M. M. **Manual de geografia turística de España**. 2. ed. Madrid: Editorial Síntesis, 1998.

TOMAZZONI, E. L. **Turismo e desenvolvimento regional: modelo APL TUR aplicado à região das hortênsias (Rio Grande do Sul – Brasil)**. 2007. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação – Relações Públicas, Propaganda e turismo) Escola de Comunicação e Artes – ECA. USP: São Paulo, 2007.

TREMBLAY, Pascal. The Economic Organization of Tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 25, n. 4, p. 837-859, 1998.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

UNIÃO EUROPÉIA. **Carta Européia das Pequenas Empresas. 2005** Disponível em: < <http://europa.ue.int> > Acesso em: 18 de janeiro de 2008.

VALE, G.M.V. **Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2007

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of Service Research**, v.6, n.4, p.324-335, may 2004.

VASQUEZ-BARQUERO, A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: UFRGS/FEE, 2002.

VAZ, G.N. **Marketing turístico: receptivo e emissivo**. São Paulo: Pioneira, 2001.

VERSCHOORE FILHO, J. R. S. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. Tese (Doutorado) Escola de Administração. Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

VIANA, L. J. T. **Políticas públicas para espaço destinado ao turismo cultural: análise do sistema turístico cultural do aglomerado urbano de Itajaí**. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí. Bal. Camboriú: UNIVALI, 2008.

VOLTOLINI, E. **Convergência entre cadeia de suprimentos ágil e gestão colaborativa da demanda**. Tese (Doutorado em Eng. Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2010.

WANG, Y., CAO, S., Research on the strategy for regional tourism cooperation in Hubei province. **Advanced Materials Research**, 217-218, pp. 1851-1856, 2011.

WANHILL, S. Small and Medium Tourism Enterprises. **Annals of Tourism Research**, v. 27, n. 1, p. 132-147, 2000.

WITTMANN, M. L., NEGRINI, F., VENTURINI, T. As redes empresariais como uma alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista. Encontro de Estudos em Estratégia (1). **Anais...**, Curitiba, PR, 2003.

WITTMANN, M. L.; SCHMITT, C. L.; WEGNER, D.; LOPES, H. C. Concentrações de empresas: estratégia para a competitividade e a eficiência coletiva. In: Congresso Latino-Americano de Estratégia, 17, 2004, Itapema. **Anais...** UNIVALI, 2004.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P.; Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.3, p.55-63, Julho/Setembro, 1998.

WWF. **Redes**: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.wwf.org.br/informacoes/bliblioteca/?3960>. Acessado em 17/03/2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. [trad.] Daniel Grassi. 3ª Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAGHENI, E. S. S. **A logística da cadeia produtiva do turismo de Joinville - SC**. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC, 2004.

ZAGHENI, E. S. S.; LUNA, M. M. M. . Canais de distribuição do turismo e as tecnologias de informação: um panorama da realidade nacional. **Revista Produção Online**, v. 11, p. 476-502, 2011.

ZALESKI, J. N. **Formação e Desenvolvimento de Redes Flexíveis no Contexto do Progresso Regional**. Tese (Doutorado em Engenharia de

Produção) Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2000.

ZHANG, X ; SONG, H.; HUANG, G.Q. Tourism supply chain management: A new research agenda. **Tourism Management XXX**. p. 1-14, 2009.

ZHANG, W. Analysis of the regional tourism cooperation based on stakeholder theory. 2010 International Conference on E-Health Networking, **Digital Ecosystems and Technologies**, EDT 20102, art. n. 5496464, p. 581-585, 2010.

ZEITHAMAL, V. A. BITMER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v.49, n.2, p. 33-46, spring 1985.

APÊNDICES

- Apêndice A - Roteiro de entrevista / Poder público;
- Apêndice B - Roteiro de entrevista / Entidades;
- Apêndice C - Questionário empresas turísticas;
- Apêndice D - Questionário para laudo de legitimação;
- Apêndice E - Identificação com a rede – meios de hospedagem;
- Apêndice F - Identificação com a rede – agências de viagens;
- Apêndice G - Conhecimento - meios de hospedagem;
- Apêndice H - Conhecimento – agências de viagens;
- Apêndice I - Contato e comunicação – meios de hospedagem;
- Apêndice J - Contato e comunicação – agências de viagens;
- Apêndice K - Ações cooperadas – meios de hospedagem;
- Apêndice L - Ações cooperadas – agências de viagens;
- Apêndice M - Papel institucional – meios de hospedagem;
- Apêndice N - Papel institucional – agências de viagens;
- Apêndice O - Recursos e tecnologia – meios de hospedagem;
- Apêndice P - Recursos e tecnologia – agências de viagem;
- Apêndice Q - Confiança – meios de hospedagem;
- Apêndice R - Confiança – agências de viagens;
- Apêndice S - Classificação de redes – meios de hospedagem;
- Apêndice T - Classificação de redes – agências de viagens;
- Apêndice U - Concorrência – meios de hospedagem;
- Apêndice V - Concorrência – agências de viagem;
- Apêndice W - Ações do consórcio – meios de hospedagem;
- Apêndice X - Ações do consórcio – agências de viagens;
- Apêndice Y - Competitividade – meios de hospedagem;
- Apêndice Z - Competitividade – agências de viagens.

Apêndice A - Roteiro de entrevista / Poder público

Esta pesquisa é parte integrante do trabalho de conclusão do Curso de Doutorado em Engenharia de Produção de Elisete Santos da Silva Zagheni, da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação da Profa. Dra. Mônica Maria Mendes Luna. O objetivo é obter dados e informações que serão relevantes para elaboração de uma estrutura de cooperação das redes de turismo. Contamos com sua colaboração e desde já agradecemos sua atenção.

RESPONDENTE:

DATA:

HORA:

LOCAL:

- 1) Quanto a participação/contribuição com pesquisas acadêmicas.
- 2) Quanto ao acesso a recursos (conhecimento e tecnologia). Contribuições e resultados.
- 3) Quanto ao papel da secretaria na gestão turística da localidade. Contribuições e resultados.
- 4) Quanto ao papel da secretaria junto as empresas turísticas. Contribuições e resultados.
- 5) Quanto ao papel do consórcio turístico na localidade. Contribuições e resultados.
- 6) Quanto ao papel do sindicato setorial na localidade. Contribuições e resultados.
- 7) Quanto a relação da secretaria de turismo e consórcio turístico. Contribuições e resultados.
- 8) Quanto a relação da secretaria de turismo e o sindicato setorial. Contribuições e resultados.
- 9) O consorcio turístico da região atua com iniciativas de cooperação. Quanto a contribuição da secretaria nestas iniciativas.
- 10) Quanto ao nível de cooperação e confiança entre as empresas turísticas.
- 11) Quanto a rivalidade entre as empresas turísticas.
- 12) Quanto a satisfação dos empresários em relação aos resultados da demanda.
- 13) Quanto a evolução de resultados para a localidade nos últimos 3 anos.
- 14) Quanto ao acesso e disponibilidade dos gestores das empresas turísticas para participar da pesquisa.
- 15) Outras contribuições.

Apêndice B - Roteiro de entrevista / Entidades

Esta pesquisa é parte integrante do trabalho de conclusão do Curso de Doutorado em Engenharia de Produção de Elisete Santos da Silva Zagheni, da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação da Profa. Dra. Mônica Maria Mendes Luna. O objetivo desta pesquisa é obter dados e informações que serão relevantes para elaboração de uma estrutura de cooperação de redes de turismo. Contamos com sua colaboração e desde já agradecemos sua atenção.

RESPONDENTE:

DATA:

HORA:

LOCAL:

- 1) Quanto a participação/contribuição com pesquisas acadêmicas.
- 2) Quanto ao acesso a recursos (conhecimento e tecnologia). Contribuições e resultados
- 3) Quanto ao papel da entidade junto as empresas turísticas. Contribuições e resultados.
- 4) Quanto ao papel da entidade na localidade. Contribuições e resultados.
- 5) Quanto ao papel da secretaria de turismo na gestão pública na localidade. Contribuições e resultados.
- 6) Quanto ao papel das demais entidades na gestão turística da localidade. Contribuições e resultados.
- 7) Quanto a relação entre as entidades. Contribuições e resultados.
- 8) Quanto a relação das entidades com a secretaria de turismo. Contribuições e resultados
- 9) Quanto ao acesso e disponibilidade dos gestores das empresas turísticas para participar da pesquisa.
- 10) Qual localidade seria melhor para aplicação da pesquisa.
- 11) O consorcio turístico da região atua com iniciativas de cooperação.
- 12) Quanto ao nível de cooperação e confiança entre as empresas turísticas.
- 13) Quanto a rivalidade entre as empresas turísticas.
- 14) Quanto a satisfação dos empresários em relação aos resultados da demanda.
- 15) Quanto a evolução de resultados para a localidade nos últimos 3 anos.
- 16) Outras contribuições.

Apêndice C - Questionário / Empresas

Esta pesquisa é parte integrante do trabalho de conclusão do Curso de Doutorado em Engenharia de Produção de Elisete Santos da Silva Zagheni, da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação da Profa. Dra. Mônica Maria Mendes Luna. O objetivo é obter dados e informações que serão relevantes para elaboração de uma estrutura de cooperação das redes de turismo. Contamos com sua colaboração e desde já agradecemos sua atenção.

Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense

“Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense” – É o Consórcio Intermunicipal de Turismo Costa Verde & Mar – CITMAR. Este, tem por objetivos, prestar serviços especializados em planejamento, desenvolvimento e promoção do turismo; promover ações estratégicas de marketing turístico integrado e implementar ações de melhorias na infra-estrutura turística regional. Os municípios que compõem o consórcio são: Bal. Camboriú, Bal. Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luis Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo. (COSTA VERDE & MAR, 2007).

Assinale, em sua opinião, o grau de concordância com as afirmações abaixo.

Escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Bloco 1		1	2	3	4	5	6	7
Atributo	Afirmativas							
Identificação com a rede	Sinto fortes laços com a “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”							
	Estou satisfeito por ser membro da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”							
	Não me sinto membro pertencente da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”							
Conhecimento	Conheço bem os demais atributos da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”							
	Conheço os materiais de divulgação promovidos pelas demais empresas turísticas.							
	Conheço as iniciativas de cooperação das empresas turísticas que fazem parte da “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”							
	As empresas turísticas são conhecidas umas das outras.							
	Tenho pouco conhecimento sobre a “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”.							
Contato e comunicação	Existe disponibilidade de informações institucionais de produtos, serviços, mercados e clientes.							
	Existe intercâmbio de informações relacionadas a produtos e serviços entre as empresa turísticas pertencentes “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”.							
	Existe intercambio de informações relacionadas a mercados e clientes entre as empresas turísticas pertencentes “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”.							
	Participo de encontros periódicos com outras empresas turísticas. (reuniões, palestras, conferências, apresentações, encontros festivos , etc).							
	Ajudo a promover outras empresas turísticas locais e regionais, pertencentes a “Costa Verde & Mar – a Rota do Sol Catarinense”.							

Quanto à empresa.

Empresa – Razão Social	
-------------------------------	--

Gestão:	<input type="checkbox"/> Familiar	<input type="checkbox"/> Profissional	<input type="checkbox"/> Mista
----------------	-----------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

Número de funcionários:	“Alta” temporada:	“Baixa” temporada:
--------------------------------	-------------------	--------------------

Classificação da empresa (SEBRAE)	<input type="checkbox"/> Micro empresa <input type="checkbox"/> Pequena empresa <input type="checkbox"/> Média empresa <input type="checkbox"/> Grande empresa
--	---

Sugestões:

Pesquisadora:

Elisete Santos da Silva Zagheni.
 Administradora, Mestre em Administração, Doutoranda em Eng.Produção.

Apêndice D – Questionário para laudo de legitimação

De: Elisete Santos da Silva Zagheni, Pesquisadora – UFSC / Depto Eng. de Produção

Monica Maria Mendes Luna, Docente - UFSC / Depto Eng. de Produção

Para:

Data:

LAUDO PARA LEGITIMAÇÃO DA TESE DE ELISETE SANTOS DA SILVA ZAGHENI

Prezado (a) Sr. (a),

Primeiramente, queremos agradecer sua participação na presente pesquisa. A proposta é contribuir com um diagnóstico do que está sendo proposto na tese da pesquisadora Elisete Santos da Silva Zagheni. O objetivo do trabalho é **propor uma estrutura de cooperação, voltada às redes interorganizacionais do turismo a partir da avaliação das relações interorganizacionais das localidades inseridas no Programa de Regionalização do Turismo**, tendo em vista o auxílio na melhoria do desenvolvimento deste setor.

Este instrumento se caracteriza como um laudo para verificar a legitimidade da proposta da tese, a partir de um questionário com perguntas abertas, que levantam os seguintes aspectos: conteúdo, prática, elaboração, veracidade e compreensibilidade. Segue, juntamente com o questionário, o montante do construto elaborado para compor a estrutura proposta na tese.

Por último, colocamo-nos a disposição para qualquer esclarecimento sobre o trabalho e outros assuntos que sejam de seu interesse.

Agradecendo novamente sua colaboração,

Atenciosamente.

Adm. Elisete Santos da Silva Zagheni, MSc.

Pesquisadora UFSC.

O processo de legitimação de uma pesquisa significa estabelecer o aceite ou não da estrutura ou modelo propostos, sob aspectos práticos e teóricos, com base na análise do trabalho que se desenvolveu.

Questionário

1 Considerando-se o objetivo geral da tese:

Propor uma estrutura de cooperação balizada em diretrizes voltada às redes interorganizacionais do turismo a partir da avaliação das relações interorganizacionais das localidades inseridas no Programa de Regionalização do Turismo.

Analise a proposta apresentada a fim de verificar se a mesma atende ao que foi exposto. (avaliação quanto a consistência construtiva)

2 Considerando-se o **seu conhecimento** quanto ao conteúdo teórico sobre Turismo, Redes interorganizacionais e Cooperação, é possível verificar conexões com os elementos apresentados na estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do Turismo? (avaliação quanto a consistência teórica)

3 Considerando-se a estrutura de cooperação para redes interorganizacionais do turismo, bem como seu processo de institucionalização, propostos na tese, é possível aplicá-los na prática? (avaliação quanto a consistência prática)

4 Considerando-se a proposição inicial, bem como a proposta elaborada para a tese, é possível verificar a representatividade da realidade e adequação ao que se pretende? (avaliação quanto a representação contextual)

5 Considerando-se a estrutura proposta, é possível verificar se é facilmente interpretada, entendida e compreendida, permitindo o acesso aos profissionais que estarão envolvidos no processo de sua institucionalização? (avaliação quanto a compreensibilidade)

6 Considerando-se a estrutura proposta, é possível avaliar sua relevância e ineditismo? (avaliação quanto a relevância e ineditismo)

7 Espaço livre para considerações gerais quanto ao processo de legitimação.

Agradecemos sua atenção.

Apêndice E - Identificação com a rede – meios de hospedagem;

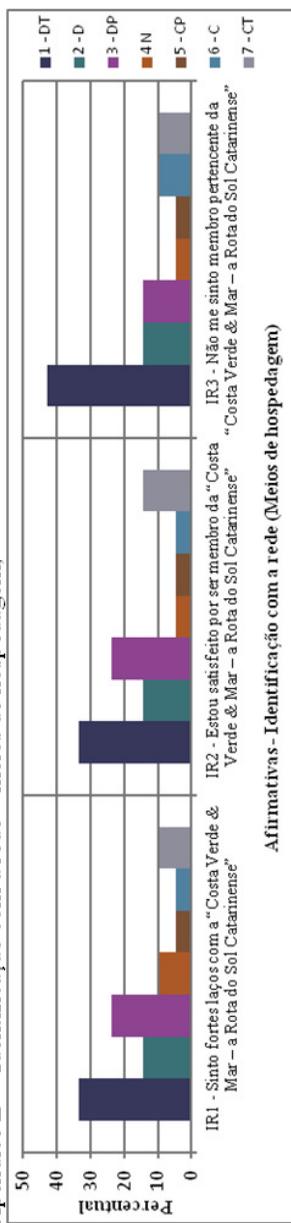


Figura 14: Identificação com a rede – Meios de hospedagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice F - Identificação com a rede – agências de viagens;

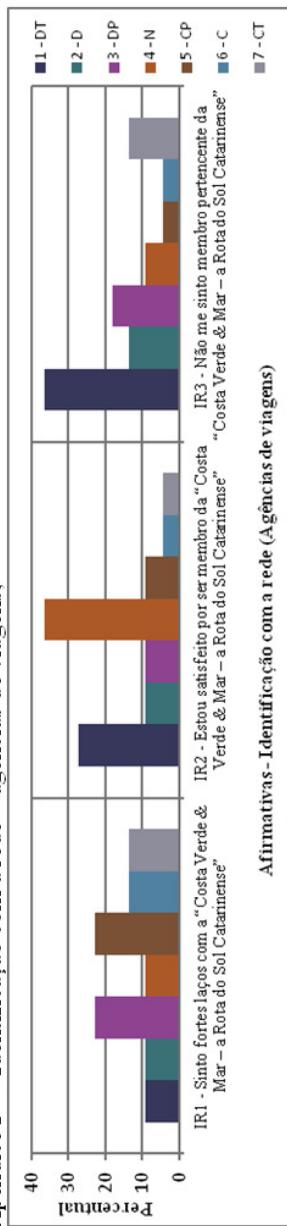


Figura 15: Identificação com a rede – Agências de viagens

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice G - Conhecimento - meios de hospedagem

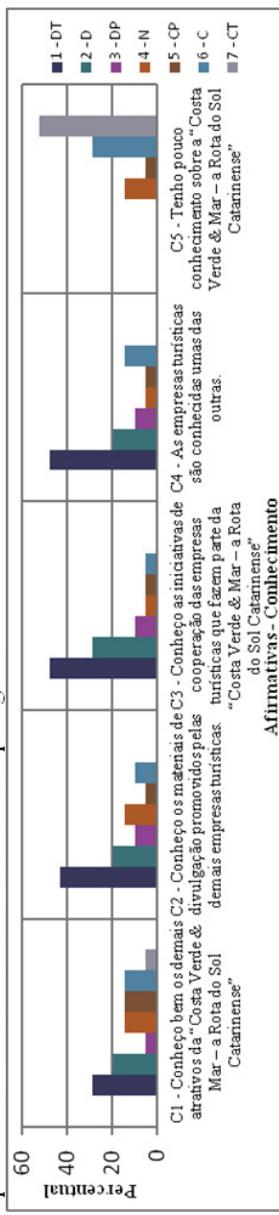


Figura 16: Conhecimento - Meios de hospedagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice H - Conhecimento – agências de viagens

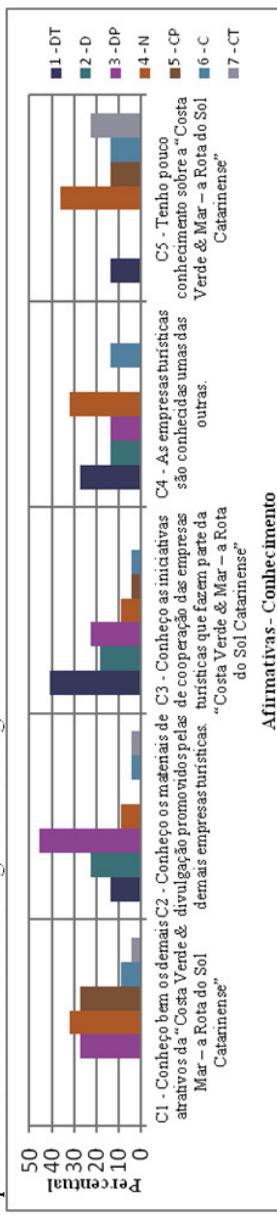


Figura 17: Conhecimento – Agências de viagens

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice I - Contato e comunicação – meios de hospedagem

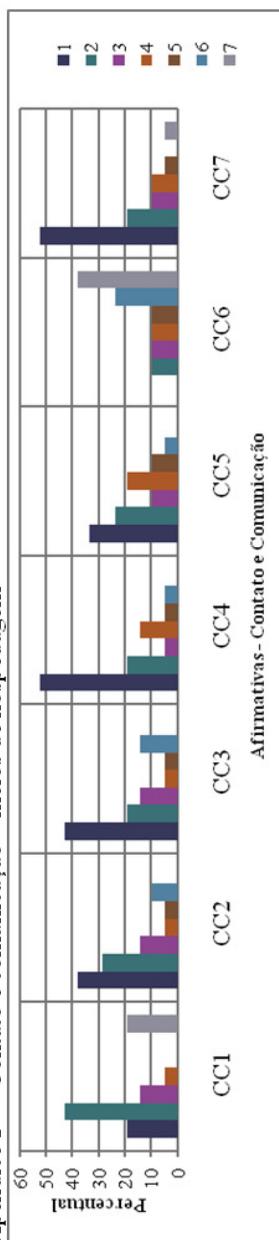


Figura 18: Contato e comunicação – Meios de hospedagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice J - Contato e comunicação – agências de viagens

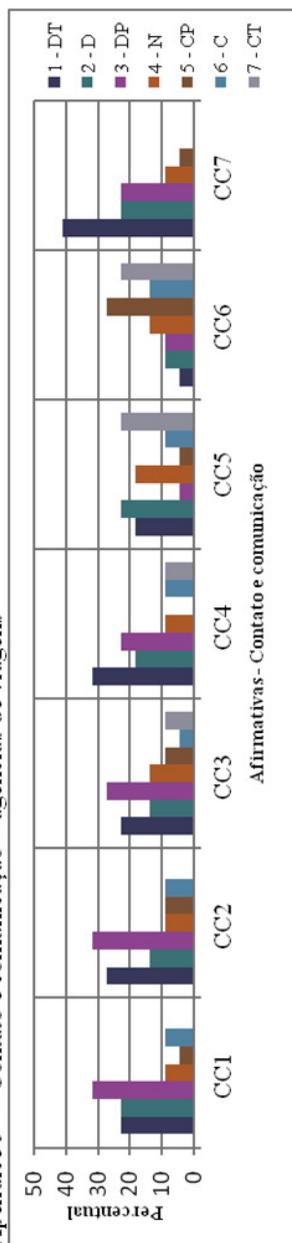


Figura 19: Contato e comunicação – Agências de viagens

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice K - Ações cooperadas – meios de hospedagem

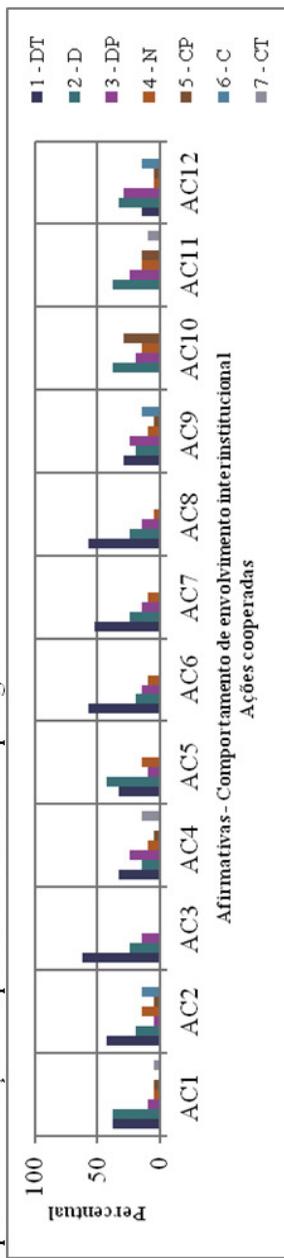


Figura 20: Ações cooperadas – meios de hospedagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice L - Ações cooperadas – agências de viagens

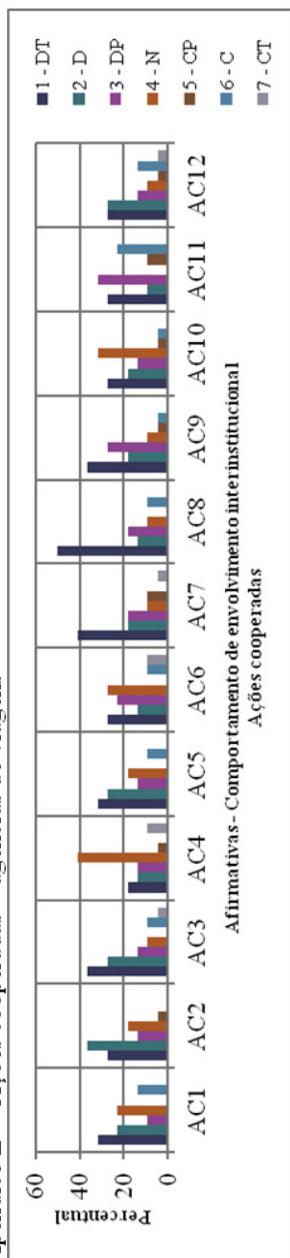


Figura 21: Ações cooperadas – agências de viagens

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice M - Papel institucional – meios de hospedagem;

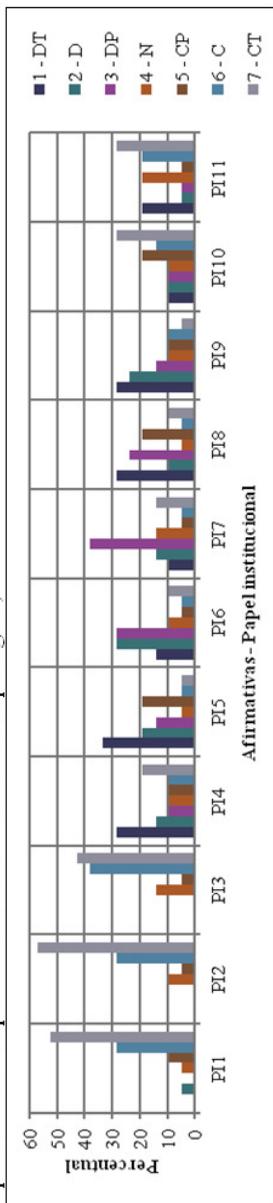


Figura 22. Papel institucional – meios de hospedagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice N - Papel institucional – agências de viagens;

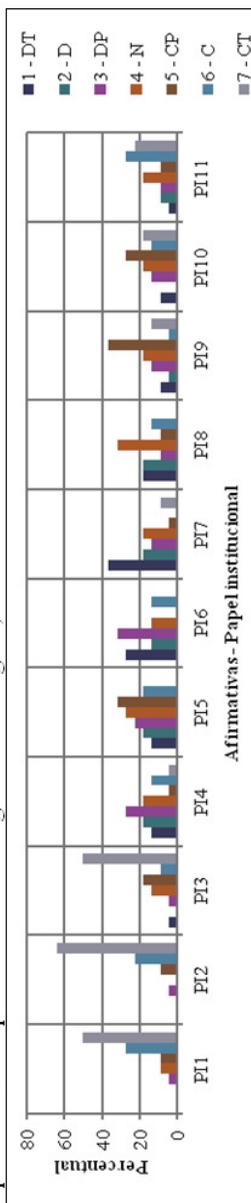


Figura 23. Papel institucional – agências de viagens

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice O - Recursos e tecnologia – meios de hospedagem

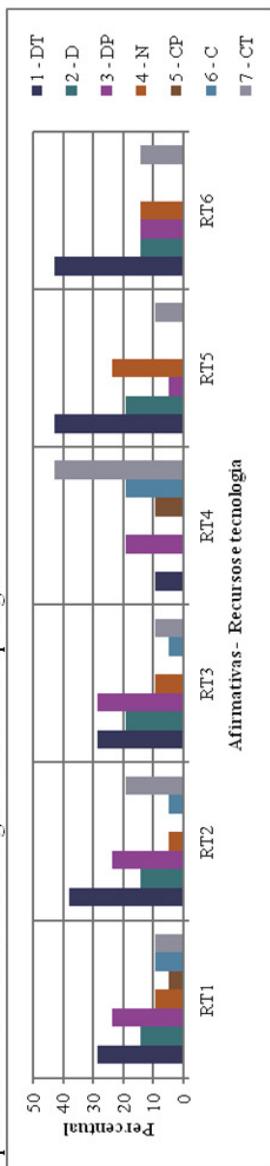


Figura 24: Recursos e tecnologia – meios de hospedagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice P - Recursos e tecnologia – agências de viagem:

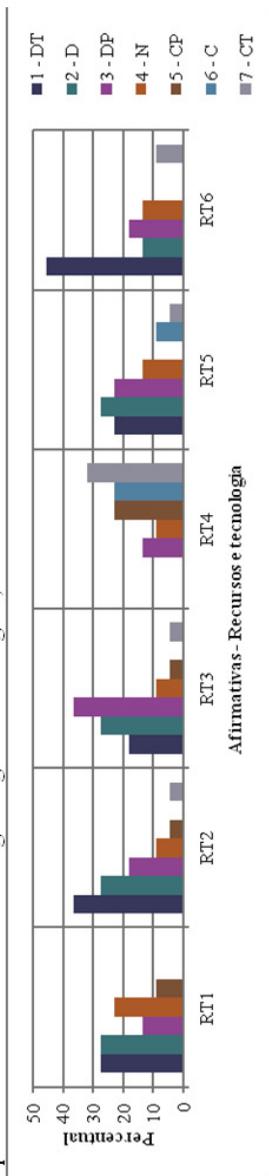


Figura 25: Recursos e tecnologia – agências de viagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice Q - Confiança – meios de hospedagem

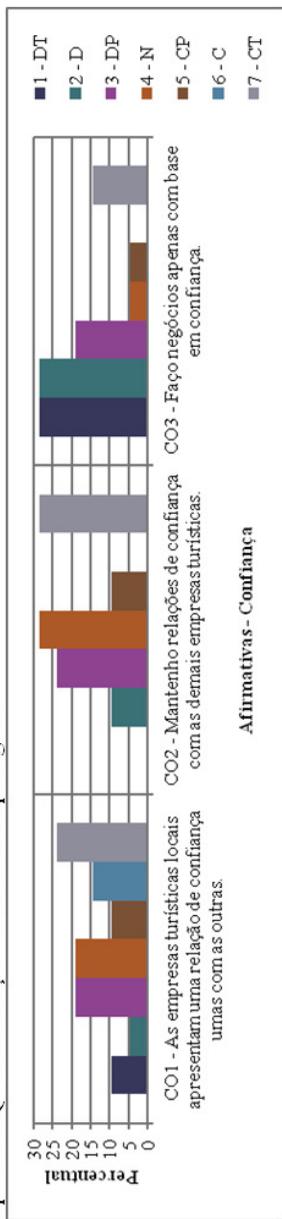


Figura 26: Confiança – Meios de hospedagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice R - Confiança – agências de viagens;

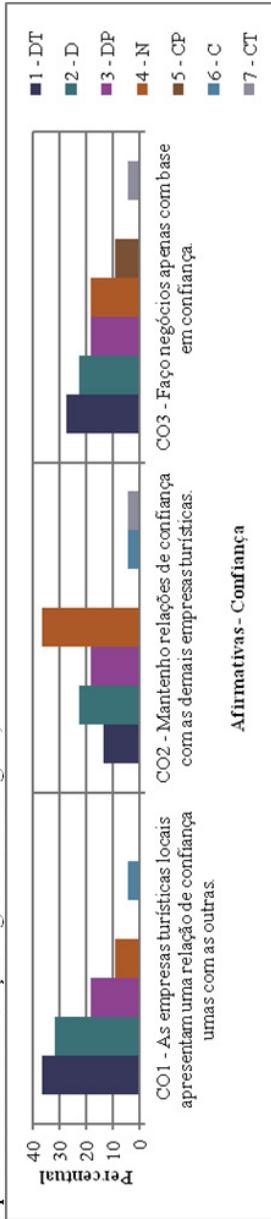


Figura 27: Confiança – Agências de viagens

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice S - Classificação de redes – meios de hospedagem

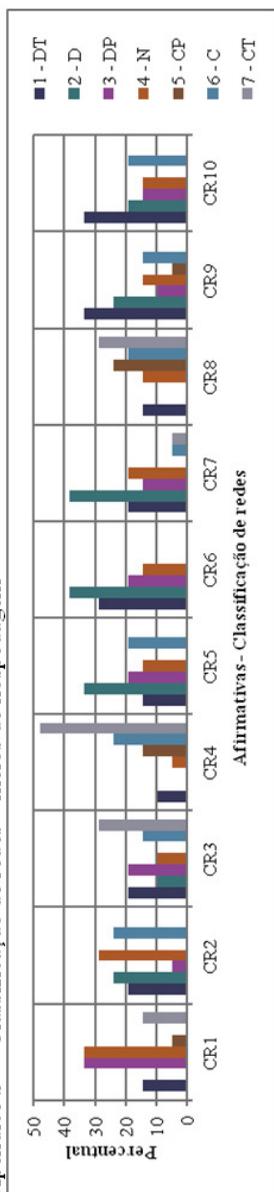


Figura 28: Classificação de redes – Meios de hospedagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice T - Classificação de redes – agências de viagens

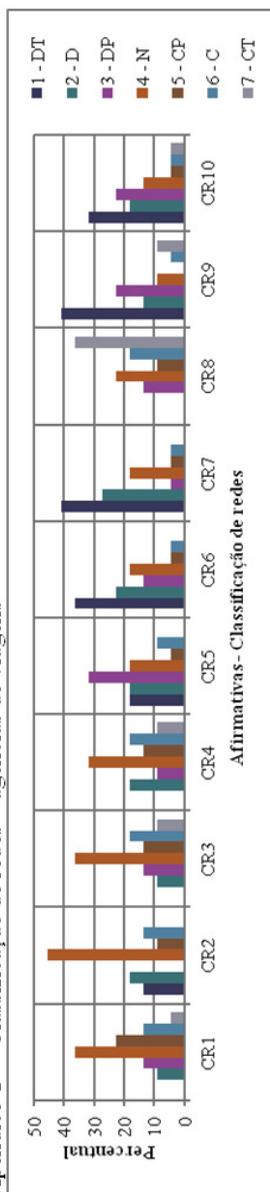


Figura 29: Classificação de redes – Agências de viagens

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice U - Concorrência – meios de hospedagem

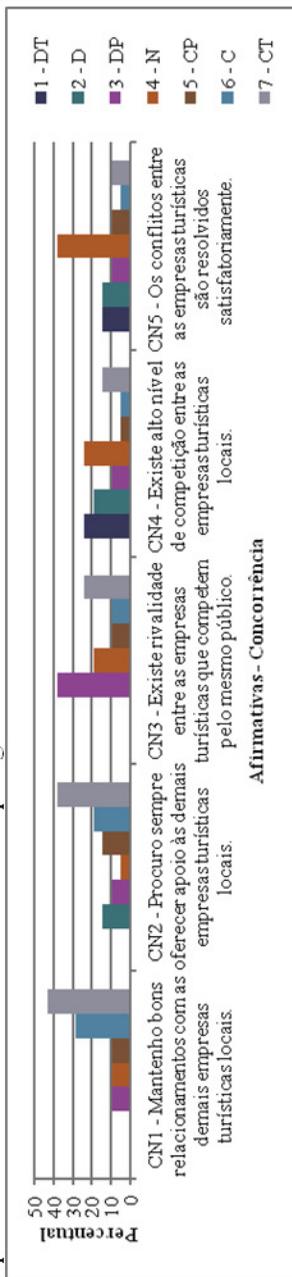


Figura 30: Concorrência – Meios de hospedagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice V - Concorrência – agências de viagem

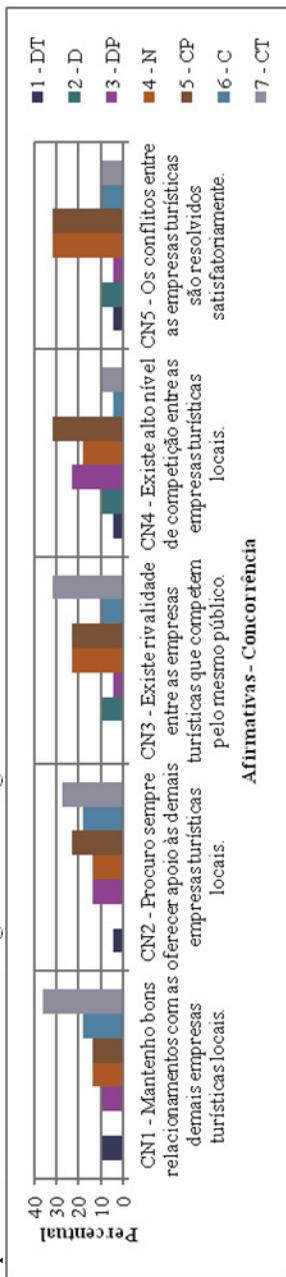


Figura 31: Concorrência – Agências de viagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice W - Ações do consórcio – meios de hospedagem

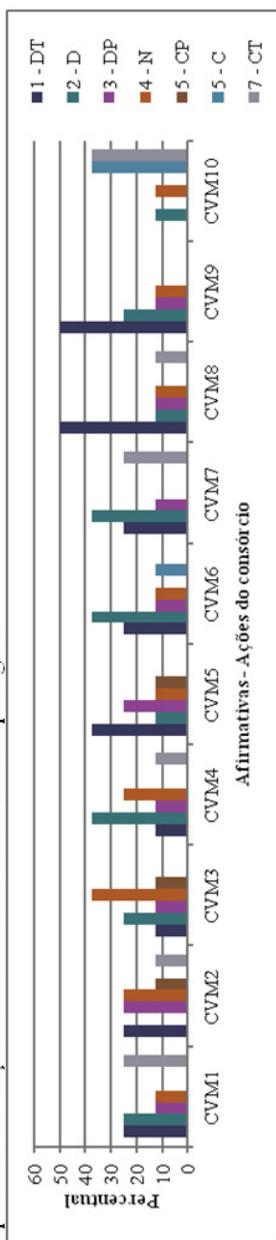


Figura 32: Ações do consórcio – Meios de hospedagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice X - Ações do consórcio – agências de viagens

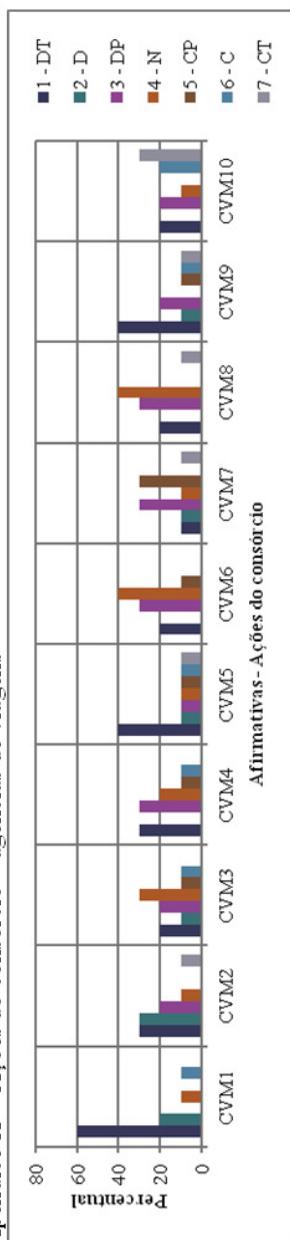


Figura 33: Ações do consórcio – Agências de viagens

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice Y - Competitividade – meios de hospedagem

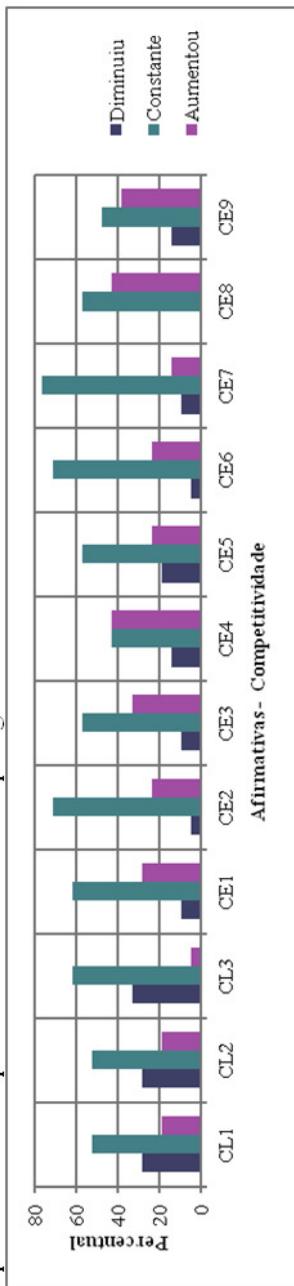


Figura 34: Competitividade – Meios de hospedagem

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

Apêndice Z - Competitividade – agências de viagens

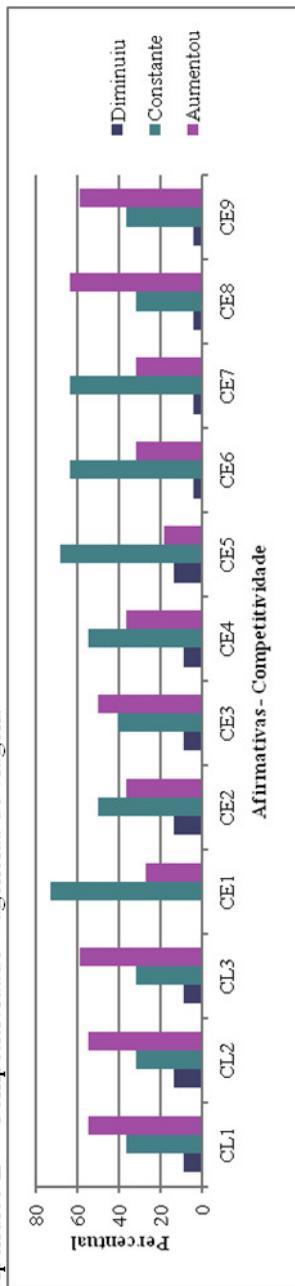


Figura 35: Competitividade – Agências de viagens

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa

ANEXOS

Anexo A – LEI N° 3.148/96 – Cria o COMTUR;

Anexo B – LEI N° 11.107/2005 – Lei dos Consórcios públicos;

Anexo C – DECRETO N° 9307/2011 – Regimento interno do COMTUR.

Anexo A

LEI Nº 3.148/96.

CRIA O CONSELHO MUNICIPAL DE TURISMO E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS

ARNALDO SCHMITT JÚNIOR, Prefeito Municipal de Itajaí. Faço saber que a Câmara Municipal de Itajaí votou e aprovou, e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - Fica criado o CONSELHO MUNICIPAL DE TURISMO, com a finalidade de planejar e coordenar as ações voltadas à formulação da política municipal de Turismo no Município de Itajaí.

Art. 2º - O Conselho desenvolverá suas atividades objetivando primordialmente:

- I - definir a identidade turística do município;
- II - estimular investimentos públicos e privados que visem estruturar a cidade com equipamentos turísticos;
- III - colaborar na divulgação do potencial turístico do município;
- IV - auxiliar na elaboração e implantação do plano de marketing do turismo, para promovê-lo de forma abrangente mediante parcerias;
- V - participar da elaboração do Plano Diretor de Turismo;
- VI - sugerir alternativas de organização da Fundação Itajaiense de Turismo;
- VII - avaliar as ações desenvolvidas na área do turismo do Município; (Redação dada pela Lei nº 4.503/2005)
- VIII - sugerir alternativas de organização da Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo; (Redação dada pela Lei nº 3.421/1999)
- IX - avaliar as ações desenvolvidas na área do Turismo do Município.

Art. 3º O Conselho Municipal de Turismo será constituído por um representante titular e um suplente, indicados pelas seguintes entidades/órgãos:

- I - um (01) representante da Fundação Itajaiense de Turismo;
- II - um (01) representante da Secretaria de Educação;
- III - um (01) representante da Secretaria de Segurança Comunitária e Trânsito;
- IV - um (01) representante da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Urbano;
- V - um (01) representante da Secretaria de Obras e Serviços Municipais;
- VI - um (01) representante da Fundação Municipal do Meio Ambiente de Itajaí;
- VII - um (01) representante da Fundação Cultural de Itajaí;
- VIII - um (01) representante da Fundação Municipal de Esporte;
- IX - um (01) representante da Associação Empresarial de Itajaí;
- X - um (01) representante dos Clubes de Serviço;
- XI - um (01) representante da Câmara de Dirigentes Lojistas de Itajaí;

XII - um (01) representante do Sindicato dos Condutores Autônomos de Táxi de Itajaí;

XIII - um (01) representante do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC;

XIV - um (01) representante da Universidade do Vale do Itajaí - Univali;

XV - um (01) representante do Sindicato dos Transportadores Escolares de Itajaí (Sintresi);

XVI - um (01) representante da Associação Intersindical Patronal de Itajaí. (Redação dada pela Lei nº 4.909/2007)

§ 1º - Em caso de vacância, independentemente de solicitação, as entidades indicarão seus representantes, para suprir a vaga no prazo de trinta dias.

§ 2º A direção do Conselho Municipal de Turismo será composta por 01 (um) presidente, 01 (um) vice-presidente e 01 (um) secretário. (Redação dada pela Lei nº 4.503/2005)

§ 3º O presidente, o vice-presidente serão eleitos em voto aberto entre os membros do Conselho, todos em pleno exercício de suas funções nas entidades e organizações que representam, para exercerem um mandato de dois anos.

§ 4º O secretário, no âmbito de suas competências, designará um membro do Conselho para prestar serviços burocráticos e estar à frente de todo o seu expediente. (Redação acrescentada pela Lei nº 4.503/2005)

Art. 4º - Os Representantes de que trata o artigo anterior serão nomeados por Decreto do Prefeito Municipal.

Art. 5º - O mandato dos membros do conselho será de dois anos, admitida a sua recondução.

Art. 6º - O Conselho reunir-se-á quinzenalmente, em caráter ordinário, e tantas vezes quantas necessárias, em caráter extraordinário, sempre por convocação do seu Presidente ou, na sua ausência, pelo Vice-Presidente, com antecedência mínima de quarenta e oito horas e com a indicação do local em que serão realizadas as reuniões.

§ 1º - As reuniões do Conselho serão instaladas com a presença de, no mínimo, a metade dos seus membros, os quais deliberarão por maioria, conferindo-se ao presidente, além do voto comum, também o de qualidade.

§ 2º - Das reuniões serão lavradas atas em livro próprio, contendo um sumário das decisões tomadas.

Art. 7º - O conselho, nos primeiros trinta dias de cada ano, entregará ao Prefeito Municipal um relatório das atividades realizadas no ano anterior.

Art. 8º O Conselho Municipal de Turismo poderá constituir Câmaras Técnicas, temporárias ou permanentes, para estudos e trabalhos especiais, relacionados à sua competência.

§ 1º As câmaras técnicas serão constituídas por membros do conselho, designados pelo presidente, de acordo com seu perfil técnico e atuação nos assuntos de interesse do turismo municipal. (Redação dada pela Lei nº 4.503/2005)

§ 2º O Presidente do Conselho Municipal de Turismo observará o princípio de rodízio e, sempre que possível, conciliará a matéria em estudo com a formação dos membros da comissão.

§ 3º As câmaras técnicas terão seus respectivos coordenadores e relatores, designados pelo Conselho Municipal de Turismo.

§ 4º As câmaras técnicas estabelecerão seu programa de trabalho, cujo resultado será apreciado pelo Conselho Municipal de Turismo.

§ 5º As câmaras técnicas funcionarão de acordo com regulamentos e atribuições estabelecidas pelo Conselho Municipal de Turismo.

§ 6º As câmaras técnicas de temáticas temporárias serão extintas, uma vez aprovado pelo plenário, o

relatório dos trabalhos apresentados.

§ 7º As atividades das Câmaras compreenderão discussão e serviços setoriais de apoio pleno ao funcionamento do Conselho, a quem compete aprovar ou não as propostas por elas encaminhadas. (Redação acrescentada pela Lei nº 4.503/2005)

Art. 9º - Compete ao Conselho elaborar o seu Regimento Interno, dentro do prazo de noventa dias, a contar da data de sua composição, a ser aprovado e baixado por ato do Prefeito Municipal. (Competência dada pelo artigo 3º da Lei nº 3.202/1997)

Art. 10 - A função de membro do Conselho é considerada de interesse público relevante e não será remunerada.

Art. 11 - O Poder Executivo adotará as medidas complementares indispensáveis ao cumprimento da presente Lei.

Art. 12 - Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Município de Itajaí, 20 de dezembro de 1996.

Arnaldo Schmitt Júnior
Prefeito Municipal

Anexo B

LEI Nº 11.107, DE 6 DE ABRIL DE 2005.

Mensagem de veto **Regulamento**

Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre normas gerais para a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios contratarem consórcios públicos para a realização de objetivos de interesse comum e dá outras providências.

§ 1º O consórcio público constituirá associação pública ou pessoa jurídica de direito privado.

§ 2º A União somente participará de consórcios públicos em que também façam parte todos os Estados em cujos territórios estejam situados os Municípios consorciados.

§ 3º Os consórcios públicos, na área de saúde, deverão obedecer aos princípios, diretrizes e normas que regulam o Sistema Único de Saúde – SUS.

Art. 2º Os objetivos dos consórcios públicos serão determinados pelos entes da Federação que se consorciarem, observados os limites constitucionais.

§ 1º Para o cumprimento de seus objetivos, o consórcio público poderá:

I – firmar convênios, contratos, acordos de qualquer natureza, receber auxílios, contribuições e subvenções sociais ou econômicas de outras entidades e órgãos do governo;

II – nos termos do contrato de consórcio de direito público, promover desapropriações e instituir servidões nos termos de declaração de utilidade ou necessidade pública, ou interesse social, realizada pelo Poder Público; e

III – ser contratado pela administração direta ou indireta dos entes da Federação consorciados, dispensada a licitação.

§ 2º Os consórcios públicos poderão emitir documentos de cobrança e exercer atividades de arrecadação de tarifas e outros preços públicos pela prestação de serviços ou pelo uso ou outorga de uso de bens públicos por eles administrados ou, mediante autorização específica, pelo ente da Federação consorciado.

§ 3º Os consórcios públicos poderão outorgar concessão, permissão ou autorização de obras ou serviços públicos mediante autorização prevista no contrato de consórcio público, que deverá indicar de forma específica o objeto da concessão, permissão ou autorização e as condições a que deverá atender, observada a legislação de normas gerais em vigor.

Art. 3º O consórcio público será constituído por contrato cuja celebração dependerá da prévia subscrição de protocolo de intenções.

Art. 4º São cláusulas necessárias do protocolo de intenções as que estabeleçam:

I – a denominação, a finalidade, o prazo de duração e a sede do consórcio;

II – a identificação dos entes da Federação consorciados;

III – a indicação da área de atuação do consórcio;

IV – a previsão de que o consórcio público é associação pública ou pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos;

V – os critérios para, em assuntos de interesse comum, autorizar o consórcio público a representar os entes da Federação consorciados perante outras esferas de governo;

VI – as normas de convocação e funcionamento da assembléia geral, inclusive para a elaboração, aprovação e modificação dos estatutos do consórcio público;

VII – a previsão de que a assembléia geral é a instância máxima do consórcio público e o número de votos para as suas deliberações;

VIII – a forma de eleição e a duração do mandato do representante legal do consórcio público que, obrigatoriamente, deverá ser Chefe do Poder Executivo de ente da Federação consorciado;

IX – o número, as formas de provimento e a remuneração dos empregados públicos, bem como os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público;

X – as condições para que o consórcio público celebre contrato de gestão ou termo de parceria;

XI – a autorização para a gestão associada de serviços públicos, explicitando:

a) as competências cujo exercício se transferiu ao consórcio público;

b) os serviços públicos objeto da gestão associada e a área em que serão prestados;

c) a autorização para licitar ou outorgar concessão, permissão ou autorização da prestação dos serviços;

d) as condições a que deve obedecer o contrato de programa, no caso de a gestão associada envolver também a prestação de serviços por órgão ou entidade de um dos entes da Federação consorciados;

e) os critérios técnicos para cálculo do valor das tarifas e de outros preços públicos, bem como para seu reajuste ou revisão; e

XII – o direito de qualquer dos contratantes, quando adimplente com suas obrigações, de exigir o pleno cumprimento das cláusulas do contrato de consórcio público.

§ 1º Para os fins do inciso III do caput deste artigo, considera-se como área de atuação do consórcio público, independentemente de figurar a União como consorciada, a que corresponde à soma dos territórios:

I – dos Municípios, quando o consórcio público for constituído somente por Municípios ou por um Estado e Municípios com territórios nele contidos;

II – dos Estados ou dos Estados e do Distrito Federal, quando o consórcio público for, respectivamente, constituído por mais de 1 (um) Estado ou por 1 (um) ou mais Estados e o Distrito Federal;

III – (VETADO)

IV – dos Municípios e do Distrito Federal, quando o consórcio for constituído pelo Distrito Federal e os Municípios; e

V – (VETADO)

§ 2º O protocolo de intenções deve definir o número de votos que cada ente da Federação consorciado possui na assembléia geral, sendo assegurado 1 (um) voto a cada ente consorciado.

§ 3º É nula a cláusula do contrato de consórcio que preveja determinadas contribuições financeiras ou econômicas de ente da Federação ao consórcio público, salvo a doação, destinação ou cessão do uso de bens móveis ou imóveis e as transferências ou cessões de direitos operadas por força de gestão associada de serviços públicos.

§ 4º Os entes da Federação consorciados, ou os com eles conveniados, poderão ceder-lhe servidores, na forma e condições da legislação de cada um.

§ 5º O protocolo de intenções deverá ser publicado na imprensa oficial.

Art. 5º O contrato de consórcio público será celebrado com a ratificação, mediante lei, do protocolo de intenções.

§ 1º O contrato de consórcio público, caso assim preveja cláusula, pode ser celebrado por apenas 1 (uma) parcela dos entes da Federação que subscreveram o protocolo de intenções.

§ 2º A ratificação pode ser realizada com reserva que, aceita pelos demais entes subscritores, implicará consorciamento parcial ou condicional.

§ 3º A ratificação realizada após 2 (dois) anos da subscrição do protocolo de intenções dependerá de homologação da assembléia geral do consórcio público.

§ 4º É dispensado da ratificação prevista no caput deste artigo o ente da Federação que, antes de subscrever o protocolo de intenções, disciplinar por lei a sua participação no consórcio público.

Art. 6º O consórcio público adquirirá personalidade jurídica:

I – de direito público, no caso de constituir associação pública, mediante a vigência das leis de ratificação do protocolo de intenções;

II – de direito privado, mediante o atendimento dos requisitos da legislação civil.

§ 1º O consórcio público com personalidade jurídica de direito público integra a administração indireta de todos os entes da Federação consorciados.

§ 2º No caso de se revestir de personalidade jurídica de direito privado, o consórcio público observará as normas de direito público no que concerne à realização de licitação, celebração de contratos, prestação de contas e admissão de pessoal, que será regido pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Art. 7º Os estatutos disporão sobre a organização e o funcionamento de cada um dos órgãos constitutivos do consórcio público.

Art. 8º Os entes consorciados somente entregarão recursos ao consórcio público mediante contrato de rateio.

§ 1º O contrato de rateio será formalizado em cada exercício financeiro e seu prazo de vigência não será superior ao das dotações que o suportam, com exceção dos contratos que tenham por objeto exclusivamente projetos consistentes em programas e ações contemplados em plano plurianual ou a gestão associada de serviços públicos custeados por tarifas ou outros preços públicos.

§ 2º É vedada a aplicação dos recursos entregues por meio de contrato de rateio para o atendimento de despesas genéricas, inclusive transferências ou operações de crédito.

§ 3º Os entes consorciados, isolados ou em conjunto, bem como o consórcio público, são partes legítimas para exigir o cumprimento das obrigações previstas no contrato de rateio.

§ 4º Com o objetivo de permitir o atendimento dos dispositivos da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, o consórcio público deve fornecer as informações necessárias para que sejam consolidadas, nas contas dos entes consorciados, todas as despesas realizadas com os recursos entregues em virtude de contrato de rateio, de forma que possam ser contabilizadas nas contas de cada ente da Federação na conformidade dos elementos econômicos e das atividades ou projetos atendidos.

§ 5º Poderá ser excluído do consórcio público, após prévia suspensão, o ente consorciado que não consignar, em sua lei orçamentária ou em créditos adicionais, as dotações suficientes para suportar as despesas assumidas por meio de contrato de rateio.

Art. 9º A execução das receitas e despesas do consórcio público deverá obedecer às normas de direito financeiro aplicáveis às entidades públicas.

Parágrafo único. O consórcio público está sujeito à fiscalização contábil, operacional e patrimonial pelo Tribunal de Contas competente para apreciar as contas do Chefe do Poder Executivo representante legal do consórcio, inclusive quanto à legalidade, legitimidade e economicidade das despesas, atos, contratos e renúncia de receitas, sem prejuízo do controle externo a ser exercido em razão de cada um dos contratos de rateio.

Art. 10. (VETADO)

Parágrafo único. Os agentes públicos incumbidos da gestão de consórcio não responderão pessoalmente pelas obrigações contraídas pelo consórcio público, mas responderão pelos atos praticados em desconformidade com a lei ou com as disposições dos respectivos estatutos.

Art. 11. A retirada do ente da Federação do consórcio público dependerá de ato formal de seu representante na assembléia geral, na forma previamente disciplinada por lei.

§ 1º Os bens destinados ao consórcio público pelo consorciado que se retira somente serão revertidos ou retrocedidos no caso de expressa previsão no contrato de consórcio público ou no instrumento de transferência ou de alienação.

§ 2º A retirada ou a extinção do consórcio público não prejudicará as obrigações já constituídas, inclusive os contratos de programa, cuja extinção dependerá do prévio pagamento das indenizações eventualmente devidas.

Art. 12. A alteração ou a extinção de contrato de consórcio público dependerá de instrumento aprovado pela assembléia geral, ratificado mediante lei por todos os entes consorciados.

§ 1º Os bens, direitos, encargos e obrigações decorrentes da gestão associada de serviços públicos custeados por tarifas ou outra espécie de preço público serão atribuídos aos titulares dos respectivos serviços.

§ 2º Até que haja decisão que indique os responsáveis por cada obrigação, os entes consorciados responderão solidariamente pelas obrigações remanescentes, garantindo o direito de regresso em face dos entes beneficiados ou dos que deram causa à obrigação.

Art. 13. Deverão ser constituídas e reguladas por contrato de programa, como condição de sua validade, as obrigações que um ente da Federação constituir para com outro ente da Federação ou para com consórcio público no âmbito de gestão associada em que haja a prestação de serviços públicos ou a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal ou de bens necessários à continuidade dos serviços transferidos.

§ 1º O contrato de programa deverá:

I – atender à legislação de concessões e permissões de serviços públicos e, especialmente no que se refere ao cálculo de tarifas e de outros preços públicos, à de regulação dos serviços a serem prestados; e

II – prever procedimentos que garantam a transparência da gestão econômica e financeira de cada serviço em relação a cada um de seus titulares.

§ 2º No caso de a gestão associada originar a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos, o contrato de programa, sob pena de nulidade, deverá conter cláusulas que estabeleçam:

I – os encargos transferidos e a responsabilidade subsidiária da entidade que os transferiu;

II – as penalidades no caso de inadimplência em relação aos encargos transferidos;

III – o momento de transferência dos serviços e os deveres relativos a sua continuidade;

IV – a indicação de quem arcará com o ônus e os passivos do pessoal transferido;

V – a identificação dos bens que terão apenas a sua gestão e administração transferidas e o preço dos que sejam efetivamente alienados ao contratado;

VI – o procedimento para o levantamento, cadastro e avaliação dos bens reversíveis que vierem a ser amortizados mediante receitas de tarifas ou outras emergentes da prestação dos serviços.

§ 3º É nula a cláusula de contrato de programa que atribuir ao contratado o exercício dos poderes de planejamento, regulação e fiscalização dos serviços por ele próprio prestados.

§ 4º O contrato de programa continuará vigente mesmo quando extinto o consórcio público ou o convênio de cooperação que autorizou a gestão associada de serviços públicos.

§ 5º Mediante previsão do contrato de consórcio público, ou de convênio de cooperação, o contrato de programa poderá ser celebrado por entidades de direito público ou privado que integrem a administração indireta de qualquer dos entes da Federação consorciados ou conveniados.

§ 6º O contrato celebrado na forma prevista no § 5º deste artigo será automaticamente extinto no caso de o contratado não mais integrar a administração indireta do ente da Federação que autorizou a gestão associada de serviços públicos por meio de consórcio público ou de convênio de cooperação.

§ 7º Excluem-se do previsto no caput deste artigo as obrigações cujo descumprimento não acarrete qualquer ônus, inclusive financeiro, a ente da Federação ou a consórcio público.

Art. 14. A União poderá celebrar convênios com os consórcios públicos, com o objetivo de viabilizar a descentralização e a prestação de políticas públicas em escalas adequadas.

Art. 15. No que não contrariar esta Lei, a organização e funcionamento dos consórcios públicos serão disciplinados pela legislação que rege as associações civis.

Art. 16. O inciso IV do art. 41 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 41.

IV – as autarquias, inclusive as associações públicas;

....." (NR)

Art. 17. Os arts. 23, 24, 26 e 112 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 23.

§ 8º No caso de consórcios públicos, aplicar-se-á o dobro dos valores mencionados no caput deste artigo quando formado por até 3 (três) entes da Federação, e o triplo, quando formado por maior número." (NR)

"Art. 24.

XXVI – na celebração de contrato de programa com ente da Federação ou com entidade de sua administração indireta, para a prestação de serviços públicos de forma associada nos termos do autorizado em contrato de consórcio público ou em convênio de cooperação.

Parágrafo único. Os percentuais referidos nos incisos I e II do caput deste artigo serão 20% (vinte por cento) para compras, obras e serviços contratados por consórcios públicos, sociedade de economia mista, empresa pública e por autarquia ou fundação qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas." (NR)

"Art. 26. As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e no inciso III e seguintes do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos.

....." (NR)

"Art. 112.

§ 1º Os consórcios públicos poderão realizar licitação da qual, nos termos do edital, decorram contratos administrativos celebrados por órgãos ou entidades dos entes da Federação consorciados.

§ 2º É facultado à entidade interessada o acompanhamento da licitação e da execução do contrato." (NR)

Art. 18. O art. 10 da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, passa a vigorar acrescido dos seguintes incisos:

"Art. 10.

XIV – celebrar contrato ou outro instrumento que tenha por objeto a prestação de serviços públicos por meio da gestão associada sem observar as formalidades previstas na lei;

XV – celebrar contrato de rateio de consórcio público sem suficiente e prévia dotação orçamentária, ou sem observar as formalidades previstas na lei." (NR)

Art. 19. O disposto nesta Lei não se aplica aos convênios de cooperação, contratos de programa para gestão associada de serviços públicos ou instrumentos congêneres, que tenham sido celebrados anteriormente a sua vigência.

Art. 20. O Poder Executivo da União regulamentará o disposto nesta Lei, inclusive as normas gerais de contabilidade pública que serão observadas pelos consórcios públicos para que sua gestão financeira e orçamentária se realize na conformidade dos pressupostos da responsabilidade fiscal.

Art. 21. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 6 de abril de 2005; 184ª da Independência e 117ª da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Márcio Thomaz Bastos

Antonio Palocci Filho

Humberto Sérgio Costa Lima

Nelson Machado

José Dirceu de Oliveira e Silva

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 7.4.2005.

Anexo C

DECRETO Nº 9307, DE 11 DE FEVEREIRO DE 2011.

HOMOLOGA O REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO MUNICIPAL DE TURISMO

O Prefeito de Itajaí, no uso das atribuições conferidas pelos arts. 47, VII, e 57, I, "a", da Lei Orgânica do Município; e, considerando o disposto na Lei nº 3.148, de 20 de dezembro de 1996, DECRETA:

Art. 1º Fica homologado o Regimento Interno do Conselho Municipal de Turismo, parte integrante deste Decreto.

Art. 2º Fica revogado o Decreto nº 5.525, de 03 de julho de 1997.

Art. 3º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Prefeitura de Itajaí, 11 de fevereiro de 2011.

JANDIR BELLINI

Prefeito de Itajaí

ROGÉRIO NASSIF RIBAS

Procurador-Geral do Município

ANEXO ÚNICO

REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO MUNICIPAL DE TURISMO

CAPÍTULO I DAS FINALIDADES DO CONSELHO

Art. 1º O Conselho Municipal de Turismo, criado pela Lei nº 3.148, de 20 de dezembro de 1996, a quem incumbe planejar e coordenar as ações voltadas à formulação da política municipal de turismo no Município de Itajaí, reger-se-á pelas disposições do presente Regimento, tendo ainda as seguintes finalidades:

I - funcionar como fórum permanente de caráter consultivo e deliberativo em todas as questões que norteiam o desenvolvimento do turismo no município;

II - estimular investimentos públicos e privados que visem estruturar a cidade com equipamentos turísticos;

III - colaborar na divulgação do potencial turístico do município;

IV - auxiliar na elaboração e implantação do plano de marketing do turismo, para promovê-lo de forma abrangente mediante parcerias;

V - participar da elaboração do Plano Diretor de Turismo;

VI - monitorar os objetivos da Política Municipal de Turismo previstas no Plano Diretor do município;

VII - definir a identidade turística do município;

VIII - estudar e procurar soluções para o turismo na cidade, propondo campanhas junto às entidades de classe e da população como um todo, orientando e incrementando as atividades da Secretaria Municipal de Turismo;

IX - estabelecer, por meio de deliberações, regras e padrões para o exercício regular das atividades e empreendimentos turísticos no município, respeitando as normas do Ministério do Turismo e/ou do órgão federal competente, de forma a garantir a proteção e conservação do patrimônio natural, cultural, histórico e arquitetônico, o desenvolvimento socioeconômico, do município e o bem estar da população local;

X - opinar e solicitar estudos sobre problemas, obras ou atividades que possam causar impactos na atividade turística do município;

XI - estudar e propor à administração municipal medidas de difusão e amparo ao turismo, em colaboração com a Secretaria Municipal de Turismo e entidades oficiais especializadas;

XII - sugerir à Secretaria Municipal de Turismo a celebração de convênios ou contratos com entidades públicas ou privadas de pesquisa ou atuação na área de turismo ou afins, para assessorá-la na realização de suas finalidades institucionais.

CAPÍTULO II DA CONSTITUIÇÃO

Art. 2º O Conselho Municipal de Turismo será constituído por um representante titular e um suplente, indicados pelas seguintes entidades/órgãos:

I - um (01) representante da Secretaria Municipal de Turismo;

II - um (01) representante da Secretaria Municipal de Educação;

III - um (01) representante da Secretaria Municipal de Segurança do Cidadão;

IV - um (01) representante da Procuradoria-Geral do Município;

V - um (01) representante da Secretaria Municipal de Urbanismo;

VI - um (01) representante da Secretaria de Obras e Serviços Municipais;

VII - um (01) representante da Fundação Municipal do Meio Ambiente de Itajaí;

VIII - um (01) representante da Fundação Cultural de Itajaí;

- IX - um (01) representante da Fundação Municipal de Esporte e Lazer;
- X - um (01) representante da Associação Empresarial de Itajaí;
- XI - um (01) representante dos Clubes de Serviço;
- XII - um (01) representante da Câmara de Dirigentes Lojistas de Itajaí;
- XIII - um (01) representante do Sindicato dos Condutores Autônomos de Táxi de Itajaí;
- XIV - um (01) representante do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC;
- XV - um (01) representante da Universidade do Vale do Itajaí - Univali;
- XVI - um (01) representante do Sindicato dos Transportadores Escolares de Itajaí (Sintresi);
- XVII - um (01) representante da Associação Intersindical Patronal de Itajaí;
- XVIII - um (01) representante do Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro, Bares, Restaurantes e Similares de Itajaí e Região - SECHOBAR.

§ 1º O Conselho Municipal de Turismo, mediante aprovação da maioria absoluta de seus membros, poderá sugerir a alteração de sua composição ao Chefe do Poder Executivo que, aquiescendo, providenciará a respectiva modificação através de proposição legislativa.

§ 2º Deverá ser respeitada a proporcionalidade de representação do Governo e Sociedade Civil na composição do Conselho Municipal de Turismo.

§ 3º O mandato dos membros do conselho será de dois anos, admitida a sua recondução.

Art. 3º Em caso de vacância, independentemente de solicitação, as entidades indicarão seus representantes, para suprir a vaga no prazo de trinta (30) dias.

Art. 4º Os representantes das entidades não governamentais não poderão valer-se das diárias fornecidas pela Administração Municipal.

Art. 5º As indicações dos membros que compõem o Conselho serão encaminhadas mediante ofícios assinados pelas respectivas entidades/órgãos, sendo procedidas as nomeações através de Decreto do Chefe do Poder Executivo.

Art. 6º A direção do Conselho Municipal de Turismo será composta por 01 (um) Presidente, 01 (um) Vice-Presidente e 01 (um) Secretário.

Parágrafo Único - O Presidente, o Vice-Presidente e o Secretário serão eleitos em voto aberto entre os membros do Conselho, todos em pleno exercício de suas funções nas entidades e organizações que representam, para exercerem um mandato de dois anos, sem recondução.

SEÇÃO I DA COMPETÊNCIA DO PRESIDENTE

Art. 7º Compete ao Presidente do Conselho:

- I - convocar com 48 (quarenta e oito) horas de antecedência as reuniões, e presidir as mesmas;
- II - representar o Conselho sempre que for necessário;
- III - coordenar as atividades, inclusive as das Câmaras Técnicas, quando estas forem constituídas;
- IV - acatar a execução das resoluções e deliberações emanadas do COMTUR;
- V - assinar documentos do Conselho, bem como as Atas que forem lavradas, estas, juntamente, com o Secretário e com os demais membros;
- VI - deliberar através do voto de minerva, quando das votações houver empate;
- VII - indicar um membro do conselho para substituir o Secretário em caso de sua eventual ausência.

SEÇÃO II DA COMPETÊNCIA DO VICE-PRESIDENTE

Art. 8º Compete ao Vice-Presidente colaborar com o Conselho e com o Presidente, substituindo-o em suas faltas temporárias e impedimentos, cumprindo as obrigações do mesmo.

SEÇÃO III DA COMPETÊNCIA DO SECRETÁRIO

Art. 9º Compete ao Secretário:

- I - preparar, antecipadamente, as reuniões do Plenário do Conselho, incluindo convites a apresentadores de temas previamente aprovados, preparação de informes, remessas de material aos Conselheiros e outras providências;
- II - organizar a pauta dos trabalhos para cada sessão;
- III - representar o Conselho na falta ou ausência temporária do Presidente e do Vice-Presidente;
- IV - distribuir, mediante determinação do Presidente, para estudo e relato dos membros do Conselho, os assuntos submetidos à deliberação do órgão;
- V - redigir as atas das reuniões;
- VI - assinar as atas das reuniões, juntamente com os demais membros;
- VII - receber todo o expediente endereçado ao Conselho, registrá-lo e tomar todas as providências necessárias ao seu andamento.

Parágrafo Único - Na ausência do Presidente e seu vice, o Secretário, no âmbito de suas competências, designará um membro do Conselho para prestar serviços burocráticos e estar à frente de todo o expediente.

SEÇÃO IV DA COMPETÊNCIA DOS MEMBROS DO CONSELHO

Art. 10. Compete aos membros do Conselho:

- I - comparecer às reuniões do Conselho;
- II - estudar e relatar os assuntos que lhe forem distribuídos, emitindo parecer;

III - colaborar com a Secretaria Municipal de Turismo, com a finalidade de incentivar e promover o turismo no Município;

IV - participar das discussões e votações, apresentar emendas ou substitutivos às conclusões de pareceres e resoluções;

V - assinar juntamente com o Presidente e o Secretário Executivo, as atas, resoluções e pareceres;

VI - colaborar para o bom andamento dos trabalhos do Conselho;

VII - desempenhar os encargos que lhes forem distribuídos pelo Presidente;

VIII - comunicar por escrito com antecedência de vinte e quatro horas ao Presidente quando tiverem que se ausentar do Município ou não puderem comparecer às reuniões para as quais forem convocados, indicando o seu suplente;

IX - cumprir as determinações do presente Regimento.

CAPÍTULO III DAS CÂMARAS TÉCNICAS

Art. 11. O Conselho Municipal de Turismo poderá constituir Câmaras Técnicas (temporárias ou permanentes) para estudos e trabalhos especiais, relacionados à sua competência.

§ 1º As Câmaras Técnicas serão constituídas por membros do conselho, designados pelo Presidente, de acordo com seu perfil técnico e atuação nos assuntos de interesse do turismo municipal.

§ 2º O Presidente do Conselho Municipal de Turismo observará o princípio de rodízio e, sempre que possível, conciliará a matéria em estudo com a formação dos membros da comissão.

§ 3º As Câmaras Técnicas terão seus respectivos coordenadores e relatores, designados pelo Conselho Municipal de Turismo.

§ 4º As Câmaras Técnicas estabelecerão seu programa de trabalho, cujo resultado será apreciado pelo Conselho Municipal de Turismo.

§ 5º As Câmaras Técnicas funcionarão de acordo com regulamentos e atribuições estabelecidas pelo Conselho Municipal de Turismo, além das disposições deste Regimento.

§ 6º As Câmaras Técnicas de temáticas temporárias serão extintas, uma vez aprovado pelo plenário, o relatório dos trabalhos apresentados.

§ 7º As atividades das Câmaras compreenderão discussão e serviços setoriais de apoio pleno ao funcionamento do Conselho, a quem compete aprovar ou não as propostas por elas encaminhadas.

CAPÍTULO IV DAS REUNIÕES DO CONSELHO MUNICIPAL DE TURISMO

Art. 12. O Conselho reunir-se-á mensalmente, em caráter ordinário, e tantas vezes quantas necessárias, em caráter extraordinário, sempre por convocação do seu Presidente, de seu substituto legal ou a requerimento da maioria absoluta de seus membros, com antecedência mínima de quarenta e oito horas e com a indicação do local em que serão realizadas as reuniões.

Parágrafo Único - As reuniões terão um cronograma previamente definido, estabelecendo dias e horários, com pauta antecipada dos temas que serão tratados.

Art. 13. As reuniões do Conselho serão instaladas com a presença de, no mínimo, a metade dos seus membros, os quais deliberarão por maioria, conferindo-se ao presidente, além do voto comum, também o de qualidade.

§ 1º A votação será sempre nominal.

§ 2º Dependendo da matéria em debate, poderão ser convidados às reuniões do Conselho, dirigentes de entidades públicas ou privadas, técnicos especializados ou qualquer Secretário Municipal, sem direito ao voto.

CAPÍTULO V DA ORDEM E DA EXECUÇÃO DOS TRABALHOS

SEÇÃO I DA ORDEM

Art. 14. Os assuntos serão distribuídos e discutidos no Conselho pela ordem cronológica das respectivas entradas.

§ 1º No caso da matéria urgente ou de alta relevância, poderá a mesma, a critério da mesa diretora do Conselho, entrar imediatamente em discussão, ainda que não inclua na ordem do dia.

§ 2º Os assuntos serão distribuídos aos membros do Conselho, inclusive ao Presidente, obedecendo-se sempre que possível a especialidade do relator em relação a matéria em estudo, quando tratar-se dos trabalhos de uma Câmara Técnica.

§ 3º A ordem dos trabalhos a ser observada nas reuniões do Conselho será a seguinte:

I - verificação da presença e existência de "quorum";

II - leitura, discussão, aprovação e assinatura da ata da reunião anterior;

III - distribuição dos assuntos a serem estudados e relatados;

IV - deliberações e resoluções da ordem do dia.

SEÇÃO II DA EXECUÇÃO DOS TRABALHOS

Art. 15. O relator da Câmara Técnica em discussão emitirá parecer por escrito, contendo o histórico e o resumo da matéria, as considerações de ordem prática ou doutrinária que entender cabíveis e sua conclusão ou voto.

Parágrafo Único - O relator poderá solicitar, a qualquer tempo, o encaminhamento do assunto em estudo, a qualquer órgão da administração municipal cuja informação julgue necessária à elucidação da matéria que lhe for distribuída, bem como o comparecimento de quaisquer pessoas às reuniões, além de outras providências que julgar necessária.

Art. 16. Na hipótese de ser rejeitado o parecer proferido por qualquer membro, o Presidente designará novo relator ou constituirá nova Câmara Técnica para estudo da matéria.

Art. 17. A ordem do dia será organizada com os assuntos apresentados para discussão acompanhados dos respectivos pareceres.

Art. 18. Após a leitura do parecer das Câmaras, o Presidente submeterá o assunto à discussão, dando a palavra ao membro que a solicitar.

§ 1º O período para discussão de cada matéria será previamente fixado pelo Presidente, cabendo a cada membro o mesmo espaço de tempo para debater os assuntos.

§ 2º Durante a discussão, os membros do Conselho poderão apresentar emendas ou substitutivos, opinar sobre relatórios apresentados pelas Câmaras Técnicas e propor providências para a instrução do assunto em debate.

Art. 19. As propostas durante a reunião deverão ser classificadas, a critério do presidente, em matéria de estudo ou de deliberação imediata.

Art. 20. Quando a discussão, por qualquer motivo, não for encerrada em uma reunião, ficará adiada para a reunião seguinte.

Art. 21. Após o encerramento da discussão, a matéria em estudo, tendo ou não a constituição de uma Câmara Técnica, será submetida à deliberação do plenário, juntamente com as emendas ou substitutivos que forem apresentados.

Art. 22. O voto do relator ou de qualquer membro do Conselho poderá ser dado por escrito ou oralmente, devendo, nesta última hipótese, ser reduzido a termo.

Art. 23. As decisões do Conselho denominar-se-ão "deliberação", conforme a matéria seja submetida a sua apreciação ou decorra de sua própria iniciativa.

§ 1º As deliberações de que trata o caput serão redigidas e assinadas pelos relatores, e deverão ser apresentadas à Secretaria do Conselho até 10 (dez) dias após a respectiva aprovação pelo plenário.

§ 2º Em casos especiais, poderão as deliberações do Conselho ser lavradas e assinadas na própria reunião.

§ 3º As deliberações e resoluções, depois de assinadas, serão encaminhadas a quem de direito.

CAPÍTULO VI DAS ATAS

Art. 24. As atas serão lavradas e assinadas devendo resumir com clareza os fatos relevantes ocorridos durante as sessões, contendo obrigatoriamente:

I - dia, mês, ano e hora da abertura e encerramento da sessão;

II - nome do Presidente ou de seu substituto legal;

III - nomes dos membros presentes, bem como eventuais convidados;

IV - nomes dos membros ausentes;

V - registro dos fatos ocorridos, dos assuntos tratados, das deliberações e das resoluções emitidas, mencionando-se sempre a natureza dos estudos efetuados.

§ 1º Lida no começo de cada sessão, a ata da sessão anterior será discutida, retificada quando for o caso, submetida ao Conselho, assinada e o Presidente, ao encerrá-la, deve subscrevê-la com a data da aprovação.

§ 2º As atas serão registradas em livro próprio, cuja responsabilidade de guardá-lo é atribuída à Secretaria do Conselho.

CAPÍTULO VII DAS SUBSTITUIÇÕES E PERDAS DE MANDATO

Art. 25. Os membros titulares e suplentes do Conselho estarão dispensados de comparecer às reuniões por ocasião de férias ou de licenças regularmente concedidas pelos respectivos órgãos, repartições ou empresas onde desenvolverem suas atividades.

Parágrafo Único - Na hipótese de que trata o caput, os membros do Conselho deverão comunicar com antecedência de 15 (quinze) dias, salvo o motivo urgente e devidamente justificado.

Art. 26. O presidente será substituído, em suas ausências ou impedimentos ocasionais, pelo Vice-Presidente e, em falta, pelo Secretário.

Art. 27. Em suas ausências, os membros do Conselho serão substituídos por seus suplentes.

Art. 28. Os membros do Conselho Municipal de Turismo perderão o mandato nas seguintes hipóteses:

I - faltas injustificadas a 03 (três) reuniões consecutivas ou a 05 (cinco) intercaladas;

II - incompatibilidade com o exercício do cargo por improbidade;

III - o Presidente do Conselho deverá se afastar do cargo em caso de candidatura a cargos públicos eletivos ou em caso de nomeação de cargos comissionados.

§ 1º Na hipótese da entidade não se fazer mais presente ou não indicar novos membros substitutos a mesma será destituída mediante a proposição de alteração em lei com justificativa(s) baseadas nas hipóteses dos incisos previstos no caput.

§ 2º O Presidente do Conselho é a autoridade competente para declarar perda de mandato de qualquer membro, depois de apurada a infração ou falta grave, exigida deliberação do plenário para a hipótese descrita no inciso II do caput.

§ 3º Os membros de Câmaras Técnicas perderão o mandato pelos mesmos motivos estabelecidos aos membros do Conselho Municipal de Turismo.

CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 29. O Conselho Municipal de Turismo considerar-se-á constituído quando o Chefe do Poder Executivo proceder a nomeação dos seus membros mediante aprovação de decreto oficial.

Art. 30. O presente Regimento poderá ser alterado mediante proposta de qualquer membro do Conselho, aprovada pela maioria absoluta dos seus membros e homologado pelo Chefe do Poder Executivo.

Art. 31. Os casos omissos no presente Regimento serão resolvidos pelo Plenário.

Art. 32. O presente Regimento Interno foi devidamente aprovado em Assembléia Geral realizada no dia 23 de setembro de 2008, com as devidas alterações constantes em ata, e só poderá ser alterado com a maioria absoluta dos membros do Conselho.