

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL - MESTRADO E DOUTORADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Andyara Lima Barbosa Viana

**MODELOS RELACIONAIS PARA A ORGANIZAÇÃO E
O DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TURISMO**

Santa Cruz do Sul
2012

Andyara Lima Barbosa Viana

**MODELOS RELACIONAIS PARA A ORGANIZAÇÃO E
O DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TURISMO**

Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, área de Concentração em Desenvolvimento e Integração Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito para obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Cezar Arend

Santa Cruz do Sul
2012

Andyara Lima Barbosa Viana

**MODELOS RELACIONAIS PARA A ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO
REGIONAL DO TURISMO**

Esta tese foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado; Área de Concentração em Desenvolvimento e Integração Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Regional.

Prof. Dr. Silvio Cezar Arend
Orientador - UNISC

Prof.^a Dr. Virginia Elisabeta Etges
Professora examinadora – PPGDR/UNISC

Prof.^a Dr. Erica Karnopp
Professora examinadora – PPGDR/UNISC

Prof. Dr. Moacir Piffer
Professor examinador - Unioeste

Prof. Dr. Mario Carlos Beni
Professor examinador - USP

Para Elga e Lissauer, os salvadores da minha pátria.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por, além de me conceder o privilégio de uma vida sã e confortável, sempre me acudir e manter;

A minha mãe - meu esteio, por tudo, tudo e tudo; contigo a vida é sempre um domingo;

Às minhas filhas - amigas mais que amadas, emoções mais do que razoáveis, que me fazem seguir...

Ao meu irmão de sangue e a minha irmã na lei, pois sem eles não poderíamos ler esta tese;

Ao meu pai e a minha irmã com suas bondades, por existirem em minha vida;

Ao professor Silvio, por sua serenidade e confiança;

A todos que fazem o turismo acontecer no Vale do Contestado, na Região das Hortênsias e na Costa Doce e que também fizeram acontecer este trabalho;

Aos meus hospedeiros, pela acolhida hospitaleira e providencial;

Aos amigos portugueses pelo fornecimento de materiais e referências;

A todos os amigos, colegas e alunos que dividiram comigo os anseios desta caminhada;

À UNISC,

Por me oportunizar horas atividades para poder cursar o Doutorado em Desenvolvimento Regional.

Assim mesmo

*Muitas vezes as pessoas são egocêntricas, ilógicas e insensatas.
Perdoe-as, assim mesmo.*

*Se você é gentil, as pessoas podem acusá-lo de egoísta e interesseiro.
Seja gentil, assim mesmo.*

*Se você é um vencedor, terá alguns falsos amigos e alguns inimigos verdadeiros.
Vença, assim mesmo.*

*Se você é honesto e franco, as pessoas podem enganá-lo.
Seja honesto, assim mesmo.*

*O que você levou anos para construir, alguém pode destruir de uma hora para outra.
Construa, assim mesmo.*

*Se você tem paz e é feliz, as pessoas podem sentir inveja.
Seja feliz, assim mesmo.*

*Dê ao mundo o melhor de você, mas isso pode nunca ser o bastante.
Dê o melhor de você, assim mesmo, pois...*

*Mesmo que você sinta que por vezes, aquilo que faz não é senão uma gota de água no
mar, o mar seria menor se lhe faltasse uma gota; e...*

*Veja que, no final das contas, é entre você e DEUS.
Nunca foi entre você e as outras pessoas.*

(Madre Teresa de Calcutá)

RESUMO

O modelo de gestão descentralizada e participativa do turismo instaurado pelo Ministério do Turismo deve viabilizar os relacionamentos entre as diversas esferas da gestão pública e as diferentes escalas de representação da iniciativa privada e do terceiro setor. Neste sentido, este estudo, denominado Modelos Relacionais para a Organização e o Desenvolvimento Regional do Turismo, pesquisou a existência, a forma e a modelagem dos relacionamentos experienciados no Vale do Contestado em Santa Catarina e na Região das Hortênsias e na Costa Doce no Rio Grande do Sul. Para tanto, utilizou-se do método científico em sua modalidade empírico-analítica ‘inspirada’ no Princípio da Epistemologia Dinâmica, do enfoque indutivo com metodologia não experimental qualitativa. O procedimento adotado foi o de estudos de casos múltiplos que envolveu a coleta de dados secundários através da revisão bibliográfica sobre as principais temáticas atinentes ao tema, e documental no que se refere às regiões pesquisadas; além de pesquisa empírica aplicada através da observação direta e extensiva desenvolvida através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas. A apresentação dos resultados da pesquisa se faz de maneira descritiva e a interpretação e análise dos dados se deu através da identificação numérica de respostas/situações coincidentes, através da identificação de respostas/situações similares e/ou equivalentes e através da comparação, levando nos a constatar que os relacionamentos existentes para a organização do turismo no lócus regional se dão de maneira fácil, consensual, custeadas basicamente pelas municipalidades e, em dois dos casos estudados, são anteriores aos processos de regionalização instaurados pelo MTur. Carecem, contudo, de estruturação/modelagem em termos da macrorredes e de funcionalidade, além do incentivo a especialização dos talentos humanos em termos de educação continuada nas áreas de pesquisa, *marketing* e planejamento.

Palavras-chaves: Turismo. Cooperação. Relacionamentos. Integração Regional. Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT

The tourism's model of decentralized and participatory management established by Tourism Ministry must enable the relationships between the various spheres of public management and the different scales of private initiative's representation and the Third Sector. In this way, this study, named *Modelos Relacionais para a Organização e o Desenvolvimento Regional do Turismo* (Relational Models for the Organization of Tourism and Regional Development), investigated the existence, the form and the shaping of the experienced relationships in *Vale do Contestado* at *Santa Catarina*, in a region called *Hortênsias* and in the *Costa Doce Region* at *Rio Grande do Sul*. For this purpose, we used the scientific method in their empirical-analytical modality "inspired" by Dynamic Principle of Epistemology, supported by a inductive approach with a not qualitative experimental methodology. The adopted procedure was multiple case studies involving the gather of secondary data through literature review about the main themes regarding to the subject, and documentary regarding searched regions; Besides empirical research carried out through direct observation and developed through extensive application of semi-structured interviews. The presentation of search results is done descriptively and the interpretation and analysis of data was done by numerical identification of coincident answers/situations, by indentifying similar and/or equivalent answers/situations and by comparing them, leading us to see that the existing relationships for the organization of tourism in regional locus occur easily, consensual, funded by the municipalities and in two of the studied cases are former to the regionalization processes initiated by the Tourism Ministry. They lack, however, structuring / modeling in terms of macro networks and functionality, and encouraging the talents of expertise in terms of continuing education in research, marketing and planning.

Keywords: Tourism. Cooperation. Relationships. Integration Regional. Development Regional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – Fluxograma de Pesquisa	26
FIGURA 02 – Fluxograma de pesquisa com codificação de unidades e subunidades	28
FIGURA 03 – Macroambiente da Atividade Turística	34
FIGURA 04 – Conjunto Estrutural e Operacional da Atividade Turística	35
FIGURA 05 - Evolução do aglomerado	99
FIGURA 06 - Mapa do Estado de Santa Catarina – Brasil, com destaque para o Vale do Contestado	121
FIGURA 07 - Mapa da região do Vale do Contestado – Santa Catarina – Brasil	122
QUADRO RESUMO 01 – Modelagem de constituição do terceiro setor no Vale do Contestado – relações formalizadas	139
QUADRO RESUMO 02 – Modelagem de constituição do terceiro setor no Vale do Contestado – relações informais e/ou ainda não formalizadas	140
QUADRO RESUMO 03 - Primeiro Setor: Forma constitucional e funcional; Relações com o mercado emissor; Relações intra	143
QUADRO RESUMO 04 - Primeiro Setor: Relações com outros órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada	144
QUADRO RESUMO 05 – Relacionamentos entre os órgãos de turismo dos municípios – primeiro setor e entre os municípios e o terceiro setor no lócus regional	149
QUADRO RESUMO 06 - Terceiro Setor Lócus Regional: Forma constitucional e funcional, relações com o mercado emissor, relações com o terceiro setor lócus municipal	156
QUADRO RESUMO 07 - Terceiro Setor Lócus Regional: Relações com órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada	157
FIGURA 8 - Mapa do Estado do Rio Grande do Sul com destaque para a Região das Hortênsias - Brasil	165
FIGURA 9 - Mapa da Região das Hortênsias – Rio Grande do Sul - Brasil	166
QUADRO RESUMO 08 – Modelagem de constituição do terceiro setor na Microrregião das Hortênsias – relações formalizadas	196
QUADRO RESUMO 09 – Modelagem de constituição do terceiro setor na Região das Hortênsias – relações informais e/ou ainda não formalizadas	197
QUADRO RESUMO 10 - Primeiro Setor: Forma constitucional e funcional; Relações com o mercado emissor; Relações intra	199
QUADRO RESUMO 11 - Primeiro Setor: Relações com outros órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada	201
QUADRO RESUMO 12 – Relacionamentos entre os órgãos de turismo dos municípios – primeiro setor e entre os municípios e o terceiro setor no lócus regional	207
QUADRO RESUMO 13 – Segundo setor: Relações entre o <i>trade</i> – local e regional	211
QUADRO RESUMO 14 – Segundo setor: Relações com o primeiro setor	212
QUADRO RESUMO 15 – Segundo setor: Relações com outros órgãos de gestão do turismo	212
QUADRO RESUMO 16 – Segundo setor: Relações com o mercado emissor	212

QUADRO RESUMO 17 - Terceiro Setor Locus Regional: CNTURH - Forma constitucional e funcional, relações com o mercado emissor, relações com o terceiro setor locus municipal	218
QUADRO RESUMO 18 - Terceiro Setor Locus Regional: CNTURH - Relações com órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada	219
QUADRO RESUMO 19 - Terceiro Setor Locus Regional: Visão AD - Forma constitucional e funcional, relações com o mercado emissor, relações com o terceiro setor locus municipal	221
QUADRO RESUMO 20 - Terceiro Setor Locus Regional: Visão AD - Relações com órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada	222
QUADRO RESUMO 21 – Relações verticais e horizontais: entidades diretamente relacionadas com o turismo – superestrutura	225
QUADRO RESUMO 22 – Segundo setor: rede a partir do agenciamento	226
FIGURA 10 - Mapa do Estado do Rio Grande do Sul com destaque para a Costa Doce – Rio Grande do Sul - Brasil	229
FIGURA 11 - Mapa da Costa Doce – Rio Grande do Sul - Brasil	230
FIGURA 12 - Modelagem de integração múltipla do primeiro setor na constituição regional do turismo a partir da experiência empírica do Vale do Contestado	242
FIGURA 13 - Modelagem de integração parcial do primeiro setor na constituição regional do turismo a partir da experiência empírica da Região das Hortênsias	243
FIGURA 14 - Modelagem de integração em bloco do primeiro setor na constituição regional do turismo a partir da experiência empírica da Região das Hortênsias	243
FIGURA 15 - Modelagem temporal de integração múltipla e/ou em bloco do primeiro setor na constituição regional do turismo	244
FIGURA 16 - Modelagem de integração do segundo setor na constituição regional do turismo	247
FIGURA 17 - IGR's no Vale do Contestado	250
FIGURA 18 - Modelagem de integração das IGR's no Vale do Contestado	250
FIGURA 19 - Modelagem de integração hierárquica funcional das IGR's no Vale do Contestado	251
FIGURA 20 - IGR's na Região das Hortênsias	252
FIGURA 21 - Modelagem de integração das IGR's na Região das Hortênsias	253
FIGURA 22 - Modelagem de integração hierárquica funcional das IGR's na Região das Hortênsias	253
FIGURA 23 – Modelo base de articulação hierárquica funcional da IGRTur	256

LISTA DE SIGLAS

AAAVIT – Associação Argentina de Agências de Viagens e Turismo
AAC - Associação de Artesãos de Camaquã
ABAV – Associação Brasileira de Agências de Viagens
A&B – Alimentos e Bebidas
ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira
ABONG - Associação Brasileira de Organizações não Governamentais
ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ABRATUR - Associação Brasileira das Transportadoras Turísticas
ACCD - Associação de Cavaleiros da Costa Doce
ACHOCO – Associação da Indústria e Comércio de Chocolates Caseiros de Gramado
ACIC – Associação Comercial e Industrial de Canela
ACINP – Associação Comercial e Industrial de Nova Petrópolis
ACISA - Associação Comercial, Industrial e Serviços de Arambaré
ACI-SLS - Associação Comércio e Industrial de São Lourenço do Sul
ACITA - Associação Comercial e Industrial de Tapes
ACTG – Associação de Cultura e Turismo de Gramado
AD – Agência de Desenvolvimento
ADETUR - Associação Pró-Desenvolvimento do Turismo
AGACEI – Associação Gramadense dos Arquitetos, Construtores, Engenheiros e Incorporadores
AGIT – Associação Gramadense das Indústrias do Tricot
AMA - Associação Amigos do Meio Ambiente de Guaíba
AMARP – Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe
AMAUC – Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense
AMMOC – Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense
AMSERRA – Associação dos Municípios da Serra
ARI – Associação Rota Italiana
ARR – Associação Rota Romântica
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas
CDR – Conselho de Desenvolvimento Regional

CICSAT – Câmara de Indústria, Comércio, Serviços, Agriculturas e Turismo de Gramado
CMT/CMTUR – Conselho Municipal de Turismo
CONTRILHOS – Consórcio de Turismo nos Trilhos do Contestado
CONTTUR – Fundação de Turismo do Vale do Contestado
COODAL - Cooperativa de Produção de Alimentos Ltda
CICATUR – Centro Interamericano de Capacitação Turística
COREDE – Conselho Regional de Desenvolvimento
CORETUR – Conselho Regional de Turismo
CNTURH – Conselho de Turismo Sustentável da Região das Hortênsias
CNTur – Conselho Nacional de Turismo
CRICRH – Câmara Regional de Indústria e Comércio da Região das Hortênsias –
CV&B – *Convention & Visitor Bureau*
EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo
FACECENP – Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis
FAMPESC – Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina
FENADOCE - Festa Nacional do Doce
FEPAM – Fundação Estadual de Proteção Ambiental
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FMT – Fundo Municipal de Turismo
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
GGG - Grupo de Governança de Gramado
GTO's – Grupos Técnicos Operacionais
IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
IGR – Instancia de Governança Regional
IOT – Inventário da Oferta Turística
LIC – Leis de Incentivo à Cultura
MINC – Ministério da Indústria e Comércio
MPE's - Micros e Pequenas Empresas
MTur/ MINTUR – Ministério do Turismo
NITur – Núcleo Intermunicipal de Turismo
NPHC – Núcleo de Pesquisas Históricas de Camaquã
NUCAN – Núcleo de Canela da Universidade de Caxias do Sul
OEA – Organização dos Estados Americanos
OMT – Organização Mundial do Turismo

ONG's - Organizações não Governamentais
OSCIP's – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PDIL – Plano Estadual da Cultura, do Turismo e do Desporto
PLANTUR – Plano Internacional de Turismo
PRODETUR – Programa de Ação para o Desenvolvimento do Turismo
PROECOTUR - Programa de Desenvolvimento do Eco-turismo na Amazônia Legal
PNMT – Programa Nacional de Municipalização do Turismo
PMDT – Plano Municipal de Desenvolvimento do Turismo
RH – Região das Hortênsias
RS – Estado do Rio grande do Sul
SANTUR – Secretaria de Estado do Turismo
SC – Estado de Santa Catarina
SDR – Secretarias de Desenvolvimento Regional
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Media Empresa
SECHS - Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares
SEITEC – Sistema Estadual de Incentivo a Cultura, ao Turismo e ao Esporte
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESC - Serviço Social do Comércio
SHRBS – Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares
SINDETUR - Sindicatos das Empresas de Turismo
SINDILOJAS – Sindicato Lojista
SINDIMOBIL – Sindicato das Indústrias do Mobiliário da Região das Hortênsias
UAB – Universidade Aberta do Brasil
UCS – Universidade de Caxias do Sul
UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina
UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí
UH – Unidade Habitacional
VIP – *Very Important Person*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 O SISTEMA TURISTICO – COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO.....	31
1.1 Composição do Sistema.....	31
1.2 Funcionamento do Sistema.....	37
1.2.1 Composição e funções dos órgãos públicos de turismo – o primeiro setor.....	37
1.2.2 Composição e funções das entidades privadas de turismo – o segundo setor.....	47
1.2.3 Composição e funções das entidades institucionais de turismo – o terceiro setor.....	62
2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TURISMO.....	77
2.1 A região e a regionalização – uma breve concepção.....	77
2.2 Desenvolvimento – uma breve concepção.....	80
2.3 Desenvolvimento regional do turismo – uma concepção.....	86
3 AS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENSEJANDO O REGIONAL.....	93
3.1 Os pólos de crescimento.....	96
3.2 Os arranjos produtivos.....	98
3.3 As redes territoriais.....	104
3.3.1 Redes interorganizacionais.....	108
3.3.2 Turismo: um território em rede.....	111
4 AS REGIÕES OBJETOS DE ESTUDO E SUAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO.....	119
4.1 O turismo no Vale do Contestado - Estado de Santa Catarina.....	119
4.1.1 O primeiro setor.....	126
4.1.2 O segundo setor.....	132
4.1.3 O terceiro setor no lócus municipal.....	133
4.1.4 O terceiro setor no lócus regional.....	134
4.1.5 Análises e modelagens.....	137
4.1.6 Considerações finais.....	161
4.2 O turismo na Região das Hortênsias – Estado do Rio Grande do Sul...	164
4.2.1 O primeiro setor.....	174
4.2.2 O segundo setor.....	180
4.2.3 O terceiro setor no lócus municipal.....	188
4.2.4 O terceiro setor no lócus regional.....	189
4.2.5 Análises e modelagens.....	195
4.2.6 Considerações finais.....	224
4.3 A Região da Costa Doce – Estado do Rio Grande do Sul.....	228

5	PRESSUPOSTOS EMPÍRICOS ORGANIZACIONAIS DAS RELAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TURISMO.....	242
	FINALIZAÇÃO.....	258
	REFERÊNCIAS.....	262
	ANEXO A - X.1.1 - Formulário guia de entrevista – primeiro setor.....	275
	ANEXO B - X.1.2 - Formulário guia de entrevista – segundo setor.....	285
	ANEXO C - X.1.3/X.1.4 - Formulário guia de entrevista – terceiro setor lócus municipal/regional.....	298

INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade socioeconômica e cultural relativamente recente e os primeiros planos para o seu desenvolvimento foram implementados na Europa, após a 2ª Guerra Mundial, tendo a França desenvolvido o Primeiro Plano Quinzenal de Equipamento Turístico, para o período de 1948 a 1952. Esse plano marca o começo do planejamento formal do Turismo por parte do Estado. Na Espanha, os planejamentos turísticos começaram no ano de 1952, após a criação do Ministério de Informação e Turismo. Na costa do Mar Negro – litoral da Bulgária e Romênia, os governos socialistas construíram complexos de férias para oportunizar lazer aos trabalhadores. A década de 1960 e início da década de 1970 foram alvos de planos de desenvolvimento em todas as partes da Europa, do Oriente Médio e Norte da África. Na América Latina a efetivação de planos acontece, principalmente, após o ano de 1970, com o apoio técnico e financeiro da Organização dos Estados Americanos - OEA e do Centro Interamericano de Capacitação Turística – CICATUR (ACERENZA, 1998; PAIVA, 1999).

No Brasil o desenvolvimento do turismo foi iniciado a partir do processo de urbanização na década de 50, cujo modelo é o turismo de segundas residências. A dinâmica foi conduzida pelo setor imobiliário, ocasionando um processo de urbanização turística na costa das regiões sul e sudeste, e provocou uma série de impactos sociais e ambientais, desterritorialização das comunidades tradicionais, exclusão e segregação social. (TULIK,2001).

Apesar da existência de ditames legais anteriores que legitimavam algumas políticas públicas para o turismo e que contribuíram para a organização do setor, o primeiro grande marco institucional para o desenvolvimento turístico foi a definição da Política Nacional de Turismo, a criação do Conselho Nacional de Turismo - CNTur e da Empresa Brasileira de Turismo - EMBRATUR¹ em 1966, como uma autarquia que enfocava o turismo como uma ‘indústria’² nacional a ser fomentada dentro das prioridades estratégicas dos governos militares posteriores a 1964. Na EMBRATUR a atividade era rigidamente controlada e centralizada. A criação da EMBRATUR e do CNTur, compondo o Sistema Nacional de

¹ Atualmente ainda se fala EMBRATUR, porém a nomeação da autarquia agora é Instituto Brasileiro do Turismo e tem como área de competência a promoção, a divulgação e o apoio à comercialização dos produtos, serviços e destinos turísticos do País no exterior.

² A palavra indústria aparece grifada, pois se sabe que o turismo é uma atividade do setor terciário.

Turismo, definiu a primeira estrutura institucional pública para o Turismo. Ambos estavam vinculados ao então Ministério da Indústria e Comércio.

Entretanto, os primeiros planos para o desenvolvimento da atividade turística datam do ano de 1973 e eram planos em níveis estaduais. O primeiro plano em nível nacional data do ano de 1979 e foi intitulado o “Inventário da Oferta Turística e a Identificação do Espaço Turístico Nacional”. Em 1980 foi realizado o primeiro plano em nível interestadual para a região do Nordeste. (PAIVA, 1999; TRIGO, 2002).

Na década de 1980, marcada pelo processo de abertura do regime político anterior, decretos e portarias são editados visando consolidar e ampliar o desenvolvimento do Turismo. Foi um período de transição, principalmente em função da nova Constituição, que propiciou um momento de ampla discussão nacional. No período, o governo Sarney legitimou uma relativa descentralização na gestão do turismo e o fato mais marcante da época foi o início da articulação do turismo com a questão ambiental. Em 1981 foi instituída uma política nacional de meio ambiente. Desde então, tenta-se criar laços entre o turismo e a questão ambiental. Em 1987, a EMBRATUR lança oficialmente um novo produto no mercado, o turismo ecológico.

Até o final dessa década, acreditava-se que a melhor forma para a organização da política de Turismo no Brasil seria por meio do estabelecimento de um colegiado do setor, o Sistema Nacional de Turismo, até então composto pela EMBRATUR, CNTur e Ministério da Indústria e Comércio. Esperava-se que essa configuração, apresentando uma centralização no planejamento, coordenação e execução do plano, programas e projetos, oferecesse maior eficiência na utilização dos recursos, porém esta estrutura deixava lacunas e trazia algumas deficiências nos processos decisórios, sobretudo na permanente ausência de representatividade por parte da iniciativa privada.

No governo Collor, período da Conferência Mundial Rio-92, foram promulgadas novas regulações para a política do turismo que redesenham as priorizações antecedentes. As novas regulações fortalecem a idéia do turismo como fator de desenvolvimento e se fundam na descentralização, com a EMBRATUR deixando de ser a legisladora e executora do turismo. As mudanças verificadas nessa década nas políticas públicas de Turismo apresentaram uma feição evolutiva, ampliando-se o debate entre governo, iniciativa privada, academia e sociedade.

Como resultado dessa nova política nacional de turismo foi implantado, ainda em 1992, o Plantur – Plano Nacional de Turismo, entendido como instrumento de desenvolvimento regional. O fundamento do plano era a diversificação e a distribuição geográfica da infraestrutura que se encontrava altamente concentrada no sul e no sudeste.

O Plantur previa o desenvolvimento de pólos de turismo integrados em novas áreas, com uma expansão da necessária infra-estrutura. Esta expansão deu-se em termos de litoral e do Plantur resultou o Programa de Ação para o Desenvolvimento do Turismo – PRODETUR, entre os quais o mais conhecido é o PRODETUR-Nordeste. (BECKER, 2001). Esse programa foi estruturado com recursos externos, provenientes em sua quase totalidade do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento - BIRD, tornando-se o Programa pelo qual o governo interviu na região com ações de ordenamento e de alavancagem do processo de desenvolvimento turístico no território, notadamente com a implantação de infra-estrutura básica (transporte, saneamento, energia), instalação de equipamentos urbanos e oferta de serviços públicos em espaços considerados com vocação e definição para a expansão turística.

Durante os anos 90, a Embratur passa a adotar de maneira mais efetiva os parâmetros da Organização Mundial do Turismo – OMT e, em 1994, lança o Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT. O Programa apresentava uma feição didática e disseminava conhecimento sobre o desenvolvimento turístico sustentável, tendo como objetivo principal a melhoria do produto turístico brasileiro por meio da conscientização dos municípios e seus habitantes sobre os benefícios econômicos que o Turismo poderia aportar, bem como a descentralização das atividades de planejamento.

Em 1996, no Governo de Fernando Henrique Cardoso, é elaborado o Plano Nacional de Turismo para os anos compreendidos entre 1996 e 1999, no qual duas vertentes se destacavam: um esforço para divulgar e vender o Brasil no exterior e o fortalecimento do turismo interno. Neste documento constam como objetivos estratégicos, entre outros, a descentralização através do fortalecimento das Secretarias e órgãos estaduais e municipais para a gestão do turismo, a continuidade do PNMT com a transferência de responsabilidade para gestão da atividade turística, delegação de atividades a entidades privadas e a articulação intra e extra governamental. (BRASIL, Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo – Plano Nacional de Turismo 1996 – 1999).

No ano de 2003, cria-se o Ministério do Turismo – MTur e pela primeira vez o setor conta com uma pasta própria, com estrutura e orçamento específicos, não mais dividindo com outros setores de atividades a condução dos interesses particulares do turismo no nível nacional. É recriado também o CNTur como órgão colegiado de assessoramento superior, integrante da estrutura básica do Ministério do Turismo e diretamente vinculado ao Ministro de Estado. Integram esse Conselho representantes dos diferentes Ministérios e das entidades empresariais e de classe do sistema de turismo.

Neste mesmo ano é elaborado o Plano Nacional de Turismo para o período de 2003 – 2007, onde consta: “os resultados desafiadores a que nos propomos atingir requerem vontade e determinação, somente possível com o esforço conjunto entre agentes públicos e privados [...], baseada na força das Parcerias e na Gestão Descentralizada” (BRASIL, Ministério do Turismo. Plano Nacional de Turismo 2003 – 2007, p.8).

O Plano consta de seis macro programas e entre eles, no Macro-programa de Infra-estrutura está o Programa de Desenvolvimento Regional, organizado nos mesmo molde macrorregional do Plantur do ano de 1992. No Programa de Estruturação e Diversificação da Oferta Turística temos o Programa de Roteiros Integrados, no qual figuram como objetivo, entre outros, os de “diversificar os produtos turísticos contemplando nossa pluralidade cultural e diferença regional” e “diminuir as desigualdades regionais, estruturando produtos em todos os estados brasileiros e Distrito Federal” (BRASIL, Ministério do Turismo. Plano Nacional de Turismo 2003 – 2007, p. 35).

A fim de descentralizar a gestão do Turismo e assegurar a participação político-operacional foi criado no ano de 2003, o Fórum dos Secretários Estaduais de Turismo, ao qual se delegou funções de instrumentalizar as políticas, programas, ações e parcerias no nível de suas respectivas jurisdições regionais.

Assim constituído, o modelo de gestão descentralizada e participativa do turismo viabiliza os canais de interlocução entre as diversas esferas da gestão pública e as diferentes escalas de representação da iniciativa privada e do terceiro setor, possibilitando a implementação dos programas e ações propostos pelo Plano Nacional de Turismo 2003 -2007, de forma articulada com o planejamento e a implementação dos programas e ações relacionados à gestão do turismo no âmbito das Unidades da Federação, das macrorregiões, das regiões turísticas e dos municípios do País.

A partir da implantação do modelo de gestão compartilhada e participativa, o Ministério do Turismo lançou, em abril de 2004, o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, apresentando ao País uma nova perspectiva para o turismo brasileiro por meio da gestão descentralizada e participativa, estruturada pelos princípios da flexibilidade, articulação e mobilização. Um dos objetivos do Programa de Regionalização é a desconcentração da oferta turística brasileira, localizada predominantemente no litoral, propiciando a interiorização da atividade e a inclusão de novos destinos nos roteiros comercializados no mercado interno e externo.

Pode-se perceber através do exposto acerca das políticas e planos de desenvolvimento do turismo no Brasil, que o tema descentralização da gestão do turismo no Brasil aparece nos

documentos estatais desde o ano de 1992. Neste mesmo ano é lançado o Plano Nacional de Turismo que é entendido como instrumento de desenvolvimento regional. Neste período, o desenvolvimento regional foi entendido em escalas de macrorregiões turísticas, conformadas no âmbito extra-estadual: Região Norte, Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste. O fundamento do plano era a diversificação e a distribuição geográfica da infraestrutura, que se encontrava altamente concentrada no sul e no sudeste. Este âmbito de planejamento regional continuou a ser contemplado nos planos futuros.

Em 1994, temos o lançamento do Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT, cujos principais objetivos foram a melhoria do produto turístico brasileiro por meio da conscientização dos municípios e seus munícipes sobre os benefícios econômicos que o Turismo poderia aportar e a descentralização das atividades de planejamento. Este Programa disseminou a ideia do turismo no território nacional e entre os seus méritos consta a assertiva teórica e empírica de que a base de organização do turismo se dá no âmbito dos municípios.

Entre 1996 e 1999, o Plano Nacional de Turismo destacou o fortalecimento do turismo interno e, entre seus objetivos estratégicos, constava a descentralização do processo de gestão turística através do fortalecimento das Secretarias e outros tipos de órgãos estaduais e municipais de turismo, a continuidade do PNMT com a transferência de responsabilidade para gestão da atividade turística, delegação de atividades a entidades privadas e a articulação intra e extra governamental.

Na atualidade, o planejamento do turismo em nível nacional aposta no planejamento estratégico das regiões turísticas, entendendo o regional também em escalas intra-estadual. Entretanto, para este nível escalar os procedimentos são experimentais, pois, de acordo com Plano Nacional de Turismo 2007-2010 (p. 52), e, em função do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, dos 87 roteiros selecionados, envolvendo 116 regiões com 474 municípios, foram destacados 65 destinos turísticos que induzirão o desenvolvimento nos respectivos roteiros e regiões turísticas em todas as Unidades Federadas. Esses destinos devem ser trabalhados até 2010, para servirem de modelos indutores para o desenvolvimento turístico-regional. Suas experiências e práticas exitosas devem ser multiplicadas para outros destinos que integram as regiões turísticas do País.

Supõem que este novo modelo de descentralização representativa resulte, inclusive, em processos participativos ampliados com a participação do local/regional na definição e elaboração de diretrizes políticas alinhadas ao conceito de desenvolvimento endógeno que visa atender às necessidades e demandas da população local pela participação ativa da comunidade envolvida. Seu objetivo é buscar o bem-estar econômico, social e cultural da

comunidade local em seu conjunto. Isto leva a diferentes caminhos de desenvolvimento, conforme as características e as capacidades de cada economia e sociedade locais, promovendo o desenvolvimento de baixo para cima, ou seja, iniciando no local e daí galgando maiores esferas.

Embora se compartilhe da idéia de que a base da organização para o desenvolvimento do turismo é local e os destinos indutores confirmam esta assertiva, a tendência para o desenvolvimento da atividade turística dá-se em nível regional. Esta tendência é uma realidade mundial, tanto como resposta social ao processo de globalização, quanto na composição de uma oferta turística relevante e atraente, através da soma de aparatos que isolados não teriam potencial de atratividade para permitir e sustentar investimentos em turismo, assim como na colocação desta oferta no mercado. Seguindo esta tendência, sabe-se que a concorrência nos mercados deverá, cada vez mais, acontecer de forma regional e, neste sentido, estimular e privilegiar a participação dos atores locais/regionais é uma estratégia de base.

No contexto mundial, a contemporaneidade tem apontando para três grandes diretrizes: no plano econômico, a globalização e a conseqüente competição internacional; no plano social, a regionalização como resposta aos efeitos da globalização econômica e, no plano político, a descentralização, pois cada região necessita de flexibilidade para arranjar seus fatores de produção e tornar-se competitiva. Assim sendo, também a Organização Mundial do Turismo está procurando se aproximar da temática e para tanto, na Conferência Internacional “O conhecimento como valor diferencial dos destinos turísticos”, que aconteceu em Málaga de 29 a 31 de outubro de 2007, teve como objetivo demonstrar a crescente importância de avaliar a contribuição econômica do turismo em escala subnacional, pois essa escala pode multiplicar as vantagens dos vínculos entre os destinos turísticos. A Conferência de Málaga foi um primeiro passo para a criação de uma rede internacional de conhecimento sobre a atividade turística e a economia do turismo em escala subnacional e deverá identificar todas as instituições e pesquisadores qualificados no âmbito da economia regional e o turismo.

Então, no sentido de fomentar a promoção do desenvolvimento autóctone, democrático, endógeno e sustentável em escala intra-estadual e a partir do escopo de informações anteriormente arroladas, justificou-se a proposição deste projeto de pesquisa, salientado que a temática ‘desenvolvimento regional do turismo’, da mesma forma como a grande área de conhecimento do turismo, carece de epistemologia e, portanto, ainda não são muitas e por vezes, são incipientes as produções acadêmicas de referência. Temos de nos valer então, de referências de outras áreas do conhecimento, o que no turismo constitui uma prática corrente,

em função, inclusive, de seu caráter interdisciplinar que acaba por compor um corpo de conhecimento transdisciplinar.

Sob esse enfoque o tema desta tese ‘Modelos Relacionais para a Organização e o Desenvolvimento Regional do Turismo’ se propôs a investigar a existência de territórios turísticos que estejam constituídos e que se coloquem no mercado de forma regional. Investigou-se três regiões turísticas, verificando como nelas estão formatadas as relações entre os principais atores da atividade turística – primeiro e segundo setor em termos intramunicipais, constituindo instâncias locais de gestão do turismo, as chamadas instituições do terceiro setor; e em termos intermunicipais, constituindo instituições turísticas do terceiro setor em lócus regional e, ainda, em termos extra-regionais, ou seja, como estão formatadas as relações com o mercado emissor de turistas. A investigação contemplou o espaço de tempo atual e teve como lócus a Serra Gaúcha, com a Região das Hortênsias e a Costa Doce no Rio Grande do Sul e o Vale do Costado em Santa Catarina.

Diante do exposto, a problematização partiu do pressuposto que a organização do turismo – planejamento, operacionalização e controle, é uma atividade de gestão institucional que exige o estabelecimento de relacionamentos baseados em conceitos/processos de gestão compartilhada³ com a finalidade de constituir uma cadeia produtiva, cujos arranjos para a sua produção e operação apresentam três níveis de organização, a saber:

- gestão compartilhada intra e entre o primeiro setor (público/público);
- entre o primeiro e o segundo setor (público/privado); e
- intra segundo setor (privado/privado).

Estes níveis de organização ocorrem tanto em termos de município quanto em termos regionais e destes com o mercado emissor, exigindo a existência de instâncias de governança regional.

Assim sendo, o problema que orientou esta pesquisa foi: como se dão as inter-relações de cooperação para a organização e desenvolvimento regional – gestão do turismo nestes três níveis e lócus? Para elucidação do problema tivemos como objetivo geral analisar modelos relacionais empíricos de cooperação para a organização e o desenvolvimento regional do turismo. Desta maneira, elencamos como objetivos específicos que contemplem a verificação

³A gestão compartilhada é um modelo de gestão participativa no qual cada parceiro mantém sua identidade institucional e programática dirigindo pessoas, esforços e recursos para fins comuns e integrados, evitando ações isoladas, paralelismo e sobreposições. (SEBRAE, 2003).

da existência de relações de gestão compartilhada no lócus do município, da região e extra-regional, como segue:

- a) Intra primeiro setor (público/público), tanto no lócus municipal com as relações que se estabelecem entre o órgão público de turismo e os outros órgãos públicos indiretamente relacionados com o turismo, quanto no lócus regional com relações entre os órgãos de turismo;
- b) Entre o primeiro e o segundo setor (público/privado);
- c) Entre o primeiro e o segundo setores com o mercado emissor;
- d) Entre o primeiro e o segundo setores com outros órgãos de gestão de turismo;
- e) Intra o segundo setor (privado/privado).

Existindo relações entre o primeiro e o segundo setores e constituindo estas relações instituições do terceiro setor em nível local e/ou regional, pretendeu-se verificar a existência de relações:

- a) Com os órgãos municipais de turismo;
- b) Com a iniciativa privada;
- c) Entre as instâncias local e regional;
- d) Destas instâncias com o mercado emissor.

Objetivou-se ainda, verificar a forma constitucional dos órgãos públicos de turismo e das instâncias locais e regionais de turismo. Através do atendimento a estes objetivos específicos tivemos condições de responder ao objetivo geral deste estudo e, desta forma, alcançar o intento implícito em nossa temática, tal seja, a partir de revisão de conteúdos técnicos e teóricos bibliográficos e da pesquisa empírica, sua descrição e análise, construir pressupostos acerca da organização e do desenvolvimento do turismo no lócus regional.

Para entender e explicar os modelos relacionais para a organização e o desenvolvimento regional do turismo, utilizou-se como abordagem o método científico em sua modalidade empírico-analítica (BAQUERO et al, 1995), porém, a partir de uma abordagem ‘inspirada’ no racionalismo crítico de Karl Popper, que norteia o Princípio da Epistemologia Dinâmica, onde o método da ciência não é caracterizado pela busca da verificação ou da confirmação de hipóteses, mas é caracterizado como parte de uma nova idéia de ciência que, como é um caminho, não conduz invariavelmente à verdade, eis que ela não existe, pois o conhecimento é não um fato, mas um processo, em que as verdades científicas não são definitivas. (LAKATOS E MARCONI, 1995; JUNIOR, 1998).

O caminho que se percorreu da teoria à realidade e desta à teoria, utilizou o enfoque indutivo com metodologia não experimental qualitativa que procura responder a questões de

fato, ou seja, pretende responder como uma situação é ou está, como funciona (entendimento de processos), determinando-lhe características através da descrição a fim de atingir os objetivos propostos.

O método de procedimento adotado foi o de estudos de casos múltiplos. Esse método permite a verificação, entre outras, das relações existentes dentro e entre organizações, sendo este o objeto de estudo deste projeto. Igualmente, os estudos de casos adequam-se à investigação de eventos contemporâneos e baseiam-se na idéia de que o pesquisador pode compreender e dominar conceitos por meio do estudo, análise e discussão de situações reais, à luz do referencial teórico para, a partir de então, fazer um diagnóstico que poderá servir de guia para outros casos similares.

Por sua vez, os estudos de casos múltiplos permitem a coleta de dados em diferentes contextos, oportunizando comparações e menos incertezas, pois muitos dos elementos da situação objeto da pesquisa podem estar em outras organizações – lógica da replicação, o que nos dá a capacidade, em certo sentido, de generalizar, não em termos estatísticos, mas em termos teóricos, constituindo o que Yin (2005, p. 52), cita como “generalizações analíticas” realizadas através de comparações de resultados.

As técnicas de pesquisa adotadas envolveram a coleta de dados secundários através da revisão bibliográfica (pesquisa exploratória) para a constituição do referencial teórico e metodológico e a pesquisa documental para as necessárias elucidações referentes aos casos que foram estudados; envolveu também a pesquisa empírica para o desenvolvimento dos estudos de casos múltiplos, através da observação direta e extensiva desenvolvida através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas. (ANEXOS A, B, C).

Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152). Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização

de alternativas. Ambos os autores, se referem à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa e Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

O estudo foi instrumentalizado através dos seguintes procedimentos:

- Revisão bibliográfica e documental para atendimento dos itens relativos aos ‘pressupostos teóricos referentes a turismo, desenvolvimento e região’; ‘modelos inter-organizacionais de gestão compartilhada’;

- Revisão bibliográfica, documental e em outras fontes secundárias para a apresentação das regiões pesquisadas;

- Estudo de casos desenvolvidos através da observação direta extensiva sistematizada através das entrevistas semiestruturadas para a coleta dos dados empíricos;

- Descrições, análises comparativas e modelagens dos dados resultantes da pesquisa empírica;

- Através da análise comparativa dos dados e informações secundárias e primárias geradas nos tópicos apresentação das regiões pesquisadas; descrições, análises, modelagens da pesquisa empírica; e à luz dos ditames teóricos referentes ao turismo, região, desenvolvimento e desenvolvimento regional do turismo, modelos inter-organizacionais de gestão compartilhada, constrói-se alguns pressupostos acerca da organização e do desenvolvimento do turismo no lócus regional.

Para a determinação dos casos que foram estudados nesta pesquisa, realizou-se através de e-mails, consultas a três especialistas da área do turismo, pois, conforme já expusemos a tema desta pesquisa é uma temática extremamente recente no que tange ao lócus de entendimento do regional – intermunicipal/intraestadual, no que diz respeito ao escopo técnico-teórico e no que se refere à gestão pública. Dois de nossos respondentes são renomados professores, pesquisadores e consultores na área de turismo – USP e UCS, com longo tempo de atuação. Das respostas positiva dos dois especialistas, constaram como sugestão para a realização do trabalho empírico: a Serra Gaúcha - Região da Uva e do Vinho com os roteiros Caminho das Casas de Pedra e Rota dos Vinhedos e a Região das Hortênsias com Gramado, Canela São Francisco de Paula, Nova Petrópolis e Picada Café; a Região de Venda Nova do Imigrante no Estado do Espírito Santo, a Estrada Real na Rota do Ciclo do Ouro em Minas Gerais, a Costa do Descobrimento na Bahia e o Vale do Contestado em Santa Catarina.

Também conversamos com uma *travel designer* que emitiu parecer sobre as regiões mais promissoras para a realização da pesquisa em função de sua vivência e visão de mercado que acumulam mais de trinta anos de experiência na venda do produto nacional e, assim, os casos selecionados foram, no Rio Grande do Sul, a Região das Hortênsias que figura como uma efetiva região turística, e a Costa Doce, onde se desenvolve desde o ano de 2005 um movimento de regionalização; e o Vale do Contestado em Santa Catarina que figura como um destino que desde 1994 conta com uma instituição regional para o desenvolvimento do turismo.

Como elementos dos estudos de caso temos os municípios com seus primeiro e segundo setores que, em conjunto, formatam a gestão do turismo em nível regional. As unidades ou categorias de análise que constituíram o estudo de casos foram do tipo ‘embutidas’, ou seja, tiveram subunidades ou subcategorias de análises. Como unidades e subunidades básicas de análise tivemos, respectivamente, as seguintes entidades centrais do problema:

- Unidade - primeiro setor; subunidades – estrutura constitucional, ‘relações intra’ - entre os órgãos da gestão pública municipal direta e indiretamente relacionados com o turismo, ‘relações entre’ – com órgãos de turismo de outros municípios, relações com outros órgãos de gestão de turismo – estaduais, por exemplo; relações com a iniciativa privada e relações com o mercado emissor;

- Unidade - segundo setor; subunidade – ‘relações entre’ as empresas do *trade* turístico no lócus municipal, ‘relações entre’ as empresas do *trade* turístico no lócus regional; relações com o órgão público de turismo no lócus do município, relações com órgãos públicos de turismo no lócus regional e estadual e relações com o mercado emissor;

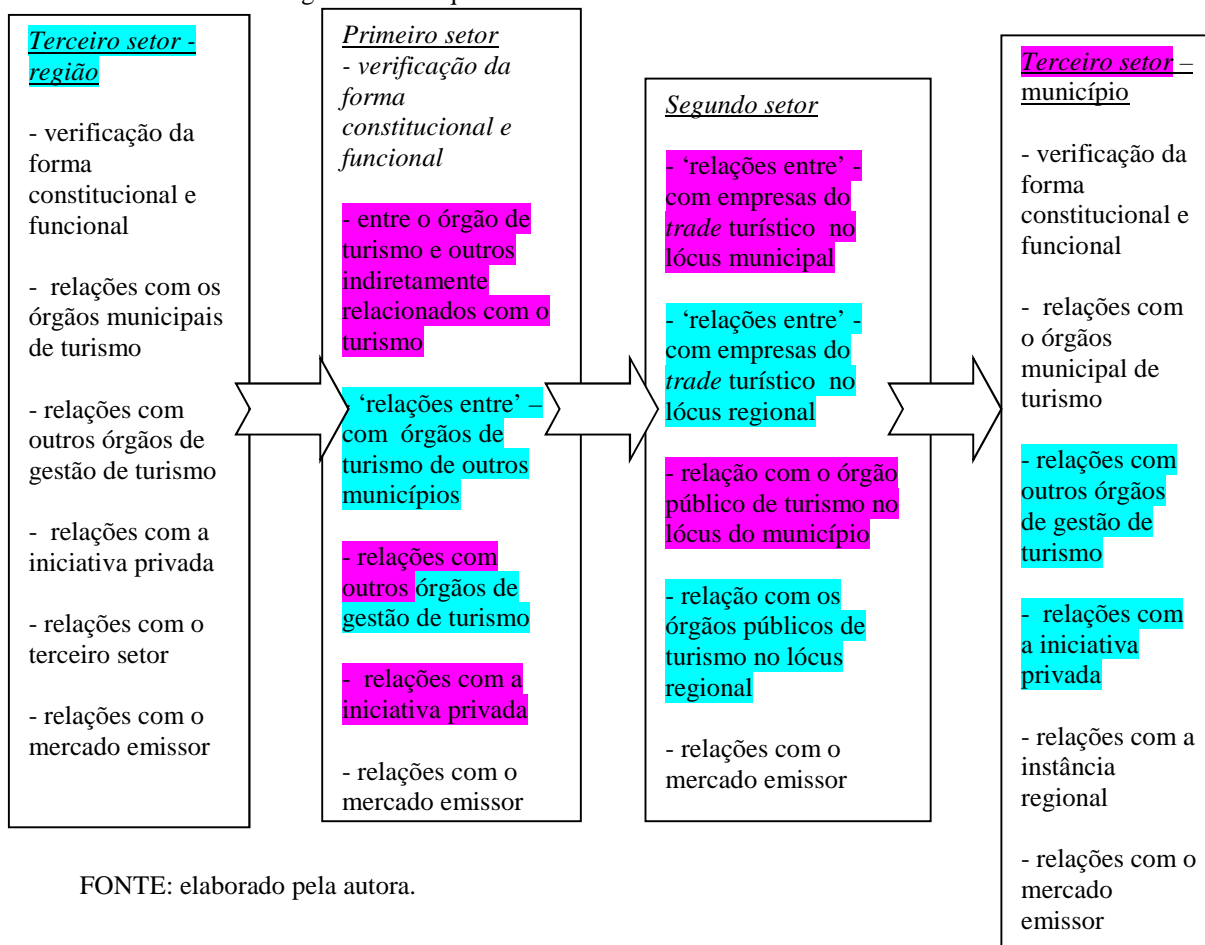
- Compondo a unidade terceiro setor no âmbito do município/região, podíamos ter, entre outras, as relações que o primeiro setor estabelece com a iniciativa privada (segundo setor) e as relações que se estabelecem entre as empresas do *trade* turístico no lócus municipal/regional (salientadas na cor rosa do fluxograma constante da FIGURA 4). Se estas relações existissem, formando os conselhos municipais de turismo ou outros afins, então teríamos como subunidades a sua forma constitucional e funcional, as suas relações com o órgão municipal de turismo, com outros órgãos de gestão de turismo, com a iniciativa privada, com a instância municipal/regional e com o mercado emissor.

- Como sujeitos da pesquisa tivemos políticos, ocupando cargo de secretários de turismo, técnicos de turismo e outros atuando como assessores e ainda, executivos da iniciativa privada e associativista.

• Os serviços do *trade* turístico – segundo setor, que formatam juntamente com os órgãos públicos o terceiro setor, no lócus municipal e regional como, por exemplo, os serviços de hospedagem e alimentação, que foram selecionados para fazer parte da pesquisa inicialmente, em função da participação nas entidades municipais/regionais de turismo.

As relações existentes entre os órgãos municipais de turismo da região, as existentes entre as empresas do *trade* turístico no lócus regional e as relações destas empresas com os órgãos de turismo no lócus regional, entre outras, são as relações que definem a unidade de pesquisa ‘instância de governança regional do turismo’ (salientadas em azul no fluxograma constante da figura 04). Existindo esta instância, base para a definição das demais unidades de pesquisa, tivemos as seguintes subunidades de análise: verificação da sua forma constitucional e funcional, as relações que se estabelecem com os órgãos municipais de turismo, as relações com outros órgãos de gestão de turismo, as relações com a iniciativa privada, as relações com o terceiro setor e as relações com o mercado emissor.

FIGURA 01 – Fluxograma de Pesquisa



FONTE: elaborado pela autora.

A apresentação dos resultados da pesquisa se fez de maneira descritiva e a interpretação e análise dos dados se deu através da identificação numérica de respostas/situações coincidentes, através da identificação de respostas/situações similares e/ou equivalentes e através da comparação. Inicialmente os dados da pesquisa passaram por um processo de transcrição e aferição com a finalidade de verificar a validade e a qualidade das respostas, descartando o que não apresentou consistência. A seguir, os dados foram organizados conforme o que segue:

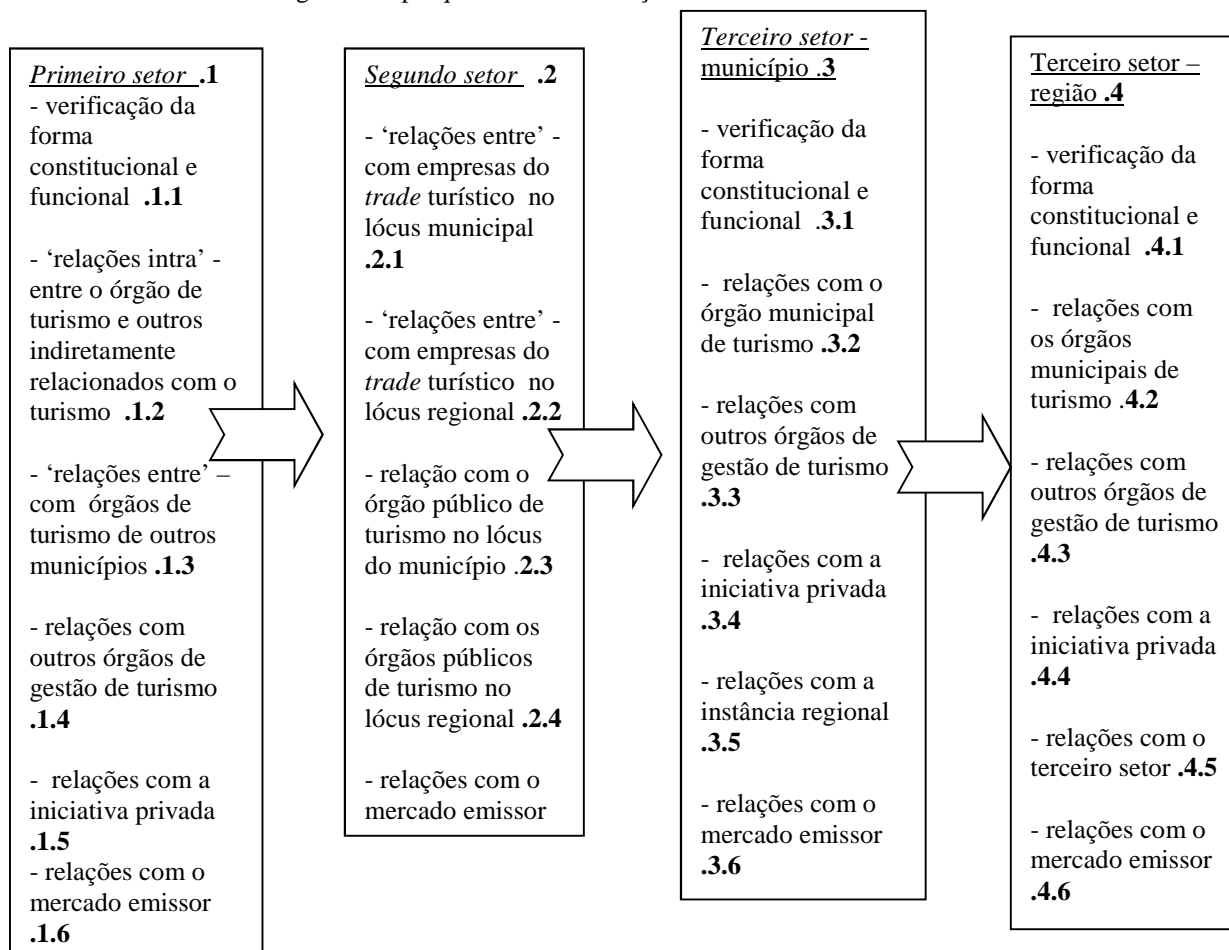
- As regiões foram designadas de X, Y e Z;
- As cidades foram designadas pela letra da região (X, Y ou Z), seguida de numeração (X1, X2, X3, Xn; Y1, Y2, Y3, Yn; Z1, Z2, Z3, Zn);
- As unidades de análise foram identificadas pela colocação de outro algarismo seqüencial após o algarismo identificador do município: Região X, município1, unidade de análise 1 - primeiro setor = X1.1; unidade de análise 2 – segundo setor = X1.2; unidade de análise 3 – terceiro setor = X1.3, unidade de análise 4 – governança regional = X1.4
- Pela colocação de mais um algarismo fizemos a identificação das subunidades de análise (tomamos como exemplo a unidade ‘primeiro setor’):
 - Subunidade X1.1.1 - forma constitucional e funcional - primeiro setor
 - Subunidade X1.1.2 – ‘relações intra’ - primeiro setor
 - Subunidade X1.1.3 – ‘relações entre’ - primeiro setor
 - Subunidade X1.1.4 - relações com outros órgãos da gestão publica de turismo – primeiro setor
 - Subunidade X1.1.5 - relações com a iniciativa privada – primeiro setor
 - Subsistema X1.1.6 – relações com o mercado emissor – primeiro setor.

Resumindo temos:

- **Letras** identificadores da região: **X, Y ou Z;**
- Número **primário** após a identificação alfabética da região, serão os designativos dos municípios - **X1, X2, X3, Xn; Y1, Y2, Y3, Yn; Z1, Z2, Z3, Zn;**
- Números **secundários** designativos das unidades de análise: primeiro setor – **X1.1;** segundo setor – **X1.2;** terceiro setor – **X1.3;** governança regional – **X1.4**
- Números **terciários** designativos da subunidade de análise (tomamos como exemplo a unidade primeiro setor): **X1.1.1** - forma constitucional e funcional; **X1.1.2** – ‘relações intra’; **X1.1.3** – ‘relações entre’; **X1.1.4** - relações com outros órgãos da gestão publica de turismo; **X1.1.5** - relações com a iniciativa privada; **X1.1.6** – relações com o mercado emissor.

Transpondo as numerações secundárias e terciárias para o fluxograma, teremos a seguinte codificação para as unidades e subunidades de análises (FIGURA 05):

FIGURA 02 – Fluxograma de pesquisa com codificação de unidades e subunidades.



FONTE: elaborado pela autora.

Após a organização de todas as subunidades, reunimo-las em subunidades iguais, por municípios da mesma região, tais sejam, tomando como exemplo o primeiro setor:

- Subunidade X1.1.1, X2.1.1, X3.1.1, Xn.1.1
- Subunidade X1.1.2, X2.1.2, X3.1.2, Xn.1.2
- Subunidade X1.1.3, X2.1.3, X3.1.3, Xn.1.3
- Subunidade X1.1.4, X2.1.4, X4.1.4, Xn.1.4
- Subunidade X1.1.5, X2.1.5, X3.1.5, Xn.1.5
- Subunidade X1.1.6, X2.1.6, X3.1.6, Xn.1.6 .

Posteriormente, foram reunidos, por regiões e seus municípios, os dados referentes à constituição do terceiro setor, reunindo as seguintes subunidades de análise: .1.2 (‘relações intra’ - entre os órgãos direta e indiretamente relacionados com o turismo); .1.4 (relações com

outros órgãos de gestão de turismo); .1.5 (relações com a iniciativa privada); .2.1 ('relações entre' - com empresas do *trade* turístico no lócus municipal); .2.3 (relação com o órgão público de turismo no lócus do município).

Depois desta etapa, foram selecionadas e reunidas as subunidades relacionais que podem ou que configuraram de forma sistematizada ou não, alguma tipologia de instância de governança regional, tais sejam: as subunidades de análise .1.3 ('relações entre' primeiro setor); .1.4 (relações com outros órgãos de turismo); .2.2 ('relações entre' as empresas do *trade* turístico no lócus regional); .2.4 (relação com os órgãos públicos de turismo no lócus regional); .3.3 (relações com outros órgãos de gestão do turismo); .3.5 (relações com a instância regional); .4.2 (relações com os órgãos municipais de turismo); .4.3 (relações com outros órgãos de gestão do turismo); .4.4 (relações com a iniciativa privada); .4.5 (relações com o terceiro setor).

A modelagem dos sistemas relacionais de gestão do turismo em instância regional constituiu a última etapa de interpretação da pesquisa.

Além desta introdução e da finalização/conclusão de praxe, esta tese está estruturada em cinco partes. As partes um, dois e três contemplam os necessários referenciais técnicos e teóricos sobre os assuntos-chaves atinentes a temática desta tese divididos em: parte um 'O Sistema de Turismo – Composição e Funcionamento', onde são abordados além das especificidades técnicas e teórica estruturais e funcionais do turismo, as questões relativas ao cenário participativo, as relações de parcerias e a governança; na parte dois temos os aportes afetos a região e regionalização, desenvolvimento e desenvolvimento regional do turismo; a parte três discorre sobre as relações de cooperação e sobre os principais teorias referentes a este pressuposto, tais sejam os polos de crescimento, os arranjos produtivos e as redes.

Na quarta parte consta a apresentação das regiões pesquisadas e os resultados encontrados em termos de primeiro, segundo e terceiros setores mais as devidas compilações e análises estruturadas em abordagem geral, específica e considerações finais, realizadas à luz do referencial teórico e a partir das concepções acumuladas na trajetória profissional pública, privada e acadêmica da pesquisadora autora desta tese.

A parte cinco apresenta os pressupostos empíricos organizacionais das relações para o desenvolvimento regional do turismo. Toda esta construção nos levou a constatar que os relacionamentos existentes para a organização do turismo no lócus regional se dão de maneira fácil, consensual, custeadas basicamente pelas municipalidades e, em dois dos casos estudos, são anteriores aos processos de regionalização instaurados pelo MTur. Carecem, contudo, de estruturação/modelagem em termos da macrorredes e de funcionalidade, além do incentivo à

especialização dos talentos humanos em termos de educação continuada nas áreas de pesquisa, *marketing* e planejamento.

1 O SISTEMA TURISTICO – COMPOSIÇÃO E FUNCIONAMENTO

1.1 Composição do Sistema

Os deslocamentos turísticos são frutos de uma sociedade cujo modelo pode ser definido como um modelo urbano industrial. Nesse modelo, o homem tornou-se sedentário e padronizado e “a falta de verde e os impactos psicológicos da vida urbana” (RUSCHMANN, 1997, p. 15), “com problemas de higiene, circulação, transporte, espaço, tensões, distúrbios, frustrações e tédios” (CASTELLI, 1975, p. 11), competições, conceitos inversos, falta de ética e moral, violência, poluição e outras tantas mazelas, vão fazer surgir à necessidade de evasão “fuga; escapada “(Bueno, s/d, p. 521), e de desopilação “[...]; alegria, satisfação” (BUENO, s/d, p. 403), que serão buscadas como forma de preservação e restauração da integridade física, mental e emocional do homem contemporâneo.

Necessidades de evasão e desopilação constituem-se como motivações turísticas e são também ditas fatores determinantes irracionais do turismo. Como fatores determinantes racionais favoráveis ao turista, temos a saúde, o dinheiro disponível, o tempo disponível, a liberdade, os sistemas de informações, a origem étnica, afinidades culturais e idiomáticas com o núcleo receptor etc. Como fatores determinantes racionais favoráveis ao núcleo receptor elencamos os atrativos, a infraestrutura, os equipamentos e os serviços de qualidade, desenvolvimento tecnológico global, segurança, promoções e facilidades, distância, hospitalidade⁴, política de preços sem exploração e qualificação dos recursos humanos, entre outros.

Os fatores determinantes racionais desfavoráveis ou circunstâncias limitadoras as viagens turísticas, dizem respeito às formalidades administrativas, controle policial rígido ou vexatório, excesso no controle alfandegário e migratório, medidas sanitárias, epidemias, inflação, redução de divisas (pouco dinheiro para viajar), pobreza gerando violência urbana e insegurança, revoluções, guerras, conflitos sociais (greves, saques), falta de hospitalidade, crises políticas internacionais (rompimento de relações diplomáticas), desastres climatológicos (vulcões, enchentes, frio ou calor excessivos), clima, distância, língua, etc.

⁴ Atualmente, além do sentido original de hospitalidade - arte de bem receber, temos o sentido - serviços de hospedagem e alimentação e o sentido amplo - recepção e acolhida de um destino ou localidade e a hospitalidade significando todas as estruturas que uma localidade tem para receber e entreter e recrear um visitante/turista.

Como se pode perceber, o rol de fatores determinantes do desenvolvimento da atividade turística ressaltam o seu caráter intersetorial, que pressupõem a gestão interna compartilhada e inerente ao primeiro setor (atrativos, infraestrutura, sistemas de informações, desenvolvimento tecnológico global, segurança, qualificação dos recursos humanos, formalidades administrativas, controle alfandegário e migratório, medidas sanitárias, inflação, redução de divisas, pobreza gerando violência urbana e insegurança, revoluções, guerras e conflitos sociais, entre outros) e a gestão interna compartilhada e inerente ao segundo setor (atrativos, equipamentos e serviços turísticos⁵ de qualidade, desenvolvimento tecnológico global, promoções e facilidades, política de preços sem exploração, qualificação dos recursos humanos, outros).

Se relacionarmos este rol de fatores determinantes aos aspectos de macroambiente, poderemos ter o fenômeno turístico transcrito em termos de ambientes, pois a sua ocorrência resulta da ação de uma complexa organização estruturativa-operacional que, contida em um ambiente ativo, formado pela relação entre os meios tecnológico, econômico, social, cultural, ecológico e político, interage de forma dinâmica, através de conexões internas e influências recíprocas, compondo o grande ambiente da atividade turística (FIGURA 01). Aparecem aqui os cenários onde está inserida a atividade turística, compondo os seus macroconjuntos ambientais (tecnológico, social, econômico, ecológico, cultural e político) e os conjuntos estrutural (superestrutura e infra-estrutura) e operacional (mercado, demanda e oferta) (FIGURA 02).

O conjunto estrutural está composto por uma superestrutura e por uma infra-estrutura, ambas atreladas e/ou articuladas dentro e, principalmente, pelo poder público. A superestrutura está representada por um sistema superior de ordenação jurídico-administrativa que determina ações normativas executivas. Fazem parte da superestrutura as instituições técnico-administrativas do tipo governamental, estatal, oficial ou pública e as instituições técnico-administrativas do tipo associativas privadas. As instituições técnico-administrativas públicas podem ser distinguidas em órgãos direta e especificamente ligados ao turismo e em órgãos indiretamente ligados ao turismo.

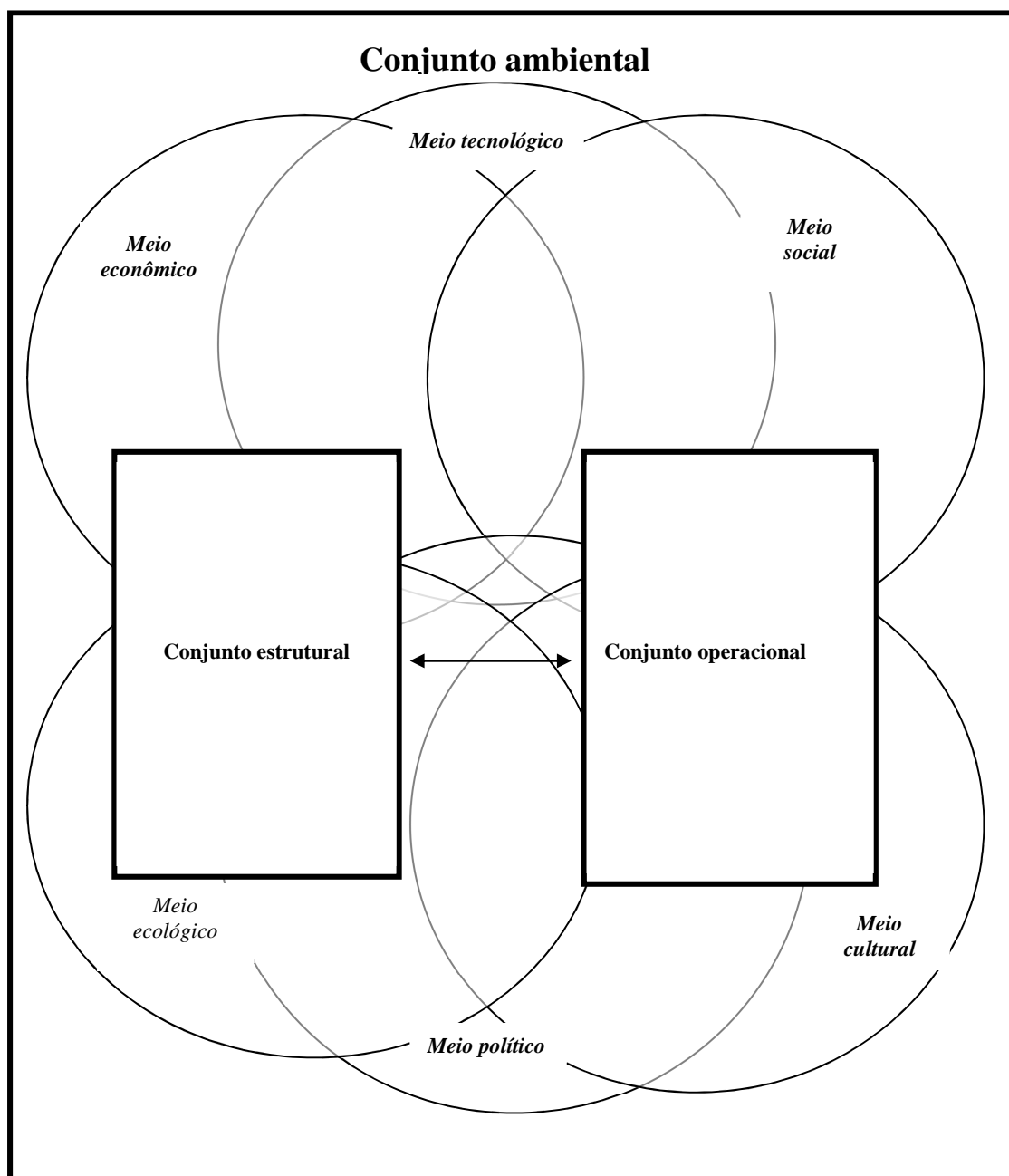
⁵ Equipamentos e serviços turísticos – planta turística, dizem respeito aos empreendimentos básicos, que permitem a chegada e a permanência de turistas em uma determinada localidade ou atrativos: transporte, alojamento, alimentação, entretenimento; e complementares: agenciamento receptivo, centros de eventos e comércio de interesse turístico.

Na economia moderna se entende por infraestrutura “a dotação de bens e serviços com que conta um país para sustentar suas estruturas sociais e produtivas. [...] Apresentam caráter de apoio à população [...] e são também denominadas de capital social fixo” (BOULLÓN, 1997a, p.47). Segundo esse autor, a expressão física da infraestrutura pode configurar uma rede ou sistema e, de acordo com a sua localização, ser interna ou externa. A principal função de infraestrutura rede é vincular os assentamentos humanos entre si, resolvendo as necessidades internas dos mesmos, a fim de permitir a circulação de pessoas, mercadorias, energia e informações.

As infraestruturas relacionadas à saúde, à educação e à moradia apresentam configuração física pontual e descontínua, em que a localização de cada unidade é programada estabelecendo um sistema de relações funcionais entre si.

Com relação à localização de infraestrutura, ela será considerada externa por atender genericamente aos mais variados setores, incluindo o turismo. Consiste na rede viária e de transporte, no sistema de comunicação, no sistema de distribuição de energia, água e captação de esgotos, entre outros. São os serviços públicos básicos. Para ser considerada infra-estrutura interna, as obras deverão atender à viabilização de implantação e à operação de setores produtivos específicos, inclusive o de turismo (BOULLÓN, 1997a; BENI, 1998). Quando as obras de infraestrutura atendem especificamente à implantação de empreendimentos turísticos, podem ser denominadas infraestrutura turísticas. As infraestruturas turísticas são de competência do poder público, quando forem obras que se fazem necessárias anteriormente à instalação de equipamentos e serviços turísticos (pavimentação, iluminação, saneamento etc.), ou se fazem necessárias de forma a ampliar ou complementar as infraestruturas existentes em função do aumento real da demanda turística ou da potencialidade desse aumento (portos, aeroportos, rodovias etc.).

FIGURA 03 – Macroambiente da Atividade Turística.

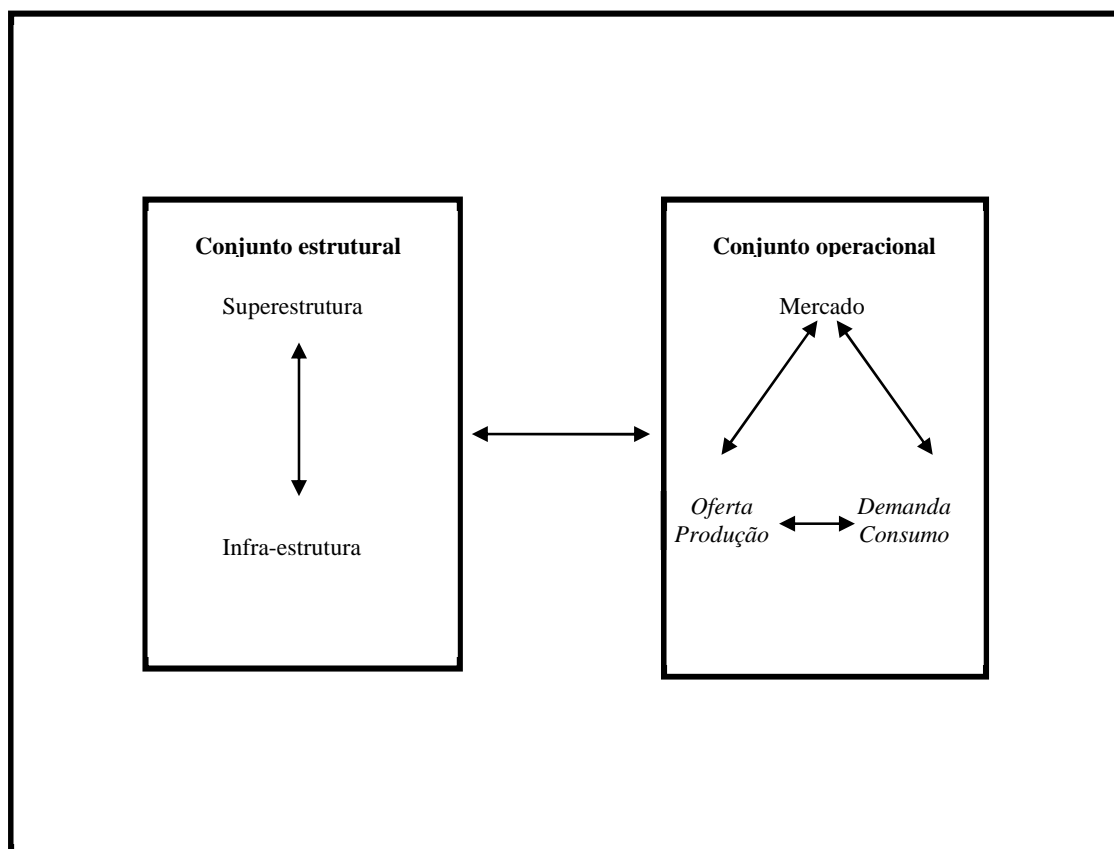


FONTE: elaborado pela autora a partir de Beni, 1998, p.48

O conjunto operacional relaciona-se com as inúmeras ações de produção e distribuição/oferta, e consumo/demanda de turismo, que constituem o mercado turístico. Tecnicamente o mercado turístico pode ser definido como o cenário onde ocorrem as transações de organização, desenvolvimento, distribuição, comercialização e consumo do produto turístico. “Este mercado pode ser considerado como uma vasta rede de informações de modo que os agentes econômicos – consumidores e produtores, troquem informações e

tomem decisões sobre a compra e a venda dos diferentes bens e serviços a sua disposição.” (LAGE E MILONE, 2000, p.29).

FIGURA 04 – Conjunto Estrutural e Operacional da Atividade Turística.



FONTE: elaborado pela autora a partir de Beni, 1998, p.48.

O turismo, que pertence à categoria de serviços, corresponde ao setor terciário de economia. É um bem de consumo constituído de inúmeros elementos tangíveis e intangíveis. (BENI, 1998). Sua venda se faz baseada na “promessa” do serviço que será prestado junto a determinados bens. Boullón (1997b), diz que, no turismo, os serviços e os bens são mais um meio do que um fim, as finalidades são as práticas de atividades turísticas: ninguém viaja para dormir em um hotel, comer em um restaurante ou para estar em um ônibus. As pessoas viajam para visitar uma cidade, fazer excursões, enfim, passear, entreter-se e/ou auto desenvolver-se. Os bens são usados para satisfazer as necessidades elementares, mas a sua verdadeira motivação são os atrativos. Na concepção do turista consumidor, a oferta turística é a que lhe permite passear, visitar atrativos, praticar esportes e divertir-se.

O estudo da oferta em turismo remete-nos, então, ao conceito de atrativo turístico. Um atrativo é tudo o que tem o poder de motivar, interessar, entusiasmar, objetivar, atrair, puxar,

trazer. No turismo o desenvolvimento de atividades produtivas se dá a partir da existência de atrativos turísticos. Eles são a essência do fenômeno turístico e constituem a principal causa de uma viagem.

Um atrativo turístico é, portanto, todo e qualquer bem capaz de gerar interesse sobre si. Porém, isolado e sem um contexto não tem capacidade de gerar a atividade humana intencional de deslocamento. O atrativo só adquire a capacidade de gerar o deslocamento se estiver agregado de infraestrutura e de equipamentos e serviços.

Atrativos turísticos dotados de infraestrutura e de equipamentos e serviços possuem ou adquirem a capacidade de, além de interessar e motivar, permitir e facilitar o acesso e a estada de pessoas junto a si ou ao seu entorno. Assim constituído, o atrativo transforma-se em um recurso turístico. A partir do recurso é que se tem a matéria-prima para o desenvolvimento do Turismo. Ao conjunto organizado de recursos turísticos de uma localidade dá-se o nome de oferta⁶ turística. E, aceitando-se que a oferta “inclui transporte, atividades, atrações e instalações turísticas, serviços e infraestrutura relacionados, *além da divulgação e promoção*”⁷ (SOUZA E CORRÊA, 2000, p. 105), pode-se afirmar que a oferta turística é o conjunto de recursos turísticos (atrativos + infraestrutura + equipamentos e serviços) acrescido de ações comerciais (promoção, divulgação, distribuição).

Quando à oferta turística se somam as ações comerciais, ela é “oferecida” à demanda e passa a ser percebida como capaz de satisfazer uma necessidade, transforma-se em produto turístico potencial⁸. Ao consumo ou à efetivação das ações de compra e venda no mercado, devem se suceder os principais benefícios advindos do fenômeno turístico, tais sejam: A satisfação psicossomática do turista viajante; a melhoria da qualidade de vida para a comunidade receptora, principalmente através da geração de oportunidades de trabalho, renda e impostos; a conservação e propagação de culturas e a preservação do meio ambiente natural.

Para alcançar estes benefícios faz-se necessário que as instâncias componentes da superestrutura do conjunto estrutural e as estruturas de produção do conjunto operacional empreendam ações conjuntas e/ou concomitantes de forma a funcionarem como um todo integrado ou sistema.

Entende-se por sistema o conjunto de partes que interagem de modo a atingir um determinado fim, onde o desempenho de cada parte está condicionado ao desempenho das

⁶ Oferta: quantidade de bens e serviços que os produtores desejam vender por um preço e em um período de tempo.

⁷ Grifo por conta da autora.

⁸ Produto turístico potencial, ou seja, ainda não consumido, pois um bem “se torna produto somente depois que foi consumido” (BOULLÓN, 1997, p. 35).

demais partes e ao desempenho do todo, da mesma forma que o seu desempenho condiciona as demais partes e o todo.

As 'partes' que compõem o sistema de turismo são os setores público, privado e as entidades institucionais, que tanto podem ser de origem privada como as entidades de classe, por exemplo; ou de origem mista, compostas pelo setor público, privado e sociedade em geral. Para uma melhor compreensão destas 'partes', passamos a descrevê-las nos itens 1.2. que se seguem.

1.2 Funcionamento do Sistema

Nossa sociedade funciona estruturada em torno de três setores econômicos e nos últimos anos houve mudanças que acarretaram em alterações que retiraram ou adicionaram funções a estes setores. O primeiro setor é o governo (órgãos públicos), sendo responsável pelas questões de interesse social; o segundo é o setor privado (entidades privadas), responsável pelos interesses individuais e o terceiro setor (entidades institucionais) seria formado por organizações sem fins lucrativos, filantrópicas, portanto, e não governamentais, com o objetivo de, entre outros, gerarem serviços de caráter público, zelando por interesses comuns de setores específicos, de determinado público ou mesmo de determinadas comunidades. (TORRES, 2003).

O turismo também obedece a este modelo e as suas especificidades serão apresentadas nos itens que se seguem, tais sejam: composição e funções dos órgãos públicos de turismo – o primeiro setor; composição e funções das entidades privadas de turismo – o segundo setor; e composição e funções das entidades institucionais de turismo – o terceiro setor.

1.2.1 Composição e funções dos órgãos públicos de turismo – o primeiro setor

Com frequência, os termos Estado, governo, poder ou órgão executivo e, inclusive administração-gestão pública, se aplicam como sinônimos e se usam indistintamente, quando na realidade não o são. Segundo Castro (1975), se aceita como uma limitação real a dificuldade que existe para definir o conceito de Estado e em sua obra apresenta não menos de trinta definições existentes para o termo, todas elas provenientes das diferentes ciências sociais com as quais ele interdepende. Do seu ponto de vista, o Estado pode ser definido da seguinte maneira:

[...] é uma e a primeira pessoa jurídica e, como tal, sujeito de direitos e deveres; é uma corporação ordenada e organizada política, jurídica e administrativamente. Personifica a comunidade humana que constitui a nação, a qual está assentada num território próprio e determinado. É possuidor, o Estado, de um poder superior originário e hierarquizado, o qual utiliza para governar ao povo, como instrumento anti-conflito entre os diversos grupos sociais da comunidade, para exercer a soberania nacional e fazer prevalecer o interesse geral sobre os interesses particulares, com os quais satisfaz o propósito de sua origem e finalidade social (CASTRO 1975, p. 151).

Através desta definição se observa que para que o Estado exista é imprescindível à conjugação de pelo ao menos, três elementos básicos: a existência do povo, do território e a disponibilidade e o exercício do poder.

No que diz respeito ao poder, esse é exercido através dos órgãos executivos e deve-se dizer que ele é de natureza eminentemente operativa e, portanto, de ordem administrativa. Seu propósito é cumprir com o determinado na lei, promovendo o bem estar e a satisfação das necessidades dos cidadãos e o progresso da coletividade.

Existem diferentes critérios sobre o que é ou deveria ser a gestão pública, devido à mesma estar intimamente ligada às culturas e às atitudes dos povos. A administração pública obedece, na realidade, às concepções e manifestações que se foram formando e modificando através dos tempos e, portanto, nela se reflete o desenvolvimento dos próprios povos aos quais pertence e à época na qual se realiza. Como atividade multidisciplinar, a administração pública é uma aplicação de diferentes ciências, já que nela intervêm as ciências administrativas, jurídicas, políticas, sociológicas, econômicas, etc.

Qualquer que seja a forma de organização que o Estado adote, é evidente que ele precisa de um conjunto de órgãos e pessoas revestidas de poder para expressar a sua vontade de fazê-la cumprir. Surge deste modo o conceito de governo, o qual, logicamente, responde, ou pelo ao menos deveria responder, ao tipo de organização adotado pelo Estado ao qual pertence.

No turismo os órgãos públicos representam instituições de ordenação jurídico-administrativa que determinam ações normativo - executivas. Estas organizações podem ser distinguidas em órgãos direta e especificamente ligados ao turismo e em órgãos indiretamente ligados ao turismo.

Os órgãos indiretamente ligados ao Turismo existem em função de outras necessidades, desenvolvendo atividades fim independentes da atividade turística; porém, a ocorrência dessa acaba por impor relacionamentos e por exigir ações exclusivas em torno de si, como por exemplo, no Brasil: os Ministérios das Relações Exteriores; da Justiça – Polícia Federal – Departamento de Migração; da Fazenda - Secretaria da Receita Federal; da Saúde –

Vigilância Sanitária; da Defesa com o Comando Aeronáutico – COMAER e a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC e a Marinha – Capitânicas dos Portos, Diretoria de Portos e Costas – DPC; da Agricultura, pecuária e abastecimento; do Desenvolvimento Agrário; do Meio Ambiente com o Ibama; os Ministérios, Secretarias Estaduais e Municipais da Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão, de Minas e Energia - Eletrobrás; dos Transportes; de Saúde; do Meio Ambiente; de Saneamento e Obras; Educação; os Ministérios, as Secretarias de Estado e Municipais em áreas de Ciência e Tecnologia, Transportes, Comunicações.

Os órgãos diretamente ligados ao Turismo existem objetivando que a atividade turística se desenvolva adequadamente sob a ótica social e econômica. Estabelecem as ações normativas – executivas que, decididas em conformidade com as políticas nacionais básicas, vão ditar a Política Nacional de Turismo que, por sua vez, deve balizar os planos de turismo em nível nacional, interestaduais, estaduais, intermunicipais e municipais.

Com relação à atuação dos órgãos estatais do Turismo, eles devem manter uma postura de controle, subsídios e complementação ao setor privado. Suas ações devem se materializar no planejamento do desenvolvimento; na promoção institucional do turismo; no fomento às iniciativas do setor privado; no registro, controle e supervisão do *trade* turístico⁹; na promoção do turismo interno; no desenvolvimento do turismo social; eventualmente na construção de equipamentos e instalações turísticas; na ordenação do setor; na organização da oferta; no estudo sistemático da demanda e do mercado; na articulação e na coordenação junto aos órgãos públicos de ligação indireta com o Turismo, para a implantação de políticas, diretrizes, normas, programas e obras que permitam e facilitem a instalação e a operação da atividade turística. (BOULLÓN, 1997a).

Quanto à formação, os órgãos públicos - estatais de Turismo podem ser governamentais centralizados, ocupando diferentes posições e hierarquias na estrutura organizacional do governo; e descentralizados, constituídos pelo próprio Estado através de lei, com personalidade jurídica, autonomia técnico-administrativa e vínculo de subordinação a um órgão governamental em nível de Ministério ou Secretaria de Estado. Podem ter o formato de comissão, instituto, empresa ou corporação.

Independentemente do formato, os órgãos públicos descentralizados são os executivo-operacionais das políticas turísticas ditadas pelos órgãos competentes. Têm liberdade de ação, com limites impostos em sua lei orgânica e sua atuação acontece de acordo com a finalidade

⁹ *Trade* turístico: São organizações privadas e governamentais atuantes no setor de turismo como os hotéis, as agências de viagens, as transportadoras aéreas, aquáticas e terrestres, os promotores de feiras, os restaurantes e outros diretamente ligados ao turismo.

para a qual foram criados e em certo âmbito estabelecido. Uma comissão visa, normalmente e exclusivamente, à promoção turística, tem caráter temporário e não lucrativo. O instituto de turismo tem um maior campo e um maior âmbito de atuação. Desenvolve ações promocionais, de fomento e apoio ao desenvolvimento da atividade. Tem vigência permanente e, como a comissão, é uma entidade sem fins lucrativos. Esse último detalhe - caráter não lucrativo, é o que diferencia o instituto da empresa turística pública descentralizada.

Uma corporação é o órgão que possui o maior âmbito de atuação, incorporando todas as outras formas apresentadas. Ela coordena em nível nacional, define políticas, diretrizes, concede créditos diretos, realiza investimentos, emite e coloca bônus no mercado financeiro e aplica incentivos para o fomento aos investimentos.

Existem, também, os órgãos públicos não governamentais de caráter privado, reconhecidos pelo Estado e sendo, geralmente, incumbidos de conduzir a operação das atividades promocionais. Podemos citar, ainda, a existência de organismos oficiais de turismo de economia mista, com capacidade e personalidade jurídicas próprias. São igualmente designados às ações executivas – operacionais das políticas e diretrizes públicas. Podem ou não apresentar vínculo com alguma entidade oficial.

Todos esses órgãos contam com uma junta diretiva ou um conselho de administração no qual o Estado se faz presente com o objetivo de controlar o interesse social da entidade e a sua subordinação à política de governo. No caso do organismo oficial de economia mista, quando a participação oficial é minorista, o Estado se reserva o direito de veto. (FÚSTER, 1991; BENI, 1998).

A descentralização da gestão pública turística teve seu início na década de 80, sendo fortalecida nos anos 90 através de regulamentações. As mudanças verificadas nessa década nas políticas públicas de turismo apresentaram uma feição evolutiva, ampliando-se o debate entre governo, iniciativa privada, academia e sociedade e a descentralização deu-se, além de outros, através do fortalecimento das Secretarias e órgãos estaduais e municipais de turismo e com a transferência da responsabilidade para a gestão da atividade turística, delegação de atividades a entidades privadas e a articulação intra e extra governamental. (BRASIL, Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo – Plano Nacional de Turismo 1996 – 1999).

No ano de 2003, quando foi criado o Ministério do Turismo – MTur, foi elaborado o Plano Nacional de Turismo para o período de 2003 – 2007, [...], baseado na força das Parcerias e na Gestão Descentralizada” (BRASIL, Ministério do Turismo. Plano Nacional de Turismo 2003 – 2007, p.8). Para o governo a descentralização do processo decisório é uma

questão básica para a efetivação das políticas públicas e sociais e está relacionada às políticas de parcerias entre o Estado e a sociedade. Está representada por ações de estímulo à ampliação das possibilidades de organização da sociedade, criação e fortalecimento de espaços de participação, desconcentração das responsabilidades, de conquista e exercício da autonomia, assim como a repartição do poder decisório entre as instâncias municipais, regionais, estaduais e nacionais.

Duas abordagens de descentralização orientam as ações do Estado: descentralização do Estado para Estado, na qual as competências e responsabilidades vão da União para o estado, do estado para a região e da região para o município (protagonismo local); e descentralização do Estado para a sociedade que, por meio de colegiados participativos, assume um papel de natureza pública, atuando efetivamente no planejamento e na execução das ações de desenvolvimento. (BRASIL, Ministério do Turismo; Diretrizes Operacionais do Programa Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, 2004). Para tanto, participação, integração e parcerias são fundamentais.

Nas palavras do MTur a integração fortalece a cidadania, favorece o crescimento social, político, administrativo e tecnológico, ampliando responsabilidades, pois em um processo de desenvolvimento cada parcela da sociedade teve ter a sua cota de participação, não cabendo ao governo unicamente o ônus e a obrigação da realização das ações pretendidas. Assim, a participação tem a finalidade de integrar os interesses das pessoas e dos segmentos envolvidos tornando-os agentes de transformação e protagonistas dos processos decisórios.

A integração deve funcionar como um movimento de aproximação do governo em suas diversas instâncias, da sociedade e do terceiro setor, pois a sinergia¹⁰ desta aproximação potencializa o resultado das ações e facilita o alcance de objetivos comuns. Para tanto, se faz necessária uma gestão compartilhada e coordenada das ações através da participação.

¹⁰ O termo 'sinergia' deriva do grego *synergía*, cooperação *syn*, juntamente com *érgon*, trabalho. Genericamente define-se como o efeito resultante da ação de vários agentes que atuam de forma coordenada para um objetivo comum, cujo valor é superior ao valor do conjunto desses agentes, se atuassem individualmente sem esse objetivo comum previamente estabelecido. Podemos entendê-la então, como o trabalho em conjunto com melhor resultado do que o esforço em separado; trabalho ou esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa; ação positiva e simultânea de um grupo de pessoas na realização de uma atividade. (AURÉLIO ELETRÔNICO, 2004).

A) O cenário participativo

Com relação à participação, Carvalho (1998), nos diz que no Brasil a cultura participativa é nova, foi construída pelos movimentos sociais e acabou por colocar novos temas na agenda pública, por conquistar novos direitos e o reconhecimento de novos sujeitos de direitos, mas mantêm, ainda e geralmente, uma posição exterior e antagônica ao Estado, pois, historicamente, as experiências de diálogo e as tentativas de negociação levavam, sistematicamente, à cooptação ou à repressão.

A emergência dos chamados novos movimentos sociais, que se caracterizou pela conquista do direito a ter direitos, do direito a participar da redefinição dos direitos e da gestão da sociedade, culminou com o reconhecimento, na Constituição de 1988, em seu Artigo 1º, de que “Todo poder emana do povo, que o exerce indiretamente, através de seus representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.” Esta “Constituição cidadã” prevê a participação direta dos cidadãos através dos chamados institutos de democracia direta ou semidireta como o plebiscito, o referendo, a iniciativa popular de lei, as tribunas populares, os conselhos e outros canais institucionais de participação popular. (BENEVIDES, 2001).

A ‘oferta’ de participação social por parte do Estado brasileiro, é, no entanto, historicamente muito restrita, geralmente vinculada a grupos privilegiados. No Brasil, a democracia parlamentar nunca conseguiu fazer da política uma coisa pública. O autoritarismo hierárquico e vertical, as relações de compadrio e tutela, o populismo, o clientelismo, as relações fisiológicas entre o público e o privado, marcaram nossa história colonial, escravocrata, imperial e “republicana” - República que, a rigor, nunca se constituiu plenamente, visto que o Estado nunca foi efetivamente uma “coisa pública”. (CARVALHO, 1998).

A história deste período, bem como toda a tradição autoritária brasileira, produziu uma sociedade civil frágil, com pouca capacitação técnica e política para a proposição e a negociação de políticas públicas e que ocupa de forma precária os canais participativos conquistados. Da mesma forma, e especialmente nos lugares com menor tradição organizativa e capacidade propositiva, a sociedade não ‘dá conta’ de ocupar com qualidade os espaços criados por iniciativa legal e governamental.

Criam-se então, segundo Carvalho (1998), muitos canais participativos burocratizados, esvaziados de conteúdo democrático, além de muito segmentados. Nota-se também, em todo o leque dos partidos no governo, mesmo na esquerda, um despreparo dos governos e do

Estado para a transparência, isto é, para tornar acessíveis à sociedade às informações, os procedimentos, as decisões de governo e também para estabelecer relações de parceria com a sociedade. As regras estabelecidas para relações de convênio ou parceria mostram-se excessivamente burocratizadas, geralmente mais adequadas a relações com grandes grupos econômicos do que com as pequenas e informais organizações populares.

B) As relações de parceria

O termo ‘parceria’ tem sido a designação de certas formas de cooperação entre organizações que indica, antes de tudo, uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e objetivos comuns, na qual cada um aporta e mobiliza os recursos que dispõe para atingir estes objetivos. O que a determina não é o seu caráter legal ou formal, mas mais precisamente a qualidade da relação que a distingue, ou seja, o modo como organizações com distintos interesses, poderes, recursos e atribuições constroem um espaço onde se comportam como iguais na definição dos objetivos comuns, dos papéis e da contribuição de cada uma.

As parcerias são definidas, formalmente, como organizações temporárias, constituídas, gerenciadas e financiadas por parceiros independentes para, geralmente, exercer os clássicos papéis de intervenção e liderança do setor público. Exige uma relação de equidade, onde há complementaridade fundamentada em objetivos compartilhados, respeito aos valores institucionais com abertura para discussão, articulação dos valores de cada parceiro e a implicação desses valores dentro da parceria, responsabilidade mútua, transparência, compromisso, abertura e confiança. (BARREIRA, s.d.).

Para Valarelli (s.d.), a parceria tem sido um termo bastante utilizado e difundido, buscando caracterizar o que seria um novo modelo de relação entre as várias organizações da sociedade: organizações não governamentais - ONG's, governos, agências multilaterais, fundações, igrejas, sindicatos, empresas, entidades assistenciais e outras.

Como um novo modelo relacional, a parceria se distinguiria da relação de contrato (como a prestação de serviços, por exemplo) porque nessa os objetivos e o que deve ser feito tendem a ser preponderantemente definidos pela parte que contrata, cabendo ao contratado cumprir a tarefa que lhe foi solicitada, quando muito negociando um ou outro aspecto. Certamente, neste caso, há uma satisfação de interesses tanto de uma quanto de outra organização: para quem contrata, o serviço a ser realizado; para a contratada, a possibilidade de obter recursos e desenvolver o seu trabalho.

A parceria, porém, vai além da troca e da satisfação de interesses mútuos. Há, certamente, uma dimensão de complementaridade, isto é, buscar no outro os recursos e capacidades de que não se dispõe, mas que são necessárias para atingir seus propósitos. A diferença básica reside no fato de que esta troca ou complementaridade têm como motivação o cumprimento de objetivos compartilhados e externos a cada uma das partes. Sua virtude viria do fato de enfatizar a atuação motivada por interesses comuns, ao invés do relacionamento pautado pelo conflito e pela concorrência. Cooperação e parceria têm sido apreçadas tanto como uma necessidade, quanto como um modo de atuação e, ainda, como um valor em si mesmo. (BARREIRA, s.d.).

Os objetivos da parceria tendem a ser relativos a um impacto mais profundo na realidade na qual as organizações envolvidas atuam. Por isso ela não apenas supre necessidades, mas converte-se tanto numa forma de ampliar e irradiar os efeitos de um trabalho quanto num modo de sensibilizar, mobilizar e co-responsabilizar outros sujeitos em torno de ações voltadas para a ampliação da cidadania e do enfrentamento dos problemas sociais. Por meio de parcerias e de alianças estratégicas as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos, economizar seus talentos humanos e recursos materiais sem prejuízo do trabalho e aumentar a capacidade de intervenção. Por meio das alianças e parcerias, uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes onde não é tão forte. (VALARELLI, s.d.),

Assim, o pressuposto fundamental da parceria é o encontro de organizações autônomas, com identidades e posições claras. Mesmo tendo recursos e poderes distintos, elas devem se reconhecer como iguais num determinado momento, além de conhecer e valorizar mutuamente a contribuição que cada uma pode dar. As partes devem adotar um comportamento como tendo igual poder na relação, tanto para estabelecer os objetivos como para definir os recursos necessários, os papéis e responsabilidades.

Um aspecto importante quando falamos em parceria é se esta se efetuará apenas em um projeto específico ou em uma ação mais continuada que, certamente, demandará planejamento integrado e conjunto. Quando a associação se dá em apenas um projeto ou em uma ação eventual, a parceria adquire características distintas daquelas que buscam uma atuação conjunta em longo prazo. É nesse ponto, normalmente, que os conceitos de parceria e aliança estratégica diferem, pois a parceria está associada à ideia de ações mais pontuais, um projeto ou uma iniciativa conjunta. As ações de longo prazo ou uma associação permanente constituem uma aliança estratégica. (BARREIRA, s.d.).

A aliança estratégica é, segundo Barreira (s.d.), a realizada entre iguais - ainda que uma organização seja maior que outra ou mais conhecida - e une as capacidades centrais de cada parceiro. Ela funciona melhor quando cada parceiro reconhece que não pode evoluir tanto sem a ajuda ou o aporte de recursos do outro ou quando deseja uma abordagem revolucionária ou deseja iniciar um novo empreendimento. No centro de cada aliança estratégica há uma ênfase em selecionar, construir e colocar em ação novas possibilidades que podem marcar uma diferença.

Quanto aos tipos de alianças estratégicas, Lorange e Roos (1995, citados por Beni 2006) apresentam as alianças em um escala consecutiva de variações: no polo esquerdo da escala situa-se a integração vertical de grandes empresas e no polo da direita as pequenas empresas. Nos polos extremos as alianças se dão, respectivamente, pela internalização total e pelas transações um mercado livre. No intervalo dos polos existem as vários arranjos relacionais de cooperação formal ou informal, constituindo alianças ditas pró-competitivas, não competitivas, competitivas e pré-competitivas. As alianças pró-competitivas representam relações entre ramos de negocio em cadeia vertical, caracterizada pelo baixo nível de conflito e pela baixa integração organizacional. As não competitivas são caracterizada pela alta integração e pela baixa concorrência, ocorrendo entre empresas do mesmo ramo de negócios. Em alianças competitivas predomina um alto potencial de conflito em que ocorre uma integração organizacional elevada. Nas pré-competitivas: as alianças apresentam integração baixa (rasa), nas quais o conflito potencial é alto.

Segundo Barreira (s.d.) e Valarelli (s.d.), a parceria é uma 'arte'; construí-la envolve habilidades e talento. É preciso respeitar cada um dos componentes envolvidos e verificar claramente o que não está sendo exposto nas conversas iniciais. É preciso saber ouvir e habilmente descobrir pontos de identidade e espaços nos quais a soma dos talentos e das possibilidades individuais resultará em benefício para todos os participantes.

Outro fato importante quando falamos em parcerias é pensar em como cada parceiro manterá sua identidade em um projeto comum, quais são as responsabilidades e limites de cada um e como trabalhar sem perder a autonomia. A questão da identidade e da autonomia de cada parceiro adquire grande relevância.

Para Barreira (s.d.), existem três forças significativas que criaram um espaço propício para o surgimento tanto das parcerias quanto das alianças estratégicas: a procura de capacidades à medida que os limites entre as organizações se tornam indefinidos; recursos escassos e a intensificação da competição por espaço, além da crescente necessidade de

intervenção na problemática social; e a lacuna entre o que uma organização gostaria de realizar e o que, levando em conta a realidade e seus recursos próprios, pode realizar.

Como podemos perceber as relações de parceria e aliança estratégica são muito valorizadas, porém, segundo Valarelli (s.d.), tão valorizada e ao mesmo tempo tão difícil de construir. Uma das dificuldades iniciais citadas pelo autor é a de que é preciso ter claro que são muitos os sentidos e práticas que a palavra ‘parceria’ pode designar. Várias dessas designações e práticas se defrontam, pois é grande a diversidade de grupos sociais e organizações atuando na sociedade, com interesses, trajetórias, valores e naturezas distintas, o que faz com que o que seja uma parceria para uns não seja necessariamente considerado como tal por outros. Mas a experiência acumulada nos anos recentes por parte de várias organizações sem fins lucrativos constitui uma referência importante do que vem a ser uma boa relação de parceria.

Cabe ressaltar que parceria é o oposto de subordinação e no entendimento desse pressuposto, aparentemente tão simples, mas difícil de construir, é que reside o segredo de boas parcerias. Aprender a ouvir e a se valorizar mutuamente, buscando estabelecer relações mais horizontais são atitudes fundamentais para a formação de boas parcerias. Sendo essas relações múltiplas e parciais, não se deve idealizá-las e esperar blocos de lealdade permanentes.

As alianças mais duradouras apenas se constroem como opções que vão se renovando no tempo a partir da experiência da troca, do conhecimento mútuo, do aumento da confiança e do desenvolvimento de uma identidade maior em torno de valores, objetivos amplos e modos de atuação. O importante é reconhecer que qualquer relação, mesmo a melhor parceria, não está isenta de tensões e conflitos.

É preciso reconhecer o fato de que tanto o ambiente, quanto as pessoas que compõem uma organização mudam. Portanto, é natural que os interesses, papéis, poderes, objetivos, vantagens obtidas e capacidades das organizações possam não ser mais os mesmos depois de certo tempo. Por outro lado, se uma organização detecta problemas ou se percebe insatisfeita na relação e não consegue abordar direta e objetivamente o seu parceiro, provavelmente o problema acaba assumindo dimensões maiores e pode colocar em xeque todo o trabalho, quando talvez não fosse o caso. (BARREIRA, s.d.).

Desta forma, a construção e a gestão de relações de parcerias são, por um lado, um processo que ao mesmo tempo em que exige, contribui para o crescimento do grau de transparência nas relações entre os diversos grupos e instituições da sociedade. Por outro lado, no plano específico de uma organização, qualquer que seja o seu tamanho ou tipo, a

construção de parcerias representa um elemento fundamental do seu desenvolvimento institucional: a sua capacidade de estabelecer relações, influenciando, convencendo, cooperando e mobilizando outros atores para atingir objetivos institucionais, ampliando o impacto e a abrangência de sua atuação.

As relações de parceria no turismo são comuns e mesmo uma condição fundamental para o seu funcionamento, pois como o turismo não tem objeto em si, o que o constitui são as atividades produtivas do segundo setor que, isoladas e complementares, formam o *trade* turístico.

1.2.2 Composição e funções das entidades privadas de turismo – o segundo setor

As entidades privadas de turismo são instituições técnico-administrativas que realizam sua participação junto aos órgãos públicos de turismo através de suas associações de classe. Desta forma, compõem com as instituições governamentais, oficiais, estatais ou públicas, a superestrutura da atividade turística.

As associações de classe atuam simultaneamente junto às entidades públicas, são ditas não governamentais e não apresentam caráter lucrativo. São agrupamentos de empresas privadas com atuação no mesmo ramo de atividade e, conjuntamente, buscam as soluções dos problemas afetos à sua área de ação, à promoção do seu desenvolvimento enquanto setor e o desenvolvimento da atividade turística como um todo.

Conforme Krapf, citado por Fúster (1991), as associações de classe no turismo podem dividir-se em três grupos: associações de base vertical, horizontal e de usuários. As associações de usuários agrupam os representantes da demanda ou os consumidores turísticos.

As associações de base vertical agrupam genericamente as empresas privadas do *trade* e as associações de base horizontal agrupam as categorias profissionais setorializadas. Associações de base vertical e horizontal reúnem as empresas que compõem o conjunto operacional no macroambiente da atividade turística.

Estas empresas desenvolvem as inúmeras ações de produção e distribuição – oferta, e consumo – demanda de turismo. Operam a partir de uma das características¹¹ básicas da atividade turística que é a interdependência, pois é resultado da soma de uma série de

¹¹ As outras características são: a simultaneidade - a realização econômica do turismo (consumo) ocorre vinculada ao espaço produtivo; a sazonalidade – os deslocamentos turísticos são concentrados no tempo e no espaço; a interdisciplinaridade ou, como alguns autores preferem, a transdisciplinariedade e a complexidade que resulta das demais características.

atividades produtivas, especialmente definidas e complementares, quais sejam, basicamente, o transporte, a hospedagem, a alimentação, o entretenimento e o agenciamento.

A) Os serviços de transporte

É visível a relação existente entre transporte e turismo. Qualquer indivíduo que já tenha saído em viagem de férias ou a negócios precisa utilizar um meio de transporte. Portanto, o turismo não existe sem o transporte. O transporte turístico constituiu um subproduto da atividade de transporte e pode se dar por vias terrestres, aquáticas e aéreas.

O transporte de superfície em vias terrestres pode ser através de ferrovias ou rodovias. No caso dos trens, esses podem ser regulares que transportam passageiros com itinerários fixos; especiais que realizam transporte através de fretamento; e turísticos realizando viagens cênicas entre destinos e viagens nostálgicas tendo o trem como atração turística. (PALHARES, 2002 e MONTEJANO, 2001).

O transporte de superfície em vias terrestres rodoviárias compreende, geralmente, boa parte da rede de transporte de uma região, mas também servem como meio de interligação entre os outros modos de transporte. No âmbito do turismo, permitiu que um número maior de viagens fossem realizadas e com cada vez mais frequência. Além do automóvel (autoturismo) e do ônibus de linha regular ou de fretamento, destaca-se outras formas de transportes terrestres sobre rodas, como a motocicleta, a bicicleta, as carruagens (essas se constituindo com atrativos e não como meio de transporte turístico), os veículos recreacionais - caminhões, que se constituem como verdadeiros hotéis sobre rodas; *motorhome* e *trailers*; e ainda, os *buggies* e jipes que são muitas vezes empregados para passeios por praias e viagens fora da estrada. (DI RONÁ, 2002).

Quando falamos em serviços de transporte não podemos deixar de mencionar o mercado de locação de veículos que é uma atividade altamente dependente da indústria do turismo. Boa parte das agências de locação de veículos encontra-se nos aeroportos e muitas destas efetuam parcerias com as empresas aéreas por meio de vendas conjuntas de seus produtos. Os pacotes *fly and drive* oferecem a venda de passagens aéreas conjuntamente com a locação de veículos. Outro setor do turismo que tem sinergia com as locadoras de veículos é o de hotelaria e, com frequência, trabalham em parceria na elaboração e operação de promoções para seus clientes. (TORRE, 2002).

Outra modalidade do setor de transporte que salientamos por sua importância são os táxis que têm uma grande importância como forma de integração entre os principais terminais

de transportes: rodoviárias, aeroportos, estações ferroviárias e portos e, embora não tenham como principal mercado o uso turístico, são, geralmente, um dos primeiros contatos que o turista tem ao chegar a um destino, atendendo ao segmento de viajantes independentes.

Quanto ao transporte em vias aéreas, este pode se dar através dos voos regulares e através e voos fretados, geralmente, por operadoras de turismo. Além do transporte por aviões de grande porte, temos os táxis aéreos que atendem turistas e executivos de alto poder aquisitivo, tornando acessíveis regiões de difícil acesso; e os helicóptero que servem para serviço de deslocamento rápido, seguro e confortável, e também, para voos panorâmicos e *tours* aéreos diurnos e noturnos. Outras formas de passeios em objetos voadores são a asa delta, o parapente, o ultra-leve, o planador, o balonismo etc. (PALHARES, 2001).

No transporte de superfície em vias aquáticas marítimas o segmento mais importante são os cruzeiros marítimos. Distinto do transporte marítimo convencional, cuja função é transportar pessoas e, na atualidade, principalmente cargas, o objetivo do cruzeiro é, em grande parte, fazer com que os hóspedes desfrutem das ótimas infra-estruturas que os navios oferecem (atualmente são verdadeiros *resorts*¹² flutuantes), além de visitarem pontos turísticos ao longo da viagem. (AMARAL, 2002). Também é importante fazer constar o turismo náutico de navegação recreativa realizada por proprietários de iates e outras embarcações de pequeno calado; os *ferries*¹³ - cujo conceito *no Brasil* é inexistente, com embarcações modernas, velozes e com grande infraestrutura a bordo e destinadas, geralmente, a realizar travessias de curto percurso.

Além das vias marítimas, temos as vias fluviais, onde alguns rios e canais navegáveis ao redor do mundo são considerados como locais turísticos tradicionais e têm atraído à atenção de turistas ao longo das ultimas décadas. Diferente das viagens oferecidas nos grandes mares, os cruzeiros fluviais geralmente são efetuados em embarcações que podem variar desde seis até cem passageiros, fora, evidentemente, as viagens empreendidas pelo Amazonas e pelo Nilo que são capazes de receber embarcações maiores. Isto se deve, principalmente, à profundidade de muitos rios que não teriam como comportar navios de grande calado. (DI RONÁ, 2002).

Salientamos de forma a fazer constar, o conceito e a importância da intermodalidade do transporte no turismo. Intermodalidade é a integração de pelo menos dois modos diferentes

¹² *Resort*: “é um hotel que às vezes oferece estrutura com apartamentos e que pertence a um único dono ou empresa. São localizados em terrenos amplos onde se instalam a maior quantidade possível de equipamentos esportivos. Pode-se dizer, que *resort* é um clube com alojamentos” (BOULLÓN, 1997b, p.79).

¹³ *Ferry* ou balsa é uma forma de transporte, geralmente um barco ou navio, usados para transportar mercadorias, passageiros e seus veículos através de um corpo de água.

numa cadeia de transporte. É um elemento fundamental para garantir uma utilização mais racional dos modos de transporte disponíveis e consiste na integração operacional e de gestão das diversas modalidades de transporte que se processa através da sua utilização em sequência e através de unidades de transporte. Este conceito é importante para o turismo na medida em que, além de racionalizar a utilização dos diferentes tipos de transportes a partir de sua integração, pode significar ao passageiro uma nova maneira de viajar, isolando a sensação de monotonia dos deslocamentos de médios e longos percursos; pode significar redução do custo da viagem, pois alguns tipos de transporte são mais acessíveis que outros; e, em alguns casos pode até significar ganhos em termos de menores tempos de espera, deslocamento, etc.

Da mesma forma que os demais serviços turísticos, os serviços de transporte são excelentes geradores de emprego, renda e impostos, estejam eles relacionados com a função de serem equipamentos para o desfrute de algum atrativo motivacional, como é o caso do telesqui; com a função de promover deslocamentos turísticos, como o avião e os ônibus ou com a função de serem atrativos de viagens como os trens cênicos e nostálgicos ou os cruzeiros que conseguem reunir, além da função de transportar, os serviços de alimentação e de hospedagem.

B) Os serviços de hospedagem

Os serviços de hospedagem tiveram a função inicial de alojar aqueles que, por estarem fora de seus lares, necessitavam de um quarto, uma cama e um banho. Com a evolução da área, os novos empreendimentos hoteleiros procuravam atender todas as necessidades das pessoas em trânsito e a atrair a população da microrregião para consumir seus produtos e serviços.

Segundo Castelli (2003, p.56), “uma empresa hoteleira pode ser entendida com sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”. Já para Duarte (1996, p.20), a empresa hoteleira é “todo estabelecimento que em sua atividade comercial oferece o produto unidade habitacional¹⁴, como os hotéis em todas as suas categorias: *flat* ou *apart-hotel* ou residencial, pousadas, motel, colônia de férias, albergues, etc.”.

¹⁴ Unidade habitacional – UH é o espaço destinado ao alojamento do hóspede, possibilitando-lhe bem estar, higiene e repouso; pode ser somente um quarto de dormir, um quarto de dormir com banheiro privativo – apartamento, e apartamento com sala de estar – suíte.

Temos ainda, de acordo com o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur, 1998a), que um meio de hospedagem de turismo é o estabelecimento que satisfaz cumulativamente as seguintes condições: é licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem; é administrado ou explorado comercialmente por empresas hoteleiras que adota, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas em regulamento e pelas demais legislações aplicáveis; e atende os padrões classificatórios previstos pela legislação em vigor.

Atendendo aos aspectos legais e funcionais, a hotelaria desempenha um papel importante na maioria dos países, oferecendo instalações para transações de negócios, reuniões e conferências, recreação e entretenimento.

Neste sentido, os hotéis são tão essenciais à economia e às sociedades como o transporte adequado, a comunicação e os sistemas de distribuição a varejo de vários bens e serviços, pois através de suas instalações, os hotéis contribuem para a produção total de bens e serviços, que constituem o bem estar substancial de nações e comunidades.

Em muitas áreas, os hotéis são atrações importantes para os visitantes, os quais trazem consigo um poder de gasto e tendem a gastar mais do que quando estão em casa. Dessa forma, mediante os gastos efetuados pelos visitantes, os hotéis, em geral, contribuem de forma significativa para a economia local, tanto direta quanto indiretamente, através da difusão subsequente dos gastos de visitantes a outros receptores da comunidade. (MEDLIK e INGRAM, 2002).

Nas áreas que recebem visitantes estrangeiros, os hotéis são importantes fontes de obtenção de moeda estrangeira e, assim, podem contribuir significativamente para o balanço de pagamentos de seus países. Em países com possibilidades limitadas de exportação, os hotéis podem ser uma das poucas fontes de obtenção de moeda estrangeira.

De igual maneira, os hotéis têm importância com empregadores de mão-de-obra. Milhares de empregos são disponibilizados nas diversas ocupações que constituem as *indústrias*¹⁵ hoteleiras na maioria dos países onde muitos trabalhadores são autônomos e proprietários de hotéis de menor porte. O papel dos hotéis como empregador é, particularmente, importante em áreas com poucas fontes alternativas de empregos, onde contribuem para o desenvolvimento regional.

Os hotéis também são importantes distribuidores de produtos de outras indústrias. Na construção e modernização dos hotéis, a obra é fornecida pela indústria de construção e pelo

¹⁵ Grifo por conta da Autora, pois a hotelaria não é uma indústria, mas sim, um prestador de serviços, portanto pertencente ao setor terciário.

comércio relacionado. Os equipamentos, mobília e suprimentos são fornecidos aos hotéis por uma vasta gama de fabricantes. Alimentos, bebidas e outros bens de consumo estão entre as compras diárias mais significativas provenientes de fazendeiros, pescadores, fornecedores de alimentos e bebidas e de empresas de gás, eletricidade e água, entre outros.

Os hotéis, quando apresentam ou representam características endógenas podem ser mais um atrativo e além disto certamente, representam um modelo de desenvolvimento sociológico denominado por Beni (1998) de autóctone¹⁶, onde o desenvolvimento turístico origina-se do capitalismo popular de empreendedores nativos.

Outra relevante função dos meios de hospedagem é a de regular e/ou condicionar a evolução dos demais elementos que compõem a oferta turística, pois o número de leitos é uma variável que apresenta uma estreita relação com o crescimento da oferta. A determinação de novos empreendimentos deve privilegiar inicialmente, a determinação da demanda potencial e a maneira de captá-la; deve levar em consideração o apoio ou não de rede urbana, a acessibilidade, custos de implantação e operação, as vantagens comparativas relativas a concorrência e disponibilidade de recursos humanos, entre outros, sem esquecer a condicionante ‘determinação do número de leitos’ que pode se dar em consonância com o ‘teto’ de oferta que se alcançaria em época de pico, ajustado por um fator de corretor que reduziria o seu excesso relativo em função do período de ociosidade. Pode-se também estabelecer o número de leitos médios suficientes para atender a demanda média num determinado período.

Por último, mais igualmente importante, os hotéis são uma importante fonte de comodidade para os residentes locais. Os restaurantes, bares e outras instalações, em geral, atraem vários clientes locais e muitos hotéis se tornam centros sociais de suas comunidades. (MEDLIK e INGRAM, 2002).

C) Os serviços de alimentação

A alimentação na sociedade, assim como no turismo, possui dois aspectos: o funcional e o experimental. No funcional, os serviços de alimentação são considerados como oferta técnica com o sentido de saciar a fome, ou seja, são destinados a satisfação das necessidades

¹⁶ Os outros dois modelos são a colonização aristocrática com implantação de grandes e suntuosos hotéis em complexos turísticos destinados a atender a uma demanda sofisticada e que Beni (1998), e um que reproduz o “regime feudal”, produzindo constrangimento e separação social entre visitantes e as populações vizinhas; e a colonização democrática, situação em que a comunidade local não dispõe de capital suficiente para os

biológicas/fisiológicas dos viajantes. No aspecto experimental, os serviços de alimentação são considerados no sentido de saciar o apetite¹⁷, ou seja, são destinados também à satisfação de necessidades psicológicas, apresentado significados simbólicos. (FAGLIARI, 2005).

Em geral, as pessoas gostam de experimentar pratos típicos e diferentes e a escolha de atrações naturais ou culturais e de equipamentos de recreação pode ser parcial ou totalmente, influenciada (consciente ou inconscientemente) pela satisfação com a alimentação. Igualmente, podemos dizer que os momentos relacionados com o ato de se alimentar ficam marcados na memória dos turistas e este fato extrapola em muito o ato de comer simplesmente para matar a fome.

Assim, além de ser uma oferta técnica os serviços de alimentos e bebidas são também considerados como oferta diferencial complementar e como oferta principal constituindo o que se denomina de turismo gastronômico. Essa modalidade de turismo é, entretanto, rara, pois são poucas as localidades que possuem sua potencialidade gastronômica bem definida, além de um público potencial específico, para se classificarem como destinos de cunho especificamente gastronômico e terem êxito apenas com isso.

Como oferta diferencial complementar os serviços de alimentação podem aparecer na forma de bares, restaurantes e doçarias desenvolvendo uma culinária tradicional local, tradicional internacional ou globalizada, onde até mesmo a mais simples e básica das refeições pode ser guardada na memória. Estes locais podem se destacar pelo cardápio, pelo *chef*, pela fama do proprietário, pela tematização, pela marca da localidade em relação à culinária servida, ao produto vendido, pela ambientação, pela decoração, pelo prédio, pelos serviços agregados que oferece: pista de dança, música ao vivo (típica), pela história; pelos espetáculos de dança, por exemplo; e pelo desempenho dos atendentes, além de outros.

Existe uma variada tipologia de bares (lancheiras, hamburgueserias), restaurantes (*fast food*, *take away*, churrascarias e pizzarias, entre outros) e doçarias (confeitaria, sorveteria, casa de chá etc.), cuja diversidade na oferta de produtos torna bastante difícil a sua classificação.

investimentos, abre as portas para o capital externo de origem pública ou privada; esse terceiro modelo caracteriza-se por investimentos de pequeno e médio portes.

¹⁷ Apetite é, fundamentalmente, um estado mental, uma sensação que tem muito mais de psicológico do que de fisiológico. Fome é uma carência biológica de alimentos que se manifesta em ciclos regulares. A diferença entre fome e apetite é a diferença que existe entre comer para satisfazer uma necessidade biológica e o comer como forma de prazer ou como forma de representação simbólica – *status*, *oferenda* etc.. (FAGLIARI, 2005).

Em função da diversidade de estabelecimentos e de suas ofertas variadas torna-se mais indicado referirmo-nos às definições gerais destes serviços. Assim, temos segundo Cândido e Vieira (2003, p.259), que “restaurante é uma empresa pública [local público], com local próprio para acomodar comensais e onde são elaboradas e servidas a esses comensais, refeições diversas mediante pagamento”. Castelli (2003, p.297), diz que restaurante é “o estabelecimento destinado à prestação de serviços de alimentação e que, por suas condições de localização ou tipicidade, possa ser considerado de interesse turístico”.

De acordo com os autores citados, os restaurantes podem ser classificados por categorias do tipo: luxo, primeira categoria, segunda categoria e terceira categoria. Estas categorias podem ser representadas por garfos, por exemplo. Esses símbolos são afixados nas entradas dos estabelecimentos para orientar os clientes. Para se enquadrar em uma das categorias, o restaurante precisa preencher uma boa variedade de requisitos, todos enfocados na percepção do cliente, que é quem define e julga a qualidade.

Para Castelli (2003, p.467) um “bar é um local público, onde se vendem bebidas alcoólicas acompanhadas por vezes, de petiscos. As bebidas são servidas ao longo de um balcão ou em mesas onde o próprio desempenho do *barman* [pode] se constitui num dos componentes essenciais do ambiente”. Os cardápios do bar consistem, basicamente, em alimentos leves tais como: salgadinhos, canapés, sanduíches e lanches variados. Embora predominem as bebidas alcoólicas fortes, são servidas também as bebidas alcoólicas leves, tais como aperitivos, drinques e coquetéis, além de sucos de frutas, refrigerantes e água mineral.

As doçarias e confeitarias são a especialidade da culinária que se ocupa dos alimentos doces, servidos, geralmente, com chás, cafés e refrigerantes.

Faz-se necessário salientar a necessidade de se empreender pesquisas relativas aos hábitos e costumes alimentares dos locais, pois a gastronomia é um elemento motivacional de fluxos turísticos e pode ser mais bem pensada em termos regionais, porém os estudos nesta área precisam se intensificar, pois as tendências culinárias apontam para o uso e a releitura de produtos frescos cultivados localmente, de carnes e frutos do mar de origem local, exploração sustentável de recursos naturais, cervejas e vinhos produzidos localmente, porções médias ou porções pequenas, por preços menores; alimentação específica para comensais com necessidades próprias, produtos orgânicos, nutrição, saúde, cozinha regional, étnica; pescados não tradicionais, novos cortes de carne. Enfim, as tendências se voltam em essência para a simplicidade e volta às origens. (ABAGA, s.d.)

Além dos aspetos funcional e experimental que caracterizam a importância dos serviços de alimentação é ainda importante salientar que esta tipologia de serviços é intensiva na ocupação de mão-de-obra, apresentando muitas possibilidades de trabalho e renda, entre elas as relacionadas com os serviços de *catering* que são as atividades de fornecimento de alimentos em lugares remotos ou em serviços de transporte, como é o caso dos alimentos servidos em aeronaves. (LLEIDA, 1993).

D) Os serviços de lazer, entretenimento e recreação

Antes de escrevermos sobre o entretenimento e a recreação¹⁸ é necessário que façamos algumas referências ao lazer. Vários são os significados encontrados para a palavra “lazer”, cuja origem do latim *licere*, significa ser lícito, ser permitido, poder fazer.

Englobando conceitos diversos e divergentes, a palavra lazer, num dos conceitos mais trabalhados no Brasil, se caracteriza como “(...) um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se, ou ainda para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora, após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais” (DUMAZEDIER, 1976, p.34). Requiza (citado por MARCELLINO, 1995, p.25), diz que o lazer é “ (...) uma ocupação não obrigatória, de livre escolha do indivíduo que a vive e cujos valores propiciam condições de recuperação psicossomática e de desenvolvimento pessoal e social”.

O lazer auxilia o ser humano a se recuperar do cansaço físico e mental, a superar a monotonia cotidiana e a desenvolver sua personalidade e sociabilidade. No teatro, no turismo, na festa, etc., estão presentes oportunidades privilegiadas, principalmente por serem espontâneas, de tomada de contato, percepção e reflexão sobre as pessoas e as realidades nas quais estão inseridas. Marcellino, em seu livro *Lazer e Humanização*, propõem que se considere o lazer “não como simples fator de amenização ou alegria para a vida, mas como questão mesmo de sobrevivência humana, ou melhor, de sobrevivência do humano no homem” (1995, p.17).

A partir de Dumazedier (1980) e Marcellino (2000), podemos dividir o lazer em seis conteúdos que são: sociais, onde se procura o relacionamento e o convívio social; artísticos,

¹⁸ Entreter significa ocupar de forma agradável e divertida, porém neste texto fazemos uma distinção entre a expressão entretenimento e recreação, pois entendemos a primeira com o sentido de ocupação agradável, porém

que buscam a beleza e o encantamento na imaginação, nas emoções e nos sentimentos, através de todas as manifestações artísticas; físicos, voltados às práticas esportivas, aos passeios, a pesca, a ginástica e aos exercícios físicos; intelectuais, que representam à busca do real, das informações objetivas, das explicações racionais e das experiências vividas através de leituras e cursos; manuais, que refletem a capacidade de manipular objetos e materiais, como no artesanato e na jardinagem; turísticos, onde acontece a quebra da rotina temporal e espacial em busca de novas paisagens, costumes e pessoas, através de viagens e passeios.

Marcellino (2000) destaca que o conteúdo turístico é uma oportunidade de satisfazer os outros cinco conteúdos integrando-os às suas atividades¹⁹, pois o turismo enquanto modalidade de lazer oportuniza experiências sugestivas, conhecimentos e enriquecimento da sensibilidade e da percepção social.

Este conjunto de conteúdos pode ser vivenciado através das atividades de entretenimento e de recreação que no turismo estão intimamente relacionadas aos atrativos turísticos, pois as motivações de viagem não giram em torno do transporte ou da hospedagem, por mais glamorosos que esses serviços possam ser, excetuando-se, naturalmente, as situações em que estes elementos são os atrativos, como é o caso de um hotel de lazer ou de um cruzeiro marítimo, por exemplo.

Assim sendo e de acordo com Boullón (2004), constituindo-se como serviços de entretenimento e recreação, podemos ter atividades ao ar livre e em espaço coberto. Ao ar livre citamos os passeios, livres ou guiados, a pé ou em veículos; os piqueniques, os acampamentos, os clubes desportivos, as competições, os espetáculos do tipo luz e som, as touradas, as exposições, a alimentação em quiosques, as compras, as visitas, guiadas ou livres, a zoológicos, aquários, ruínas, monumentos, a sítios naturais; os banhos, etc.

Com relação às atividades em locais cobertos citamos os jogos de salão, os cassinos, os bailes, os clubes noturnos, os teatros, os espetáculos em geral, os restaurantes e similares, os museus e outros.

Todas as atividades de entretenimento e de recreação fazem partes do rol dos mais de 50 setores econômicos movimentados pelo turismo e são, geralmente, transformados em produtos turísticos pelos serviços de agenciamento.

passiva ou contemplativa, como por exemplo, assistir a um concerto; e a segunda, como ocupação agradável, porém ativa, com é o caso das atividades desportivas, por exemplo.

¹⁹ Cabe-nos aqui esclarecer que a recreação e o entretenimento não são vivenciados somente através do turismo, pois o que qualifica estas atividades como turísticas é que a sua realização ocorrer em viagens onde a permanência e o uso do tempo livre se dão por períodos superiores a 24 horas.

Assim como com a gastronomia, também na área do lazer devem ser resgatados através de pesquisas, os aspectos das culturas locais na dança, música folclore, ludicidade, crenças e outros.

E) O serviço de agenciamento do turismo

As agências são empresas com a finalidade de realizar viagens. Elas informam, organizam e tomam todas as medidas necessárias, em nome de uma ou mais pessoas que desejam viajar. Oferecem todas as prestações de serviços relativas a transportes, hotelaria, recreação e entretenimento de todos os tipos, organizando viagens individuais ou coletivas a um preço determinado através de pacotes já estabelecidos à escolha dos clientes.

Também orientam as pessoas que desejam viajar, estudam as melhores condições tanto em nível operacional quanto financeiro e assessoram os clientes acerca da definição dos itinerários, informando condições de clima e socioculturais das destinações, desempenhando uma função de assessoria ao público, pois pesquisa, ‘filtra’ e classifica as informações, cumprindo papéis de facilitadora para a população em geral e de intermediária entre as empresas turísticas e os turistas. (PETROCCHI e BONA, 2003).

Na legislação brasileira, a agência de turismo caracteriza-se pelas seguintes atividades: venda comissionada ou intermediação remunerada na reserva de alojamentos, recepção, traslado, transferência e assistência especializada ao turista; operações de viagens e excursões individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários; credenciamento de empresas transportadoras, empresas de hospedagem para emissão de bilhetes, *vouchers*²⁰ e outras prestações de serviços turísticos; e a divulgação pelos meios adequados, inclusive propaganda e publicidade de todos esses serviços. (EMBRATUR, 1980).

A legislação brasileira prevê, ainda, que as agências de turismo poderão prestar, em caráter privativo, os seguintes serviços: obtenção e legalização de documentos para viajantes; reserva e venda mediante comissionamento, de ingressos para espetáculos públicos, artísticos, culturais e outros; transporte turístico de superfície; desembarque de bagagem de seus clientes nas viagens e excursões; agenciamento de carga, prestação de serviços para congressos, convenções, feiras, eventos e similares e operações de câmbio.

²⁰ *Voucher* é um documento entregue ao cliente pela agência de viagem e onde constam todas as especificações dos serviços por ele adquirido em hotéis, em agências receptoras e em outros serviços, para a sua utilização quando da estada no local de destino de sua viagem.

De acordo com a legislação que regulamenta e define as condições para registro, operação e funcionamento, as agências de turismo classificam-se em duas categorias: agência de viagens e turismo e agência de viagens. As agências de viagens integram um mercado intermediário e constituem um canal de distribuição dos produtos turísticos para o mercado consumidor final. As agências de viagens e turismo, também conhecidas como operadoras, realizam a montagem de viagens turísticas que são comercializadas pelas agências de viagens.

Embora ambas as categorias prestem as mesmas atividades privativas dos agentes de viagens, há uma atividade que somente pode ser exercida pela agência de viagens e turismo. Trata-se da operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, a contratação e a execução de programas, roteiros e itinerários nacionais e internacionais.

Pelizzer (2005) e Tomelim (2001) afirmam que as agenciadoras de viagens e de turismo podem, também, ser distinguidas em função de sua atuação, constituindo as seguintes tipologias que passamos a apresentar:

- Agências vendedoras: atuam como intermediárias/ mediadora entre os prestadores de serviços de turismo e os clientes (pessoas físicas ou jurídicas);
- Agências operadoras turísticas: ‘criam’ produtos a partir dos serviços oferecidos pelos prestadores de serviços turísticos, com tudo incluído, parte aérea e parte terrestre - traslados, passeios, visitas técnicas, *city tours*²¹, etc.; são as que vendem os denominados pacotes turísticos ou excursões para as agências intermediárias;
- Agências operadoras de turismo receptivo: prestam serviços locais aos clientes das operadoras ou das intermediárias realizando em sua cidade ou região os serviços incluídos na programação de um turista ou de um grupo de turistas;
- Agências de representação: agem como representantes locais ou regionais de outros prestadores de serviços turísticos – empresas aéreas, hotéis, pousadas, locadoras de veículos etc.;
- Agências consolidadoras de bilhetes aéreos: intermedeiam passagens aéreas domésticas e internacionais de empresas aéreas, mediante acordos comerciais bilaterais.

Existe ainda, outra forma de se distinguir a atuação das agências de turismo: as que operam de forma a ‘levar’ os turistas para fora do seu lugar de residência, atuação, geralmente, compatível das agências de viagens vendedoras que, através da intermediação,

²¹ *City tour* é o usual passeio que se realiza para conhecer, de maneira geral, um localidade.

revendem os pacotes das operadoras; e as agências que ‘recebem’ os turistas em suas regiões. Estas têm uma função econômica eminentemente ativa, pois promovem o ingresso de divisas e a redistribuição da renda nos seus territórios de atuação, constituindo o que denominamos de turismo receptivo.

Assim, uma agência de turismo pode exercer uma única ou várias funções ao mesmo tempo. Isso vai depender de sua estrutura organizacional, operacional, comercial e do seu entendimento de ser ou não um ator chave que, embora não seja um grande gerador de empregos, se envolvido e inserido no processo de desenvolvimento local, pode impulsionar o negócio de vários segmentos ligados direta e indiretamente com a atividade turística.

A agência operadora de turismo receptivo realiza operações essenciais para o desenvolvimento do turismo em uma localidade ou região, pois ela é organizadora de pacotes, viagens e passeios no destino do turista. Realiza também as operações secundárias ou acessórias, às quais, na maioria das vezes, não se dá a devida atenção, mas que podem ocasionar grandes transtornos ao turista, quais sejam: expedição de bagagem; atendimento de câmbio; acesso aos serviços assegurados para a viagem, se assim for necessário; reserva de espetáculos; reserva de eventos locais e regionais; serviços de despachante; serviços de informações; assistência no desembarque (chegada) e no embarque (partida); câmbio, se possuir o devido credenciamento e outros.

Na operação do turismo receptivo a agência necessita manter acordos comerciais com o setor ou mercado de turismo e estes acordos definem o padrão de serviços que serão prestados pela agência. Todos os acordos são feitos por escrito mediante contrato e os principais prestadores de serviços são os meios de hospedagem; os restaurantes; os centros de lazer, parques temáticos, museus, zoológicos etc.; as transportadoras turísticas; as empresas aéreas nacionais e internacionais; os guias e monitores de turismo; as lojas de compras, feiras de artesanato; as locadoras de veículos; as entidades classistas geradoras e promotoras de eventos, feiras, exposições etc.; as organizadoras de eventos e os centros de convenções.

Como se pode constatar, as agências receptoras são as entidades do segundo setor naturalmente predestinadas a ‘personificar’ o desenvolvimento do turismo em um território, pois são as que, não exclusivamente, dão origem ao turismo receptivo que é a modalidade de turismo dita economicamente ativa.

O turismo em geral e o receptivo em especial, consolida-se em função do surgimento do tempo livre, das férias pagas, da semana de cinco dias de trabalho, aposentadoria, etc., que são resultados de um processo de desenvolvimento tecnológico e de conquistas dos trabalhadores da sociedade industrial moderna. Isso criou a possibilidade e a necessidade de

lazer. Um tempo dedicado principalmente ao descanso, à reposição das energias físicas e mentais nas diferentes formas de entretenimento.

Paralelamente e gradualmente, o entendimento comum de cultura popularizou-se, passando a abarcar a noção de processo, ou os modos pelos quais alguém, em uma comunidade, responde a suas próprias necessidades (GASTAL, 1998). Em função da popularização desta nova ótica, denominada de cultura espontânea (LESSA, 2001) e do entendimento de que o turismo é um direito legítimo de todo cidadão, alarga-se o leque de motivações de viagens que incluem opções que vão desde as recreações de risco, até à procura por produtos segmentados e personalizados, que buscam a convivência e a interação em ambientes não degradados, autênticos, situados em áreas isoladas das multidões, onde se aproveitam antigas construções como meio de hospedagem, administradas de maneira familiar (BARRETO, 1995). As novas motivações priorizam a valorização das diferenças e a permanência do passado.

A partir de então, os profissionais das mais variadas áreas da atividade turística não trabalham tão somente inseridos na idéia comum de que só a ciência, a erudição e o exótico são símbolos de cultura, ao que se denomina cultura cultivada (LESSA, 2001). Diversificam e ao lado dos grandes ícones culturais existentes - atrativos avaliados como arte por séculos de história e tradição, por autorias de intelectos imortais ou por constituição de materiais nobres e raros, passam a vender o peculiar, o inusitado, a originalidade, a identidade e as particularidades de lugares antes não considerados de interesse turístico. Aparecem novos destinos de sol e praia, turismo de interior, turismo de cidade e turismo de atrativos específico. Os destinos aparecem como uma proposta consistente de novas experiências e sensações.

Os grandes operadores de turismo lançam no mercado, todo o ano, milhões de pacotes de viagens. Acontece uma internacionalização muito marcante das grandes empresas hoteleiras, operadores turísticos, etc., que procuram uma presença destacada nas zonas turísticas emergentes, onde países e regiões se voltam para o turismo como complemento para suas economias, especializando-se ou chegando até o extremo de explorar qualquer atrativo turístico, por mais simples que seja.

Consolidam-se grandes cadeias hoteleiras, restaurantes, companhias de transporte (especialmente avião) e os consumidores de turismo, com maior experiência no uso de seu tempo livre nesta atividade, exigem cada vez mais dos produtos turísticos e procuram novos destinos a determinados preços.

Todos estes fatores revelam-nos uma democratização do turismo que, antes privilégio de poucos e agora centrado em atrativos que não os consagrados, faz emergir a possibilidade de novos destinos. Com esta possibilidade cresce a ‘cultura’ do turismo receptivo, que se define como:

Todo conjunto de serviços de apoio e assistência destinados à recepção de pessoas (individuais e/ou em grupos) provenientes de outras regiões do país ou exterior. Guias, intérpretes, traslados, hospedagem, passeios, excursões locais ou regionais, refeições, espetáculos e demais serviços consumidos pelos turistas durante a permanência nos locais visitados. (OLIVEIRA 2001, p.81).

Todos os bens e serviços colocados à disposição dos turistas, assim como toda a infraestrutura de uma localidade, fazem parte do turismo receptivo que um país ou cidade tem a oferecer aos seus visitantes. Porém, nem todas as localidades possuem os recursos necessários para constituírem-se como destinos receptivos.

Para Andrade (1998), os recursos necessários são os seguintes: acesso conveniente através de meios de transporte apreciáveis, de qualidade com segurança, facilidades e conforto; atrações turísticas diversificadas ou especiais; custo de vida conveniente ou acessível aos turistas, a fim de possibilitar competentes concorrências com os demais receptivos dotados de recursos idênticos ou assemelhados; atividades promocionais suficientes para garantir a demanda planejada e esperada; equipamentos e serviços capazes de atender às motivações da demanda e com equivalência ao apresentado nas mensagens e nas campanhas de venda.

Além disto, um destino receptor somente se tornará atraente se possuir boa infraestrutura – estradas, terminais de transporte, água, luz, esgoto, segurança, comunicações e outras, além de uma boa prestação de serviços ou seja, bons hotéis, boa gastronomia, mão-de-obra preparada, centro de eventos, além de outras condições básicas.

Em todo o mundo, o turismo receptivo representa a alternativa viável menos onerosa para acumular riquezas, aumentar reservas e criar imagem pública. De acordo com dados da OMT, citada por Oliveira (2001, p.89) “o turismo receptivo mundial tem crescido com maior rapidez nos países em desenvolvimento, tanto na entrada de turistas como no ingresso de divisas”. Isto leva - nos a concluir que o turismo receptivo quando bem planejado e operacionalizado somente tem a acrescentar na economia do país e do local que o desenvolve através da entrada de divisas quando se trata do receptivo internacional, da redistribuição da renda interna quando se trata do turismo nacional interno e da geração de empregos, renda e impostos.

Para auferir destes benefícios, a comunidade como um todo deve estar preparada e as instituições públicas e privadas devidamente participativas e integradas na formação de arranjos produtivos locais e regionais, pois de forma isolada a cultura do turismo receptivo não ‘vinga’ porque, além de ser uma atividade interdependente, a sua organização e promoção é altamente especializada, interdisciplinar e excessivamente onerosa para que os agentes isoladamente alcancem êxitos. Estas são, entre outras, algumas das razões para o surgimento do terceiro setor no âmbito do turismo.

1.2.3 Composição e funções das entidades institucionais de turismo – o terceiro setor

Na atualidade, em termos de senso comum, o mundo é dito globalizado e o Estado não é mais somente assistencialista, as empresas afirmam não buscarem somente o lucro e a sociedade civil consolidou o terceiro setor que busca suprir a falta do Estado e formatar parcerias com empresas e com o próprio Estado para dar conta das mais variadas inclusões na sociedade.

Para Coelho (2000), no final do século XX, devido ao crescimento estar atrelado a um processo inflacionário; a população ao envelhecer necessitar mais do sistema previdenciário; um menor número de pessoas economicamente ativas estar contribuindo para o sistema; além do aumento do desemprego e novamente mais gasto com a seguridade social, iniciou-se uma crise financeira dos Estados em vários países. Concomitantemente temos o início do processo de globalização e, com ela, o aceite do neoliberalismo.

Para a efetivação do projeto neoliberal na América Latina, em novembro de 1989 foi realizada uma reunião entre o Fundo Monetário Internacional – FMI, o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, Banco Mundial, funcionários do governo americano e vários economistas latino-americanos, o que permitiu o surgimento do terceiro setor e deu estímulo para o seu avanço. Esta reunião ficou conhecida como o Consenso de Washington e desse modo, os papéis do Estado, das empresas e da sociedade civil foram reformulados para a continuidade dos países, originando um novo mercado, onde dinheiro e capital são globais, porém o trabalho é local.

Favorecendo e possibilitando este cenário, vamos ter, na década de 90, as revoluções da informática e da comunicação que vão permitir que a economia global pudesse funcionar de forma unitária e em tempo real e em escala planetária. Apesar de a tecnologia aproximar ou até mesmo eliminar fronteiras, a globalização não foi um evento planetário que pudesse englobar todas as nações, pois a tecnologia não é acessível a todos. (PIRES, 2001).

Para Pires (2001), a doutrina da globalização neoliberal é a obtenção de rendimentos de curto prazo, sendo necessária à redução ao mínimo das barreiras aos investimentos megaespeculadores, estimulando-se o desmonte da rigidez da regulamentação das relações de trabalho e do compromisso do capital com o trabalho; isso tudo vem provocando alterações na estrutura social das cidades, na organização do trabalho, na distribuição dos ganhos e na estrutura de consumo, criando novos padrões de desigualdades sobre a acumulação.

Resumindo, a função social não faz parte do projeto neoliberal e a responsabilidade foi passada, com o aval do Estado, para a sociedade civil através do terceiro setor, sob a égide neoliberal da opção de ser um voluntário que ajuda o próximo e/ou que trabalha voluntariamente para a sua comunidade.

Inicialmente, o Estado era o provedor de recursos para as entidades do terceiro setor, porém nos anos 70, as organizações não governamentais passaram a receber recursos de fundações internacionais. Logo, o vínculo econômico com o Estado deixa de ser único e ele assume ainda mais o papel de regulador do desenvolvimento social. Estas mudanças nas funções dos três setores não raramente resultam em um grande emaranhado de ações que se entrelaçam e se confundem. Porém de fato, na atualidade, o que se verifica é que o terceiro setor e suas organizações estão realinhando o modelo de desenvolvimento e ‘fazendo acontecer’.

De acordo com Leal (2001), no Brasil foram aprovadas a Lei números 9.637 de 1998 que regulamenta matéria atinente às organizações sociais²², e a Lei número 9.608 de 1998, denominada de Lei do Voluntariado e a Lei 9.790 de 1999, que normatiza de forma mais pontual e detalhada as relações entre o estado e as organizações sociais, flexibilizando o acesso dessas aos recursos públicos, desde que assumam a condição de OSCIP.

As organizações do terceiro setor são comumente conhecidas por ONG – Organização Não Governamental e, mais recentemente, como OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público Sem Fins Lucrativos²³, existindo certa confusão no que diz respeito aos termos.

²² De acordo com a Lei numero 9.637 de 1998 as organizações sociais “são conceituadas como entidades privadas – pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, destinadas ao exercício de atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e a saúde”. (LEAL, 2001, p.55).

²³ Podemos dizer, então, que OSCIP’s são ONG’s que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento dos requisitos legais, ou seja, as ONG’s que adotarem a Lei 9.790, provavelmente, passarão a ser “chamadas” de OSCIP’s. Como qualificação, a OSCIP é opcional, o que significa dizer que as ONG’s já constituídas podem optar por obter a qualificação e as novas, podem optar por começar já se qualificando como OSCIP. Uma OSCIP é, de modo geral, entendida como uma instituição em si mesma e é uma qualificação decorrente da lei 9.790 de 23 de março de 1999, a Lei do Terceiro Setor. Uma ONG é uma sigla e não um tipo específico de organização, pois não há no direito brasileiro qualquer designação de ONG.

As Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público Sem Fins Lucrativos são consideradas não governamentais pelo fato de, normalmente, exercem alguma função pública, isto é, embora não pertençam ao Estado, ofertam serviços que por esse deveriam ser providos ou atuam de forma a complementá-los. Podemos dizer que há um entendimento social de que ONG's são entidades às quais as pessoas se vinculam por identificação pessoal com a causa que elas promovem. Essas entidades por natureza, não têm fim lucrativo, mas uma finalidade maior, genericamente filantrópica, humanitária, de defesa de interesses gerais ou de minorias e, historicamente, deveriam ser objeto de atividade do poder público. Representam uma parcela da sociedade civil e expressam, genericamente, o conjunto de organizações do terceiro setor tais como associações, cooperativas, fundações, institutos, etc.

Funcionam, em grande medida, com trabalho voluntário e dependem financeiramente, na maioria das vezes, de doações privadas e/ou estatais. Nada impede, contudo, que tenham fins econômicos ou atividades de cunho econômico, mas cumpre saber distingui-las das sociedades comerciais, cuja característica é ter atividade econômica, produzirem lucro e dividi-lo entre os sócios.

São, essencialmente, associações civis sem fins lucrativos de direito privado, de interesse público e regidas por estatutos, cujos objetivos devem girar em torno da promoção da assistência social; promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações; promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações; promoção da segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação, conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado; experimentação sem fins lucrativos de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas acima (ABONG, s.d.).

Cabe ressaltar que as ONG's não desempenham tão somente funções atinentes ao Estado ou em complementação a esse, pois, igualmente, a sociedade civil vem assumindo um

Não há uma espécie de sociedade chamada ONG no Brasil, mas um reconhecimento supralegal, de cunho cultural, político e sociológico que está em vigor mundo afora.

grau de coesão que lhe permite funcionar, inclusive, como elemento de ligação entre o mercado e o poder instituído (LEAL, 2001). Devido a essa função, as instituições do terceiro setor podem ser distinguidas em dois grupos: organizações privada sem fins lucrativos e públicas sem fins lucrativos (Wright et al, 2000). As organizações privadas organizam seus grupos de interesse tanto por questões sociais e por questões relacionadas a benefícios fiscais como os abatimentos de impostos, quanto por questões de *marketing*.

A partir desta distinção podemos afirmar que no turismo são comuns as organizações sociais do tipo públicas sem fins lucrativos, geralmente de composição mista, reunindo entidades do primeiro, segundo e terceiros setores. Quanto às organizações privadas sem fins lucrativos, as mais comuns são as entidades de classe patronais e de funcionários, o que se justifica em função do porte das empresas que se caracterizam principalmente, como de pequeno e médio porte e onde as grandes empresas são qualificadas como tal, não em função do seu porte, mas por pertencerem a grupos internacionais.

A) O terceiro setor no lócus municipal

As entidades turísticas mais comuns do terceiro setor no lócus municipal são os conselhos municipais de turismo e os *convention visitor bureau*, organizações sociais sobre as quais discutiremos nos dois próximos itens.

A.1) Os conselhos de turismo

Historicamente, os conselhos surgiram como organizações da sociedade civil e mais tarde foram incorporados à gestão pública, fruto de demandas populares e de pressões da sociedade pela redemocratização do país, nas décadas de 70 e 80. Assim, a partir da Constituição de 1988, leis orgânicas específicas passam a regular o direito constitucional à participação por meio de conselhos com composição paritária entre representantes do poder executivo e da sociedade civil, com o papel de estabelecer a mediação das relações sociedade/estado. Desde então, um número crescente de estruturas colegiadas passou a ser exigência em diversos níveis da administração pública (federal, estadual e municipal), regulando tanto a esfera dos serviços públicos e outros interesses gerais e específicos da comunidade.

A administração turística municipal tem como base um esquema de gestão formado por vários instrumentos, dentre os quais figuram o Inventário da Oferta Turística – IOT, o

Conselho Municipal de Turismo – CMT, o Fundo Municipal de Turismo – FMT e o Plano Municipal de Desenvolvimento do Turismo – PMDT. Estes instrumentos são oriundos do processo de descentralização da gestão do turismo e resultantes do PNMT, implantado no ano de 1994 e valorizando, de acordo com a tendência da época, o nível municipal como espaço de autonomia e gestão tanto na área do turismo como em áreas como a educação, a saúde e a cultura, entre outras.

Os conselhos, via de regra, são criados por lei municipal, como órgãos superiores de consulta da administração municipal. Constituem uma instância local de caráter consultivo e/ou deliberativo para a convergência de esforços entre o poder público e a sociedade civil. Sob esse aspecto deve representar um amplo fórum de discussão aberta e democrática, onde o poder de decisão pertence a todos.

No caso do CMT, ele deve assessorar o município ou outros órgãos em questões referentes ao desenvolvimento turístico municipal, decidir sobre o uso do FMT, participar do PMDT, “pronunciando-se sobre as questões relevantes à compatibilidade entre turismo, economia e assuntos sociais e propõe diretrizes que garantam a sustentabilidade da atividade turística” (ROSCOCHE, 2004, p. 2004).

Segundo a EMBRATUR²⁴, o conselho municipal de turismo:

Constitui a instância local, de caráter consultivo e deliberativo, para conjugação de esforços entre o Poder Público e a Sociedade Civil, para o assessoramento da municipalidade em questões referentes ao desenvolvimento turístico municipal, participando da elaboração do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Turismo, pronunciando-se sobre questões relevantes, complexas e de implicações sociais, propondo diretrizes que garantam a sustentabilidade da atividade turística (EMBRATUR, 1998b, p. 17).

Na realidade, os conselhos são instrumentos ou mecanismos de gestão que tem por objetivo promover a descentralização administrativa, a ampliação da participação dos diversos atores sociais envolvidos em uma determinada situação ou tema, o exercício da democracia e o desenvolvimento do sentido de comprometimento das pessoas com uma determinada causa.

²⁴ Atualmente, o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR é uma autarquia especial do Ministério do Turismo responsável pela execução da Política Nacional de Turismo no que diz respeito a promoção, *marketing* e apoio à comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional. Trabalha pela geração de desenvolvimento social e econômico para o País, por meio da ampliação do fluxo turístico internacional nos destinos nacionais. Para tanto, tem o ‘Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil’ como orientador de seus programas de ação. Teve sua atribuição direcionada exclusivamente para a promoção internacional a partir de 2003, com a criação do Ministério do Turismo. (MTur, s.d.)

Embora seja instaurado por lei municipal, um conselho não deve ser uma extensão do poder público, mas sim, deve ser composto por representantes de vários segmentos organizados da sociedade – sindicatos, empresas, associações, cooperativas e outras que possuam uma ligação direta ou indireta com o turismo, reunindo pessoas de diferentes áreas profissionais e do conhecimento, que juntam seus conhecimentos em equipes multidisciplinares para deliberarem sobre ações ou projetos de interesse comum. Deve, portanto, se configurar como um colegiado de entidades, não de pessoas, de relevância para o setor turístico do município. (MINTZBERG, 1995)

De acordo com Roscoche (2004), a existência de um conselho justifica-se por:

- Possibilitar o envolvimento e o comprometimento da comunidade com as questões do turismo, combinando-as com outros assuntos, como o meio ambiente e a cultura, por exemplo;

- Estimular a participação popular; criar um laço forte entre o poder público e as forças privadas, servindo como veículo de comunicação direta entre as forças sociais participantes do conselho;

- Possibilitar a divisão do poder e da responsabilidade, combatendo o paternalismo e o clientelismo;

- Ajudar a captar, canalizar e fiscalizar os recursos do FMT;

- Reunir a competência das mais diversas áreas, promovendo conhecimento sobre as condições locais, o que se torna um fator de enriquecimento das discussões e um facilitador para a tomada de decisões pelo somatório de ideias;

- O conhecimento acumulado no conselho e a sua forma de constituição não partidária ajudam a evitar a manipulação política.

Devendo funcionar, preferencialmente, em caráter permanente e não sofrer descontinuidade em suas ações administrativas, o CMT deve ter metas, objetivos e ser regulamentado por decreto, o que é, geralmente, de competência do prefeito; deixando a sua composição, funções e atribuições a serem ditadas por um regimento interno desenvolvido independentemente dos conselheiros. (EMBRATUR, 1998b)

Sua composição numérica deve ser tal que tenha mais da metade dos seus membros oriundos da iniciativa local, devendo funcionar, prioritariamente, através de uma secretaria executiva ligada a uma das entidades participantes que lhe dê suporte burocrático. Com exceção da equipe ou da secretaria executiva, seus membros não são remunerados, sendo o trabalho desenvolvido em caráter voluntário e em prol da comunidade. Sua presidência deve

ser eleita entre seus membros e na sua substituição deve-se considerar que o seu sucessor deva ter experiência no Conselho, com um ano de ativa participação.

Ainda, segundo Roscoche (2004), as ações do conselho devem se dar em consonância com as políticas municipais de educação, cultura, meio ambiente, economia etc. e para que seus membros estejam a par destas questões e das questões relacionadas ao turismo, é necessário que se promovam cursos, oficinas, visitas técnicas e outras atividades, para que haja um processo de percepção, sensibilização e capacitação acerca destas temáticas e da ampla realidade que as cerca, pois geralmente os conselheiros têm profissão e formação profissional diversa ao turismo e aos seus assuntos pertinentes.

A disseminação rápida e democrática de informações é outro fator essencial para a atuação do conselho, como forma de manter os conselheiros a par de todas as situações vivenciadas pelo conselho e minimizando, assim, os riscos nas tomadas de decisões. Geralmente as tomadas de decisões que envolvem um maior número de riscos presumíveis são as relativas aos recursos financeiros. Os recursos dessa natureza são canalizados através do FMT, quando esse existir, ou através da liberação das linhas de crédito existentes no nível municipal ou nos níveis estadual e nacional. Nesses casos, o conselho tão somente realiza a análise e o encaminhamento ao órgão estadual ou ao MTur.

Podemos constatar aqui uma inconsistência de propósitos, pois os conselhos que são instrumentos de descentralização, empoderamento e independência da comunidade local, veem no que tange aos recursos, inevitavelmente, direcionados pelos critérios e decisões estabelecidos pelos estados e pela Nação. Certamente, as questões relativas à participação e à descentralização ainda carecem de ajustes, principalmente sobre os critérios adotados pelos estados e pela Nação e sobre as questões da necessária transparência de objetivos.

Além deste, outros problemas apontados por Mesquita (2003), são a falta de poder de decisão dos conselhos, seja pela falta de informações, pela falta de quórum nas reuniões, pela troca na frequência de participação entre titulares e suplentes ou ainda, pelas divergências (geralmente, pautadas na falta de informação) que podem se estabelecer entre o CMT e os vereadores da Câmara, que é quem aprova ou não os projetos e as propostas do conselho. Da mesma forma, encontramos divergências entre o conhecimento técnico e o conhecimento social e local, além do caráter lento do processo de discussão e decisão oriundos da liberdade de opiniões e interesses dos conselheiros.

Segundo o MTur (2005), para que o conselho tenha efetividade e eficácia no exercício de suas atribuições, algumas condições precisam ser criadas: dar seqüência às propostas, sugestões e contribuições apresentadas pelos conselheiros; promover o aumento efetivo de

recursos públicos referentes às ações do conselho, não apenas com complementações pontuais de ajustes nos orçamentos, mas também por dotação orçamentária específica; assegurar que o conselho seja paritário e que seus membros tenham condições similares de acesso às informações e de viabilizarem o exercício da participação; criar pré-requisitos mínimos para que o cidadão se torne membro do conselho, principalmente no que se refere ao entendimento do papel que vai exercer; definir um código de ética e postura dos conselheiros face às responsabilidades dos seus atos; acompanhar as ações dos conselheiros e revogar ações ou destituir qualquer membro que não cumpra com as funções previamente formuladas e acordadas entre os membros e nos termos do estatuto; e o exercício dos conselheiros deve ser passível de avaliação.

Dada à natureza incipiente na existência dos CMT, assim como do planejamento e desenvolvimento do turismo no território brasileiro, torna-se difícil avaliar o seu funcionamento e efetividade. Sua importância é, entretanto, inquestionável frente à premissa democrática e flexível da gestão descentralizada e participativa, como forma de fortalecimento e defesa dos interesses locais e como novo paradigma de competitividade e desenvolvimento territorial.

A.2) O *Convention Visitor Bureau* – CV&B

Montgomery (1995), citado por Canton (2002), diz que em 1896, um grupo de homens de negócios observou que os grupos e associações que se encontravam deixavam uma significativa renda nos lugares que locavam para se encontrarem, assim como na comunidade.

Frente aos benefícios trazidos pelos encontros para os empreendimentos bem como para a comunidade receptora, fundou-se em 1896, em Detroit, o primeiro *Convention and Visitors Bureau*. No Brasil, em 1983, foi introduzido o *São Paulo Convention Bureau* e, em 1984, foi introduzido o *Rio de Janeiro Convention Bureau*. Atualmente, o Brasil possui inúmeras destas organizações, com o objetivo de promover o *marketing* do destino que representa.

Um *C&VB* é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, que visa promover o desenvolvimento econômico, social e cultural de uma cidade ou região através de ações permanentes de *marketing* e relações públicas. Trabalha com a captação, geração e apoio a eventos, principalmente os de natureza técnica, científica e cultural, proporcionando o aumento do fluxo de turistas e, conseqüentemente, benefício financeiro ao *trade* turístico local. No mesmo sentido, busca oferecer o desenvolvimento e a difusão cultural, científica, tecnológica e artística.

Segundo Tenan (2002), essas entidades têm como objetivo principal a captação de eventos e visitantes para a área geográfica que representam, visando ao desenvolvimento da atividade turística em geral e do turismo de eventos²⁵ em particular. Objetivam integrar, desenvolver e aprimorar a infraestrutura e os serviços, visando à atração de visitantes através do planejamento e execução de ações que resultem na formação de uma imagem favorável para a realização de eventos, viagens, programas de incentivo e projetos turísticos diversos.

Para Carvalho (s.d), os *Conventions* são entidades de *marketing* que integram horizontalmente os setores interessados em posicionar uma cidade ou região como sede de eventos e feiras, viagens de incentivo, negócios e destino de lazer. Dessa forma, entende-se que se trata de uma organização centrada na promoção mercadológica, visando divulgar a imagem e a qualidade de um destino turístico no âmbito nacional e internacional.

São, em geral, independentes, ainda que existam casos em que funcionam ligados a estruturas governamentais ou Câmaras de Comércio. Mesmo sendo privados e sem fins lucrativos, muitos *Conventions e Visitors Bureaux* recebem recursos públicos, mas, em geral, no Brasil, a participação privada é mais significativa. Os recursos públicos podem constituir-se de parceria: parcela de taxas municipais e/ou estaduais, dotação de verbas para projetos especiais, contrato de prestação de serviços, convênios, etc. Outras fontes de receita são geradas por parcelas em dinheiro coletadas mensalmente ou anualmente de empresas privadas associadas ao *Bureau*. Uma das principais fontes de recursos privados é o *room tax*, uma pequena taxa opcional cobrada na estadia em hotéis. Essa contribuição é do hóspede, não do hotel e tende a estimular os *Bureaux* a serem mais agressivos na atração de eventos e turistas e em estimular sua maior permanência nas cidades, com programas específicos para essa finalidade.

O orçamento de um *Convention Bureau*, portanto, deve incluir várias fontes de receita, a fim de garantir sua estabilidade econômica e independência de ação. O envolvimento da iniciativa privada é fundamental, porque, além de sua contribuição financeira, fortalece a posição do *Bureau* no meio empresarial, onde estão os seus principais mantenedores. Os mantenedores fazem parte de diversos segmentos, tais como agências de transporte; agências de viagens; atrativos turísticos; serviços de audiovisual; bares, casas noturnas, *pub's*, restaurantes; centro de convenções; entidades empresariais; locadoras de equipamentos para eventos; locadoras de espaços especiais para eventos; hotéis; lojistas; mestre de cerimônia;

²⁵ Tipologia de turismo que se caracteriza pelas viagens realizadas em função da participação em eventos técnicos-científicos-profissionais dos tipos congressos, convenções e similares e em função das feiras de negócios, sendo que essa tipologia também é dita turismo de negócios.

montadoras de feiras; organizadoras de eventos; prestadores de serviços de recursos humanos; promotoras de feiras, montadoras de feiras, *shoppings* e outras.

Geralmente os fundadores do CV&B têm liberdade de escolher a sua constituição jurídica e administrativa, mas, em geral, apresenta um conselho curador, um conselho fiscal e uma diretoria executiva cujos direitos, deveres, funções e atribuições são moldados por estatutos e regimentos internos específicos. Quanto à constituição jurídica são mais comumente encontrados na forma de associação e fundação e quanto ao *locus* de atuação pode objetivar a promoção de um município e/ou de uma região.

Servilha (1999), durante uma entrevista à Revista dos Eventos, declarou que a importância da união das entidades para aprimorar o Brasil como um mercado receptivo importante e de qualidade frente aos mercados internacionais deve ser preocupação de todo o segmento. Essa declaração parece direcionar o envolvimento de redes interorganizacionais como alternativa estratégica na captação de eventos, tanto regional como internacional.

O envolvimento começa com uma análise do núcleo receptor e da região, que devem trabalhar em bloco, suprimindo defasagens, ampliando oportunidades e negócios, abrangendo acesso, sinalização, segurança, transportes, hospedagem, gastronomia, atrativos, mão-de-obra, adentrando para pesquisa minuciosa de locais para feiras, congressos, simpósios, convenções, conferências, *shows*, empresas prestadoras de serviços que deem suporte logístico, suprimindo todas as necessidades inerentes a eventos multifacetados, com complexidade que exige muito detalhamento, precisão e, sobretudo, prazo e preço, com muita qualidade. (DEMASI, 2004).

B) O terceiro setor no *locus* regional

Conforme comentado no item anterior, um CV&B pode ter campos de atuação municipal ou regional. Além desta entidade, temos conhecimento da existência dos conselhos nacional – CNTur, e estaduais de turismo. O CNTur é um órgão colegiado de assessoramento direto do Ministro do Turismo, cujas atribuições são “propor diretrizes e oferecer subsídios técnicos para a formulação e acompanhamento da política nacional de turismo” (MTur, 2005, p.32).

Os conselhos estaduais podem ser considerados regionais se vistos pelo critério territorial pelos ‘olhos’ da Nação. Estes conselhos são, a exemplo do conselho nacional e em geral, órgãos de assessoramento no sentido de ordenar o turismo dos Estados, suas regiões e municípios. Constitui a instância de descentralização das funções definidas na Política Nacional de Turismo.

Outras formas de representatividade do regional no turismo são os fóruns, as comissões e os comitês. Os fóruns no turismo são, ao contrário dos conselhos, estruturas horizontais que reúnem uma categoria de atuação, como é o caso do Fórum Nacional dos Secretários de Turismo, cuja função é a de instrumentalizar as políticas, ações e parcerias no nível de suas respectivas jurisdições regionais. Os fóruns também podem ser temáticos ou constituídos por atividades específicas.

Em termos da teoria dos eventos, um fórum é um espaço democrático que serve como instrumento de comunicação, reflexão, debate, intercâmbio, articulação, ajuda mútua na solução de dúvidas e problemas, exposições de ideias, opiniões e sugestões sobre um determinado tema. Neste sentido, deve ser um espaço múltiplo e público de discussões temáticas, criação de agendas e pautas de discussões futuras, articulação política, social, cultural e econômica, proposição e organização de atividades coletivas, sempre com um propósito determinado.

A organização de um fórum deve permitir que ele seja ágil e desburocratizado de forma a desempenhar o seu papel. Esta organização pressupõe a escolha de presidentes, vice-presidentes e secretários executivos para cada comitê ou delegações temáticas existentes, se for o caso. Os fóruns também devem ter um coordenador geral de trabalhos que, normalmente, é eleito por maioria simples entre os presidentes de cada comitê.

Em termos de turismo e nas palavras do MTur (2005), os fóruns são instâncias que podem dar início à criação de outros mecanismos com capacidade aglutinadora dos agentes envolvidos em atividades turísticas específicas. São criados para dar condições de ampliação da participação social nestas atividades, com possibilidades de atuação em nível regional²⁶ intraestadual.

Para que um fórum seja implantado, alguns procedimentos são importantes: mobilizar entidades e pessoas direta ou indiretamente vinculadas ao turismo; desenvolver o caráter participativo; definir objetivos de maneira clara e lógica; ter um regimento interno ou código de conduta e/ou funcionamento, sem estatuto jurídico; ter aporte financeiro para a aquisição de equipamentos e manutenção de suas atividades (telefone, computador, impressora, local para reuniões, material de escritório e outros); elaborar e atualizar material explicativo sobre as atividades realizadas e em realização pelo fórum. (MTur, 2005).

Como já foi citado, dependendo da amplitude de interesses e objetivos do fórum, o mesmo pode ser composto por comitês temáticos, porém esses podem ser, também, entidades

²⁶ Quanto ao espaço geográfico podemos, entre outros, considerar o regional em nível de estado - intraestadual; o regional em nível nacional e o regional em nível internacional.

isoladas. “Comitês são comissões ou delegações formadas por membros de uma determinada entidade que buscam atuar como interlocutores ativos com outras instâncias, com vista ao debate e à tomada de decisões, de forma democrática.” (MTur, 2005, p.35). Podem ser criados de modo espontâneo ou induzidos.

A criação de comitês como parceiros do Governo Brasileiro surgiu por ocasião do Programa de Bacias Hidrográficas e com o passar do tempo, estes comitês passaram a desenvolver-se de maneira relativamente autônoma. Os comitês estão instituídos pela Lei Estadual de Recursos Hídricos. Desta maneira, temos que na gestão pública os comitês não são criações espontâneas de segmentos sociais. São criações do Poder Executivo do Estado que, por meio de decreto, inicia o processo ao indicar a composição dos membros e instituir as normas básicas de orientação e de elaboração do regimento interno.

No turismo, os atores que deverão estar presentes na composição de um comitê são os representantes dos agentes que estão envolvidos com o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil; representantes dos segmentos da comunidade da região turística, diretamente ligados aos poderes legislativos municipais ou estaduais, ou indicados por organizações e entidades da sociedade civil; representantes dos diversos órgãos da administração direta federal, estadual e municipal, atuantes na região e que estejam relacionados com a atividade turística. (MTur, 2005).

Um exemplo de comitê no âmbito do turismo são os Grupos Técnicos Operacionais – GTO’s, do Programa de Desenvolvimento do Eco-turismo na Amazônia Legal – PROECOTUR. Os GTO’s são compostos por membros municipais de planejamento ou de turismo; representantes locais de turismo e/ou agências de meio-ambiente; presidentes ou membros de ONG’s locais e por operadores de turismo e hotelaria. Têm como competência o acompanhamento técnico das atividades do programa em nível local.

Conforme escrevemos, por definição “comitês são comissões ou delegações formadas por membros de uma determinada entidade que buscam atuar como interlocutores ativos com outras instâncias, com vista ao debate e à tomada de decisões, de forma democrática.” (MTur, 2005, p.35). Entretanto, temos no turismo também a presença de comissões que visam, normal e exclusivamente, à promoção turística, apresentando caráter temporário de existência e atuação.

Recentemente, temos um novo conceito associado às questões do desenvolvimento regional; trata-se da governança que, nas palavras de Camargo (2003, p. 307),

(...) refere-se às atividades apoiadas em objetivos comuns e partilhados que abrangem tanto as instituições governamentais quanto mecanismos informais, de caráter não governamental [e mistos – parceria entre governo e sociedade], mas que só funcionam se forem aceitos pela maioria ou, mais precisamente, pelos principais atores de um determinado processo.

Trata-se, portanto, do exercício do poder compartilhado e de um meio para contornar os problemas advindos das diferenças de interesses entre os atores sociais. É uma atuação conjunta, na qual governo e sociedade compartilham a escolha de prioridades e a participação no processo decisório.

É importante salientar que governança é um conceito mais amplo que governo, pois esse pressupõe a “autoridade formal, dotada de poder de política, que garante a implementação de políticas instituídas” (CAMARGO, 2003, p. 307). Também é importante distinguir governança e governabilidade, pois esse termo refere-se, genericamente, às condições substantivas e materiais de exercício do poder e de legitimidade do estado e do seu governo que deriva da sua postura diante da sociedade civil e do mercado. (ARAUJO, 2002).

A partir desta distinção e atrelada a ela, podemos ter um outro entendimento de governança que se refere aos aspectos adjetivos e instrumentais da governabilidade. Neste aspecto, Araujo (2002) nos diz que a governança é a capacidade que um determinado governo tem para formular e implementar políticas. Esta capacidade pode ser financeira, gerencial e técnica. Nesta visão, a fonte da governança não são os cidadãos ou a cidadania organizada, mas os próprios agentes públicos ou servidores do Estado que possibilitam a formulação e a implementação correta das políticas públicas²⁷. Neste sentido, a governança tem como postulado fundamental a existência de condições mínimas de governabilidade.

Além destes entendimentos de governança, existem outras abordagens para o termo e entre elas encontramos a que se refere à instância de governança do turismo que integra os municípios em uma proposta de desenvolvimento regional. Neste estudo essa é a abordagem que nos interessa, ou seja, a ideia de governança enquanto instrumento de ampliação da participação da sociedade nos processos decisórios e na gestão de suas atividades em nível regional. Esta abordagem de governança social ou democrática incorpora os mecanismos de gestão participativa e envolve as populações regionais na elaboração, monitoramento e, em alguns casos, na execução de políticas públicas.

Para tal fim, a governança apresenta alguns pressupostos que são: a descentralização do poder, a participação, a cooperação e o controle social. Requer igualmente, a coordenação dos

²⁷ Política pública é uma ação ou não ação sobre temas relevantes que requerem uma intervenção, resultando em leis, ordenamentos, diretrizes, recursos, objetivos, metas e ações de forma permanente e organizada.

diferentes interesses sociais e as principais formas de institucionalização dos seus mecanismos e instrumentalização do exercício do poder se dão através de associações, conselhos, fóruns e comitês (MTur, 2005), consórcios e outros tipos de colegiados participativos.

As categorias de instância de governança são divididas em privada, pública e pública/privada ou mista. Como atores, podemos ter empresas, associações, órgãos locais, regionais e estaduais de governo, centro tecnológicos, universidades e agências de desenvolvimento, entre outros. Um destes atores deverá ter como função o papel de coordenar as ações empreendidas.

Este modelo de gestão fundamenta-se nos princípios da flexibilidade, articulação, mobilização, cooperação intersetorial e interinstitucional e na sinergia de decisões. Para assim ser, surge à necessidade de reconhecer, institucionalizar ou fortalecer uma ou mais organizações representativas dos poderes públicos e privados, da sociedade civil organizada e dos municípios componentes da região turística em foco, para que a proposta de implantação da governança seja assumida na forma de Instâncias de Governança Regionais (MTur, 2005). Criar estruturas de governança significa definir uma dinâmica de papéis e interações entre os membros da organização de forma a desenvolver a participação e o engajamento deles no processo decisório.

A institucionalização das instâncias deve ter como base a transparência e a sua implantação deve se dar através de ações de sensibilização e mobilização das lideranças locais. Seus objetivos dizem respeito a: criar mecanismos de interlocução regional para a realização dos Programas do MTur; coordenar todo o processo de regionalização de uma região turística; e descentralizar as ações de coordenação dos processos de desenvolvimento do turismo.

Esta instância deve ser considerada como um cenário de práticas, experimentações e aprendizagens constantes de participação, de tomadas de decisões e de gestão compartilhada, tendo “como ponto fundamental a ideia de reforçar a capacidade dos grupos de lidar com seus problemas, objetivos e metas e gerenciarem seus recursos” (MTur, 2005, p.14). A cooperação deverá se dar entre os atores representantes dos órgãos públicos de turismo em suas diversas esferas do poder (nacional, estadual e municipal), entre os atores envolvidos diretamente com as atividades turística, ambiental, cultural e com o desenvolvimento socioeconômico da região, sendo eles, entre outros possíveis: os gestores públicos estaduais e municipais; os representantes de segmentos relacionados direta e indiretamente com as atividades de turismo nacional, estadual e municipal; as organizações não governamentais; as instituições voltadas ao desenvolvimento regional e a sociedade civil; os órgãos ambientais e culturais, de

transporte, de infraestrutura, de saúde e de segurança; o Sistema S – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Serviço Social da Indústria - SESI, Serviço Social do Comércio – SESC, Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena Empresa- SEBRAE e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAR; e a cadeia produtiva do turismo.

A comunicação deve se dar entre a instância de governança regional e os municípios componentes da região turística representados por seus segmentos e deverá resultar em um produto único. Para tanto, inicialmente, deveremos ter um processo de mobilização do conjunto de parceiros municipais para adesão à governança, a integração dos objetivos e das ações municipais, constituindo objetivos e ações intrarregionais e interinstitucionais; planejamento das estratégias operacionais; integração com as ações estaduais e nacionais e acompanhamento e avaliação do processo.

Os referenciais apresentados nesta primeira seção foram de fundamental importância para o entendimento do sistema de turismo, seu funcionamento, sua composição e funções em termos dos setores público e privado e, ainda, em termos de sua constituição no locus municipal e regional. Constatou-se que, para além de sua característica de interdependência setorial, o desenvolvimento do turismo tanto em nível de município como de região, necessita de interações que vão além das fronteiras das relações mercantis e dos interesses comerciais individuais, ensejando relações de cooperação e parcerias que se dão baseadas em aspectos socioculturais e onde o progresso comum deve ser a meta geral, ampla e desejavelmente planejada no âmbito regional.

2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TURISMO

2.1 Região e regionalização – uma breve concepção

O termo região deriva do latim *regio* que significava as unidades políticas - administrativas em que se dividia o Império Romano. Sua raiz está no verbo *regere* que significa governar, uma concepção original eminentemente política. Na atualidade o termo é designativo de uma dada porção do território terrestre que, por um critério ou outro, é reconhecida como diferente da outra. (LOBATO CORRÊA, 1997). Conceito-chave para os geógrafos e cientistas sociais, aplicado em pesquisas que incorporam as dimensões espaciais, apresenta os seguintes significados geográficos atribuídos ao conceito-chave:

- de forma genérica, assume o sentido de diferenciação de área;
- região natural que significa uma porção da superfície terrestre identificada por uma específica combinação de elementos da natureza; esta combinação vai se traduzir em uma paisagem natural - Geografia física; ou recorte espacial mais relevante para os seus propósitos designativos;
- região como área de ocorrência de uma mesma paisagem cultural;
- região como resultado de um longo processo de transformação da paisagem natural, constituindo um conjunto integrado de traços culturais que definem um modo de vida.

Conceitualmente a região é uma classe de área, isto é, um conjunto de unidades de áreas como seus municípios, que apresenta grande uniformidade interna e grande diferença em face de outros conjuntos. A partir dos anos de 1970 aparecem novos conceitos de região, atribuídos por geógrafos e não geógrafos:

- a região como resposta aos processos capitalistas, sendo a região entendida com a organização espacial dos processos sociais associados a este modo de produção; é a regionalização da divisão social do trabalho, do processo de acumulação capitalista, da reprodução da força de trabalho e dos processos políticos e ideológicos;
- a região como resultados de práticas específicas de classes, de culturas distintas ou do regionalismo;
- a região como conjunto específico de relações culturais entre um grupo e lugares particulares, ou seja, a região constituindo uma identidade, um espaço vivido - Geografia humana;

- a região como meio para interações sociais, o que representa a visão política da região com base nas idéias de dominação e poder como fatores fundamentais na diferenciação de áreas.

As abordagens após 1970 têm em comum o fato de estarem apoiadas na idéia da diferenciação de áreas e não compartilham a tese de que o mundo esteja se tornando homogêneo, indiferenciado e, conseqüentemente, que as regiões estejam desaparecendo. Ao contrário, admitem o processo de sua transformação.

A globalização, etapa superior da espacialidade capitalista, torna mais complexa a fragmentação e a articulação da superfície terrestre. A fragmentação exprime-se na divisão territorial do trabalho, resultando em especialização produtivas. A articulação exprime-se pelos diversos fluxos materiais e imateriais que percorrem a superfície terrestre, integrando pontos e áreas diversas. Assim, região poderia ser dita como uma configuração escalonar descentralizada da territorialidade global, que integra escalas de controle, poder e estratégias (Müller, 2000).

Segundo Hobsbawn (1977), sobre a égide do capitalismo industrial o mundo já estava simultaneamente unificado e dividido e a história de cada porção da superfície terrestre não é mais autônoma, mas dependente, em maior ou menor grau, de processos gerais e universais. Boisier (1994) introduz os conceitos de regiões pivotais e virtuais, que existem em função da globalização e da abertura das economias nacionais e não são sustentadas por noções do tipo distância, espaço e contigüidade. As regiões pivotais ou associativas podem realizar acordos cooperativos táticos com outras regiões não necessariamente contíguas, sequer necessariamente no mesmo país, para dar lugar a uma categoria superior de um tipo de ordenamento regional 'acoplado', as regiões virtuais.

A região como categoria da particularidade é uma classe de mediação entre o universal - processos advindos da globalização, e o singular que é o lugar de especificação máxima do universal. A particularidade traduz-se, no plano espacial, na região e a região resulta de processos universais que assumiram especificidades espaciais através de combinações do que foi herdado do passado e modificado em função de necessidade emergentes, tudo solidamente ancorado no espaço (HOBSBAWN, 1977). Não temos, portanto, uma designação precisa de homogeneidade para a região, pois ela resulta do viés analítico particularizado através do qual pretendemos enxergá-la. Este viés pode ser de natureza física, socioeconômica e cultural, pois a região supõe a sobreposição de diversos conjuntos espaciais de atividades possibilitados pelas características físicas do local e das interações sociais dos seus atores mediadas, inclusive, pelas tecnologias virtuais de comunicação. Assim sendo, a região é uma

particularidade dinâmica que continua a desafiar-nos na tarefa de apreender a ação do homem no tempo e no espaço.

Sendo o conceito de região relativo ao critério com o qual se pretende ou se necessita ‘enxergá-la’, a tarefa de ‘recordar’ o espaço – regionalização, nem sempre se dá de maneira assertiva, pois se pode excluir este ou aquele critério de particularidade. Segundo Lacoste (1988), a maneira de recortar o espaço em certo número de regiões, das quais somente se deve constatar a existência do viés analítico, oculta todas as demais formas espaciais, pois algumas atividades podem extrapolar o limite imposto e outras podem ocupar apenas parte da área ou seja, encontram-se diferentemente espacializadas. Desta forma, não se toma conhecimento da complexidade das configurações do espaço. Os fenômenos que podem ser isolados pelo pensamento não se ordenam espacialmente segundo grandes compartimentos, mas pelo contrário, podem sobrepor-se e até, espacialmente, se excluírem.

Com base no pensamento de Lacoste (1988) e Boullón (1994), afirmamos que a regionalização compreende o interesse ou a necessidade de se intervir ou de se estudar determinado espaço. Os limites deste espaço são estabelecidos por decisões político-administrativas com base em critérios técnico-científicos. Por vezes os critérios técnico-científicos não podem ser transportados para o espaço físico porque diversos elementos materiais e imateriais de várias ordens e/ou de natureza diferentes ou divergentes compartilham a mesma unidade espacial. Também os interesses podem ser diversos e divergentes e, ainda, podem ir se alterando com o decorrer das ações que intervêm em determinado recorte territorial. Igualmente, os resultados das atividades intervenientes podem não serem satisfatórios a todo conjunto da sociedade local abrangida pela regionalização. Ou ainda, pode não haver identidade ou organicidade entre as comunidades abrangidas pelo recorte regional. Então, os recortes que pretendem regionalizar com a finalidade de intervir e promover este ou aquele aspecto do desenvolvimento social, devem observar critérios técnicos e elementos materiais e imateriais, verificando se existe identificação orgânica entre os atores sociais, sob pena desses não desenvolverem aderência as interferências propostas e as ações não surtirem efeito e significarem desperdício de recursos, descrédito do interveniente etc.

2.2 Desenvolvimento – uma breve concepção

Desenvolvimento é processo; é um conceito complexo, axiológico, multidimensional, qualitativo, construtivista (BOISIER, 2003), e temporal. Para falarmos de desenvolvimento é necessário inicialmente distinguirmos alguns entendimentos genéricos atribuídos ao termo. O primeiro entendimento diz respeito ao desenvolvimento traduzido em termo de crescimento econômico que é o aumento da produção de bens de um país. É o crescimento quantitativo da produção de uma nação, tendo como principais indicadores o Produto Interno Bruto - PIB e a renda per capita. O uso do indicador renda per capita retrata uma média que pode esconder várias disparidades na distribuição de renda, pois podemos ter uma boa renda per capita, mas um alto índice de concentração desta renda e grande desigualdade social. Igualmente, é possível que um país tenha uma baixa renda per capita, mas não exista muita concentração de renda e não existindo, portanto, grande desigualdade entre ricos e pobres.

O crescimento econômico está diretamente relacionado com o verbo ter e com os principais conceitos da sociedade de consumo e/ou de consumismo. Consumo é o ato através do qual a sociedade adquire aquilo que é necessário a sua subsistência. Quando adquire aquilo que não é indispensável - consumo de produtos supérfluos, de forma compulsiva, sem critérios e irresponsável, temos o consumismo. Importante também, é o conceito de consumo de massa que descreve o comportamento típico das sociedades de consumo que se manifesta por um dispêndio massificado de bens normalizados de curta duração e acessíveis à generalidade da população. (RIBEIRO, s.d.).

Uma sociedade consumista se caracteriza pelo consumo massivo - de bens e serviços, disponíveis graças a elevada produção dos mesmos. Seu conceito está ligado ao de economia de mercado e ao conceito de capitalismo, entendendo economia de mercado como aquela que encontra o equilíbrio entre a oferta e a demanda através da livre circulação de capitais, produtos e pessoas, preferencialmente, sem a intervenção estatal. Se a maioria da população mundial alcançar um nível de consumo similar ao de países industrializados dito 'desenvolvidos', os recursos primários se esgotariam em pouco tempo, o que envolve problemas econômicos, éticos e políticos. A sociedade de consumo é emblemática do mundo desenvolvido, onde a oferta excede geralmente a procura, os produtos são normalizados e os padrões de consumo estão massificados. O surgimento da sociedade de consumo decorre diretamente do desenvolvimento industrial que depois de um determinado tempo, e pela primeira vez em milênios de história, levou a que se tornasse mais difícil vender os produtos e serviços do que fabricá-los. Este excesso de oferta levou ao desenvolvimento de estratégias de

marketing extremamente agressivas e sedutoras e às facilidades de crédito quer das empresas industriais e de distribuição, quer do sistema financeiro. Assim, temos uma sociedade que pode ser caracterizada da seguinte maneira (NUNES, 2008):

- para a maioria dos bens, a oferta excede a procura, levando a que as empresas recorram a estratégias de marketing agressivas e sedutoras que induzem o consumidor a consumir, permitindo-lhes escoar a produção;

- a maioria dos produtos e serviços está normalizada, pois os seus métodos de fabrico baseiam-se na produção em série e recorre-se a estratégias de obsolescência programada que permita o escoamento permanente dos produtos e serviços;

- os padrões de consumo estão massificados e o consumo assume as características de consumo de massas, em que se consome o que está na moda apenas como forma de integração social;

- existe uma tendência para o consumismo que é um tipo de consumo impulsivo, descontrolado, irresponsável e muitas vezes irracional;

- sociedade do ‘ter para ser’.

No modelo consumista²⁸ as economias dos países menos favorecidos se dedicam a satisfazer o enorme consumismo das sociedades mais desenvolvidas, o que os fazem deixar de satisfazer suas próprias necessidades fundamentais, como por exemplo, a alimentação, a saúde e a educação da população, pois o mercado faz com que a maioria dos recursos seja destinada a satisfazer a quem pode e paga mais. Este contexto vem acerbando as dificuldades, de um grande número de países, de atingirem um estado de bem estar social. Este modelo quantitativo de sociedade tende a favorecer exponencialmente a produção de exclusão social. Avançamos então, para o entendimento de desenvolvimento econômico, representado pelo crescimento econômico cujos ganhos devem ser distribuídos igualmente para todos que participaram da formação da riqueza de uma nação. Este intento, entretanto, mostrou-se difícil e entre outros fatores, se perdeu entornando a crença de que primeiro se deveria crescer e depois dividir. Lemos (1998, pp. 75 – 76) entende o desenvolvimento econômico como

²⁸ Entendemos como relevante fazer constar que existe um contraponto ao consumismo que é o movimento consumerista que traz a tona a responsabilidade social dos consumidores que, organizados de forma associativa, desenvolvem meios de informação e de ação com a finalidade de serem reconhecidos os seus direitos e pretendendo ainda, criar o equilíbrio entre consumidores, produtores e distribuidores; participar nas decisões econômicas e sociais que afetam os consumidores; intervir no sentido da preservação do meio ambiente e informar e proteger o consumidor. (RIBEIRO, s.d.)

o aumento do Produto Nacional Bruto *per capita*, acompanhado da melhoria do padrão de vida da população, e por alterações fundamentais na estrutura de sua economia. A organização das Nações Unidas usa os seguintes indicadores para classificar os países segundo o grau de desenvolvimento: índice de mortalidade infantil, esperança de vida média, grau de dependência econômica externa, nível de industrialização, potencial científico e tecnológico, grau de alfabetização e instrução, e condições sanitárias (...).

Evoluímos assim, para o entendimento de desenvolvimento social, compreendido como um crescimento qualitativo do estado de bem estar social de uma nação e medido, entre outros, através dos indicadores Índice de Desenvolvimento Social - IDS e o Índice de Desenvolvimento Humano - IDH. Chegamos ao que, atualmente, compreendemos por desenvolvimento que, nas palavras de Souza (1997), significa um processo de superação dos problemas sociais, em cujo ambiente uma sociedade se torna, para seus os membros, mais justa e legítima. Para chegar a esse patamar de discernimento, nossa sociedade precisa constatar que o padrão de vida dito desejável e espelhado no estilo de vida ditado pelos países considerados desenvolvidos (que são os países considerados industrializados e consumistas) é um modelo equivocado de desenvolvimento. Para tanto, precisamos testemunhar, além da falência cada vez mais eminente do sistema capitalista em termos sociais, a falência do nosso meio ambiente natural. Diante desta realidade, rumamos em direção ao conceito do desenvolvimento sustentável que, embora não seja ainda, um paradigma²⁹, é uma orientação que deve que ser perseguida, sob pena de correremos o risco de sermos exauridos enquanto sociedade e planeta Terra.

Por desenvolvimento sustentável compreendemos o processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (Relatório Brundtland, 1987). O termo desenvolvimento sustentável originou-se no conceito de ecodesenvolvimento que é uma concepção alternativa de desenvolvimento que se opõe ao crescimento imitativo e a importação de tecnologias inadequadas, de maneira a promover a autonomia das populações locais como forma de superar a dependência cultural de referencias externa. Surgiu das preocupações lançadas na reunião da Organização das Nações Unidas – ONU, para o Meio Ambiente, realizada em 1972, que na época já se preocupava com a urgência de medidas contra a degradação ambiental proporcionada pelo modelo de crescimento econômico baseado no capitalismo neoclássico que veio a resultar na escassez e o esgotamento dos

²⁹ Padrão seguido ou a ser seguido como modelo.

recursos naturais em escala global. Tais escassez e esgotamentos referem-se ao ar, a água, ao solo, ao clima - aquecimento global, ao excesso de lixo acumulados pela larga escala do crescimento, a expansão das manchas urbanas; ao desmesurado consumo de bens materiais; ao desmatamento e ao aumento vertiginoso da pobreza.

Em face destas circunstâncias e com base na globalização, Abramovay (2003) supõem que o mundo pode ser dividido em duas dimensões que atuam de forma cruzada: a dimensão econômica em cadeias ou complexos industriais, comércio e fluxos financeiros, onde os locais não interessantes ao capitalismo tendem a se tornar mais periféricos ou marginais, pois estão excluídos das grandes dinâmicas que alimentam o crescimento da economia global; e a dimensão ambiental que envolve tanto as amenidades naturais, quanto as várias fontes de energia e biodiversidade, agindo no sentido de tornar os destinos marginais cada vez mais valiosos para a qualidade de vida e ao bem estar planetário. Por lugares marginais devemos entender os países menos favorecidos, não industrializados, não desenvolvidos em termos de crescimento econômico e ditos periféricos.

Neste cenário, afirma-se que algumas das principais vantagens competitivas do século XXI estarão dependentes da força de economias periféricas, geralmente, centradas na produção primária e, portanto, rurais. O rural no contexto atual está sendo acrescido de um novo padrão de dinamicidade traduzido em termos de atividades não agrícolas, inclusive e, principalmente, do setor terciário. Entre essas, as chamadas amenidades naturais relacionadas com a biodiversidade, a paisagem, a valorização da cultura e dos produtos locais e regionais; as energias renováveis, e, ainda, a agricultura ecológica. Isto dito, podemos afirmar que as regiões mais dinâmicas serão as que conseguirem combinar este novo padrão de atuação - atividades não agrícolas, com formas menos agressivas de utilização dos dois outros padrões - setor primário com a produção de subsistência, abastecimento interno e exportação de bens primários, e setor secundário com a industrialização que agrega valor aos produtos primários. É o meio rural reescrito em termos de multifuncionalidade³⁰ e sendo considerado um bem público. Assim, Abramovay (2003) nos diz que:

³⁰ A multifuncionalidade agrícola consiste na idéia de que a agricultura desempenha outras funções além da produção de alimentos e outros, ultrapassando a problemática das negociações multilaterais relacionadas ao comércio, para se centrar na necessidade de proteger o meio ambiente e a segurança alimentar. Os elementos da multifuncionalidade são definidos pela existência de múltiplos bens e serviços produzidos conjuntamente pela agricultura; alguns desses bens ou serviços possuem característica de externalidades ou de bens públicos, que não existem para os mercados ou funcionam mal. Desta forma, o termo multifuncionalidade está compreendido dentro das chamadas questões não-comerciais da agricultura. Dentre essas questões destacam-se a manutenção do emprego rural, a ocupação territorial, o equilíbrio das pequenas cidades, a preservação ambiental e da paisagem rural e a manutenção da cultura camponesa, entre outros (ABRAMOVAY, 2003). Salientamos entretanto, que os elementos da multifuncionalidade do rural se configuram, via de regra, em torno do urbano;

- existe a necessidade do meio rural [assim como do meio urbano] ser resguardado em função da manutenção da biobiodiversidade;

- esta necessidade tem que ser resguardada através de ajuda pública com a finalidade de preservá-lo;

- trata-se de remunerar um conjunto de externalidades positivas cujo pagamento o mercado é incapaz de assegurar;

- essa remuneração poderia se dar na forma de subsídios agrícolas que deixariam de ser uma compensação pela renda perdida em virtude da redução nos preços e passariam a condicionar-se ao preenchimento de funções sociais e ambientais contratualmente regulamentados.

Teríamos então um novo pacto entre os agricultores e a sociedade, onde o decisivo deixa de ser a busca incessante pela produtividade e se transfere para os cuidados com a paisagem, a biodiversidade, com os recursos naturais e com a própria capacidade de criação de empregos pela agricultura. A idéia é que os pagamentos se fundamentem não como subsídios ou transferências, mas como remuneração baseados em um contrato, ou seja, serão pagamentos por serviços. Os contratos seriam referentes á gestão dos bens públicos que constituem o meio rural, cujos projetos de gestão vão focar o territorial e não mais o setorial. O significado da multifuncionalidade vai muito além dos mecanismos de protecionismo e muda a delegação social exclusiva da gestão do meio ambiente rural das mãos dos agricultores – mediadores de relação entre sociedade e a natureza, cuja tonica não consistia em preservar bens naturais, culturais, em preservar paisagens e a biodiversidade, mas em garantir o abastecimento da população com a missão de produzir bem, muito e barato; para as mãos de novos atores, entre eles os consumidores de amenidades.

As unidades produtivas polivalentes e multifuncionais, antes consideradas marginais, terão cada vez mais importância nas novas formas de relação do homem com o território, onde a necessidade de produção agrícola é apenas um componente da utilização do espaço rural que tem, hoje, a suadimensão ampliada, pois o desenvolvimento rural é um conceito espacial e multissetorial e a agricultura é uma parte dele (VEIGA, 2004).

A ruralidade é um valor para as sociedades contemporâneas e ela pode revelar ainda, novas e inéditas dimensões na relação campo-cidade e mostrar dinâmicas inéditas resultantes de formas específicas de integração social, da capacidade dos indivíduos, das empresas e das organizações locais em promover ligações dinâmicas capazes de valorizar seus

assim sendo, o conceito não pode ser expandido ao rural como um todo, pois existem muitos espaço onde certamente ela não existe.

conhecimentos, suas tradições e confiança do que foram capazes, historicamente, de construir, constituindo o capital social de desenvolvimento dos territórios. Para isso, é importante que se abandone a identificação automática do rural como área atrasada, destinada ao esvaziamento social, cultural e demográfico, apartando-o do meio urbano. Veiga (2004) afirma que o mais completo triunfo da urbanidade que é um produto do desenvolvimento industrial, engendra a valorização de uma ruralidade que não está renascendo e sim nascendo. A valorização do rural e/ou do não urbano é um dos paradigmas a ser internalizado de forma a perseguirmos o desenvolvimento sustentável que incorpora os aspectos ambientais naturais e culturais aos conceitos de desenvolvimento social e econômico.

Toda esta narrativa em torno do rural como valor presente inquestionável e valor futuro imperativo remete-nos a uma escala de compreensão do desenvolvimento como resultado de ações endógenas. Por desenvolvimento endógeno compreende-se, segundo Amaral Filho (1996), o processo interno de ampliação continuada da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como a capacidade de absorção da região dos excedentes econômicos gerados na economia local e/ou a absorção dos excedentes produzidos em outras regiões. Esse processo deve ter como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda local e regional. Para isso, é necessária a participação dos atores sociais por meio de estratégias de construção de relacionamentos, o planejamento participativo e a reformulação do entendimento sobre o papel do estado no processo de desenvolvimento. Na abordagem endógena o desenvolvimento depende do capital social, da mobilização e articulação das forças e potencialidades do território e tende a ocorrer no âmbito regional. Forças e potencialidades devem gerar vantagens absolutas e relativas³¹ que permita a região concorrer com outras através da oferta de produtos e serviços diferenciados. Sabe-se, entretanto, que não existe uma assertiva de desenvolvimento construído totalmente no âmbito deste ou daquele território e dependente tão somente das forças empreendedoras dos agentes locais/regionais, pois estamos atrelados a forças hierárquicas maiores de geração e apropriação de riquezas e que são impostas em diferentes escalas. (BRANDÃO, 2007).

No pensamento desse autor, o endógeno, local, não pode ser idealizado como uma 'entidade do futuro' a mercê de uma razão instrumental avassaladora que proclama o (re) surgimento de um grupo comunitário ligado por relações de reciprocidade, onde as relações mercantis foram subordinadas pelo censo cívico e cidadão. Desta forma, é necessário estabelecer categorias de análise que possam expressar a constituição socioprodutiva interna

³¹ Vantagem absoluta é um critério de intercambio praticado nas trocas mercantis no interior de uma nação. Vantagem comparativa ou relativa é um critério praticado nas trocas mercantis internacionais.

aos territórios e suas possibilidades de inserção no contexto maior, ou seja, estabelecer a possível posição em relação a hierarquia superior das relações capitalistas, a partir da idéia de especialização e complementaridade. Especialização e complementaridade que poderão se dar em termos inovadores, como por exemplo, em função do capital ambiental que deverá se revestir de um valor endógeno inestimável e localizado em lugares rurais, periféricos, marginais, menos favorecidos, não industrializados e não desenvolvidos em termos de crescimento econômico massificado e desenvolvimento social. Nestes territórios, o ativo ambiental pode ser o mote para um desenvolvimento centrado em valores que não os adotados pelo modelo vigente, pois esse mostra-se incapaz de gerar bem estar social e de garantir uma vida futura saudável.

2.3 Desenvolvimento regional do turismo - uma concepção

Por região turística, pode-se entender “um destino comerciável turisticamente, em zonas, que atendam e supram os desejos e necessidades requeridas pelos turistas” (ACERENZA, 1995, p.159). Entretanto, para se abordar o tema desenvolvimento regional do turismo é necessário a apresentação de algumas idéias, objetivando transmitir uma noção do que pode ser entendido como turismo regional. Na concepção de região, os critérios adotados para defini-las, dizem respeito geralmente, a indicadores iguais ou semelhantes que abrangem, supostamente, uma superfície territorial de idênticas propriedades. Desta forma, a idéia de região vai corresponder à área do conhecimento que a ela vai se aplicar: a Economia define as regiões por indicadores econômicos; a Geografia econômica define as regiões observando as formas de produção do solo. De acordo com indicadores “iguais ou semelhantes”, as regiões adquirem uma determinada identidade que permite qualificar o seu espaço de forma ‘homogênea e contínua’. No turismo, o que define um destino como atraente é a distribuição de atrativos no espaço físico. A concepção da região turística remete-nos a uma noção diferente de região, pois a mesma estaria amparada em critérios diversos a indicadores iguais ou semelhantes, formatando um território homogêneo e contínuo. A região turística é formatada a partir da presença física dos atrativos que são pontuais e, portanto, descontínuos e entrecortados. São, igualmente distintas, em suas categorias, tipologias e sub-tipologias.

Resumindo, podemos afirmar que o turismo regional se expressa a partir de critérios diversos aos tradicionais delimitadores de região, definindo-se através da localização física descontínua e não homogênea de atrativos. Embora compreendendo a forma de definição do espaço físico do turismo regional, é necessário ‘enxergar’ a região turística como uma região

onde os municípios perdem o contorno que delimitam as suas territorialidades. É preciso enxergar a região como um todo. Quando conseguimos visualizar o ‘turístico regional’ como um todo, podemos partir para a definição e a identificação do espaço regional vocacionado para o processo de ocupação turístico-recreativa; para a fixação dos núcleos de concentração e distribuição do tráfego turístico regional; para o estabelecimento de propostas geoestratégicas para o desenvolvimento de infraestruturas comuns; para o dimensionamento das necessidades de ampliação, qualificação e capacitação dos equipamentos e serviços turísticos e, ainda, para a caracterização e o estabelecimento do diferencial turístico regional, a fim de definir as políticas e os planos regionais de *marketing*.

Além da ideia do ‘todo’, o turismo regional traz em seu bojo noções que envolvem os seguintes chavões: integração, interação, parcerias, ação conjunta, cooperação, gestão compartilhada, participação mútua em custos, consórcios etc.. Estas palavras e expressões chaves traduzem a forma de maior sucesso e modernidade na composição de um modelo de gestão de um destino turístico regional. Este é, atualmente, o mais inovador, moderno e rentável paradigma para o desenvolvimento do turismo regional. A concepção do turismo regional não exclui a ideia de competitividade, pois é saudável e lógico que haja competição em âmbito empresarial quanto a qualidade dos serviços, a diversidade e aos preços dos pacotes. Porém, quando se trata de ações voltadas ao mercado e as infraestruturas, o âmbito de ação é o institucional associativo onde a vantagem de cada elemento unitário é mais forte e sólida em função de sua atuação como um todo.

Toda a noção do regional no turismo está, também e intimamente, ligada as ações de planejamento. Planejamento turístico regional, é uma série de núcleos de desenvolvimento turístico hierarquizado e unido por uma infraestrutura comum, que em seu conjunto contribui para dinamizar o desenvolvimento econômico e social de uma parte do território nacional (ACERENZA, 1998). Para Ruschmann (1999, p.84) “o planejamento regional é um instrumento fundamental na determinação e seleção das prioridades para a evolução harmoniosa das atividades de turismo, determinando suas dimensões ideais”.

Historicamente, o planejamento turístico regional começou a generalizar-se a partir da década de 60, quando surge a 1ª intenção desse planejamento, através dos estudos desenvolvidos para a Orientação Turística da Costa do Sol na Espanha. Estes foram elaborados em 1955 pela Secretaria Geral de Ordenação Econômica e Social do governo Espanhol. Porém, sem apoio e suficiente orientação, os estudos não foram ordenados e acabaram por não proporcionar o desenvolvimento turístico integral da região. Por esta razão, segundo Acerenza (1998) o planejamento regional do turismo apenas materializou-se em

1961, quando o estado Francês comprou 1500 hectares de terra no litoral do Mediterrâneo, como preparativo para a execução de um grande projeto turístico, o *Languedoc-Roussilón*, concretizado em 1965. Outro exemplo dessa escala de planejamento turístico é o desenvolvimento da *Cote Aquitane*, também na França. Esse projeto, data do início da década de 70 e está integrado a nove unidades de desenvolvimento turístico ligados entre si por uma infra-estrutura comum, com uma extensão de 250 km sobre o litoral. No que se refere ao planejamento regional do turismo na América Latina pode-se comentar o Plano de Desenvolvimento Físico do Litoral Argentino. Tal plano tem início em 1966 com a participação, em sua elaboração, da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo de Buenos Aires e Mar Del Prata e com os municípios da costa litorânea de Buenos Aires. Os trabalhos orientaram apenas o espaço físico para fins turísticos, não contemplando o desenvolvimento regional em sua totalidade (ACERENZA, 1998).

Por isso, o planejamento regional “tomando o turismo como elemento motor de desenvolvimento, começa na realidade com o Plano de Desenvolvimento para *Cuzco e Puno*, no Peru” (ACERENZA, 1998, p.46), que é fundamentado na indiscutível importância dos monumentos históricos que lá se encontram. Em 1971, outro exemplo importante apontado pelo autor, foi o início dos trabalhos por parte do governo do México, para a elaboração de um projeto de desenvolvimento de turismo na baía de *Banderas*. Anos mais tarde, o Brasil se interessou nos estudos do desenvolvimento turístico regional, primeiramente, como lembra Acerenza (1998), no litoral compreendido entre a cidade do Rio de Janeiro e Santos. Logo, em 1973, o decreto lei 71.791 dispõe sobre as zonas prioritárias para o desenvolvimento do turismo no País.

O planejamento turístico regional pressupõe a descentralização na tomada de decisão, o que não significa que a ‘administração’ do planejamento turístico regional não seja vinculada as estratégias e políticas adotadas nacionalmente. Essa descentralização propõe uma maior aproximação da real situação de uma região e com escolhas da melhor alternativa para o alcance do seu desenvolvimento e, diante do processo de globalização, o planejamento turístico regional é necessário para que toda e qualquer região, preserve a sua identidade “salvaguardando-se das imposições características da globalização” (CORNER, 2001, p.163), que diretamente atingem o turismo. Frente à competitividade existente no mercado do turismo e a possível homogeneização de serviços turísticos, utilizar-se do planejamento regional é uma maneira de não se colocar em “desvantagem” (YAZIGI, 1991, p.31) e manter-se “sobrevivente em um momento de contínuas mudanças” (RUSCHMANN, 1999, p.17).

O turismo é também um objeto de sedução para as comunidades, pois os “impactos econômicos, sociais, ambientais, políticos e culturais, se organizados e planejados são instrumentos de aceleração do processo de desenvolvimento e crescimento para determinada localidade” (BENI, 2000, p.484).

Dessa maneira, vale destacar que esses impactos que tanto atraem a comunidade, se dão pela abertura de novas perspectivas sociais, resultado alcançado através de:

- ingresso de valores diretos e indiretos, como IPTU, ISSQN, ICM; já que a chegada de visitantes representa a chegada de capital financeiro e uma exportação invisível que transfere capitais para os vários segmentos da sociedade local;

- aumento do número de empregos, com a contratação de mão-de-obra em geral e especializada na prestação de serviços diretos ao consumidor de Turismo;

- transformação dos ingressos turísticos em outros investimentos e estímulos a criação e prestação de novos bens e serviços;

- incremento no consumo de bens e produtos locais e na indústria da construção civil;

- promoção a difusão de informações e valores naturais, culturais e sociais sobre uma localidade ou região;

- ascensão de sentimento de liberdade e orgulho, mediante a abertura da localidade/região ao mundo;

- além do estímulo as variadas atividades locais como o comércio típico, diversões, serviços receptivos.

Mesmo com todos estes e muitos outros benefícios, o turismo sendo uma atividade econômica com diversos reflexos apresenta também riscos e desvantagens, como qualquer outra atividade social. Em sua maioria os reflexos negativos do turismo advêm do mau uso da atividade, que se origina da falta de informações, conhecimentos e planejamento das peculiaridades de produção do serviço turístico.

Os principais riscos e desvantagens caracterizam-se, segundo Fellini (1983, p.15-17), como:

- interferência em hábitos e costumes da população local, causado pela presença de “estrangeiros” nas comunidades.

- desenfreada especulação imobiliária, gerado pelas forças atrativas dos locais aos investidores que frente a falta de planejamento turístico tiram vantagens abusivas;

- desgaste da atração de bens naturais e culturais que a localidade exerce sobre o consumidor turista;

- pela exigência de grandes investimentos de capital financeiro inicial, que acabam por criar uma estrutura de resposta comerciável menos imediata.

Frente às atratividades e desvantagens do turismo para as localidades, cabe identificar que é imprescindível a utilização do planejamento turístico regional para que se alcancem os benefícios e o uso ordenado da atividade. Na busca do desenvolvimento econômico e social para as comunidades, o poder público responde diretamente pelo êxito ou não do turismo. Cabe a ele identificar as funções econômicas e sociais da atividade que se quer desenvolver, tornando-a principal ou complementar junto a outros setores sociais; além de ordenar e planejar diversos elementos essenciais para a atividade. Elementos estes como a participação humana, a conscientização da comunidade, a formação de mão-de-obra, investimentos de toda ordem, a criação de bens e serviços e/ou substituição e melhoria na qualidade dos existentes, entre outros, que devem fazer parte das metas de desenvolvimento elaborado pelo poder público.

Através do planejamento turístico regional, o poder público, mantém o turismo como uma atividade economicamente viável, pois há a ordenação de ocupação do espaço e avaliação das possibilidades produtivas para definir o produto turístico que se quer desenvolver. Sumamente, a ação do poder público concentra-se no estímulo ao turismo através da elaboração da legislação quanto ao uso de matérias primas, organização da oferta (produção de bens e serviços turísticos), comercialização do respectivo produto e fiscalização do desempenho das atividades ligadas ao turismo.

A atual análise do panorama mundial, que intensifica a integração da economia numa escala planetária, permite constatar que o fenômeno da globalização “fortalece o papel das regiões” (BENI, 2000, p.155), como ferramenta a ser oferecida aos diferentes tipos de turistas. No contexto de globalização, o planejamento turístico regional poderá não permitirá o desaparecimento das culturas locais, pois tudo o que for realmente importante e valioso para uma localidade encontrará em escala mundial, através desse planejamento, terreno propício para desenvolver e expandirem-se, contribuindo com a manutenção da multiplicidade de riquezas de comportamentos, manifestações, usos, costumes, atrativos naturais, entre outros, que permitirão além da preservação das raízes dos distintos povos, a difusão de novas e diferentes atratividades aos turistas.

Sem duvida, a atividade turística pode apresentar-se como um vetor potencial de desenvolvimento regional com fortes capacidades de mudanças, já que é um setor que aproveita e valoriza os recursos endógenos locais, introduzindo assim uma dinâmica econômica e social bastante favorável às regiões.

Em termos de Brasil, o movimento de regionalização volta-se ‘costa a dentro’ com a valorização das diferenças e especificidades que são próprias de cada região, deixando de fomentar, de maneira mais exclusiva, a ‘litoralização’ que tem caracterizado o turismo no país. Contudo, os efeitos benéficos do turismo, apenas terão relevância sob o ponto de vista de desenvolvimento regional, se houver uma preocupação em canalizar os seus efeitos indiretos e induzidos³² para as próprias regiões, já que só assim possibilitará a criação de um conjunto de relações que introduzirão uma dinâmica econômica favorável. Outro ponto importante a destacar é a “ancoragem territorial” da regionalização de forma que não se estabeleça um processo degenerativo de “esquizofrenia do território” (SANTOS, 2000, p. 413), processo este que pode se estabelecer na ausência da “ancoragem territorial”. Essa ausência pode advir, entre outras, do uso de critérios de regionalização não validados pelo local/regional, ou seja, sem organicidade e/ou identidade.

Nesta questão podemos afirmar que em termos dos esforços de regionalização empreendidos pelo MTur, que implicam na descentralização participativa e na mobilização endógena dos atores regionais do desenvolvimento turístico, faltou uma maior reflexão sobre as categorias do planejamento no que tange a ele ser indutivo ascendente - de baixo para cima, ou dedutivo descendente - de cima para baixo. Cremos que a mediação técnica é imperativa e descendente, porém esta deve ser tomada tendo como referencia a abordagem indutiva ascendente que deve refletir com a maior precisão possível a territorialidade orgânica e identitária do endógeno regional. Para tanto, talvez seja necessária uma nova categoria de planejamento que incorpore, desde a sua intenção interveniente, um movimento concêntrico de encontro e compatibilização entre o que deve vir de cima – metodologia técnica dedutiva descendente por parte das instancias superior de gestão institucional do turismo, e de baixo – identidade orgânica e potencialidades endógenas por parte dos atores locais ou o que comumente se está denominando de capital social. Resumindo, é necessário fazer convergir os capitais técnico e social, constituindo uma nova modalidade de planejamento participativo pleno, no qual o território tenha aderência desde a sua origem e intencionalidade.

³² Efeitos diretos que resultam das despesas feitas pelos turistas nos estabelecimentos que fornecem os bens e os serviços turísticos. Efeito indireto representados pelas compras de fornecedores, como por exemplo: hotéis contratarão serviços como os de construção civil, bancos, contadores, alimentação e bebidas. Efeitos induzidos dizem respeito aos salários que são pagos, aos gastos realizados com estes salários; aos novos negócios abertos em função da renda do turismo; aos impostos gerados pelas rendas incrementadas pelo turismo e aos benefícios e as obras em que são transformados estes impostos; aos aluguéis e juros recebidos da atividade turística que resultam em outras atividades econômicas, como exemplo podemos ter, os juros pagos ao banco por um empréstimo que gerarão mais recursos para futuros empréstimos e, conseqüentemente, ocorrerá um aumento da atividade econômica.

Desta forma, conclui-se que para que o desenvolvimento regional de fato aconteça como se propõe, torna-se imperativo duas frentes de ações que se locupletem no estabelecimento de uma eficiente política que ordene, regule, promova e possibilite o controle das metamorfoses endógenas, instaladas através de integração resultante da amálgama de interesses numa função tripartite que seja de fato elemento norteador das ações cooperadas de organização do espaço.

3 AS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENSEJANDO O REGIONAL

Os relacionamentos de troca existentes no mercado acontecem em função de fatores de ordem econômica e tecnológica, principalmente e em função de fatores de ordem política, social, legal, cultural e de conhecimento. Easton e Araújo (1992) destacam-se ao contribuir com a inclusão de fatores motivadores das relações de troca de origem não econômica. Estes autores, aceitando como válidos os fatores de origem econômica das relações de troca, consideram não serem estes de tal ordem e importância que releguem para um caráter meramente residual todos os demais fatores citados.

Para caracterizar as diferentes relações de troca existentes cuja elucidação consiga 'clarear' a demasiada ênfase atribuída aos aspectos econômicos e tecnológicos, os autores socorrem-se do conceito de atmosfera, sendo que a atmosfera de uma relação será caracterizada por quatro variáveis: as relações de poder - dependência entre os elementos envolvidos; a proximidade da relação; as expectativas mútuas dos atores; e o estado de conflito ou cooperação existente.

Assim, dependendo da presença de uma relação de troca econômica ou de outra natureza, as variáveis consideradas irão apresentar níveis diversos. Easton e Araújo (1992) destacam a última característica por ser aquela que possui mais capacidade para diferenciar as relações econômicas e as não econômicas, afirmando que os estados de conflito ou de cooperação não são mais do que apenas duas situações extremas de um processo de correlação dinâmico. Para este processo, os Autores apresentam uma classificação que contempla cinco possibilidades de relacionamentos susceptíveis de se registrarem entre os atores: conflito, concorrência, cooperação, coexistência e conluio.

Sendo assim, o conflito surge quando um dos atores envolvidos cria obstáculos para a persecução dos objetivos da sua contraparte, visto que os objetivos individuais não são compatíveis, mas antes mutuamente exclusivos. O conflito poderá ser posto em prática por via direta quando se manifesta sem intermediários entre os atores conflitantes, ou por via indireta quando é tratado através de uma contraparte comum – mediador, ou de contrapartes representantes.

A concorrência resulta de uma corrida pela obtenção de uma vantagem competitiva sobre o concorrente. A coexistência ocorre quando os objetivos dos autores são majoritariamente independentes ou percebidos como tal, o que leva a que as partes adotem uma postura de passividade recíproca. Esta situação poderá ocorrer frequentemente por motivos de ignorância e de miopia organizacional.

As situações de cooperação são eminentes quando, em função de um objetivo ou interesse comum percebido pelas partes, estas atuam de forma única para a sua execução. A cooperação é dividida pelos autores em formal e informal. A primeira delas será planejada, estruturada, burocrática, enquanto a cooperação informal será espontânea e aleatória.

Grande parte das relações organizacionais não requer um nível de formalização acentuado, o que não invalida que tais relações se prolonguem e reforcem no tempo, pois na maioria das vezes se apoiam na força de comprometimentos e confiança recíproca. Isto poderá acontecer de uma maneira substancialmente diferente das relações de cooperação suportadas pela existência de contratos escritos. Hakansson e Johanson (1988) contribuem para essa distinção, ao apontarem que a cooperação formal, sustentada na maior parte por contratos, é mais visíveis vistos estes implicarem de alguma forma, em uma tangibilidade e delimitação. Para estes autores, a confiança desempenha um papel de muito maior relevo na cooperação informal.

Embora o processo de cooperação implique uma atitude cooperativa transversal a qualquer organização, serão os elementos mais operacionais e diretamente intervenientes nas relações que se revelam decisivos para a manutenção da cooperação informal no tempo, realidade que não se verifica na cooperação formal. Assim, as normas sociais, o ambiente partilhado, as expectativas criadas pela história e percurso decorrido, bem como as formas de atuação típica daí emanadas, revelam-se, também, uma poderosa fonte de cooperação informal, quase institucionalizada.

Ainda na taxonomia de Easton e Araújo (1992), temos o conluio, sendo este uma forma particular de cooperação onde dois atores que, conjuntamente, atuam como forma de atingir e causar danos a um terceiro. Este conluio poderá assumir uma forma explícita em termos de processos organizacionais de troca de comunicação, ou implícitas, onde o processo de troca de informação indutora da ação assume uma configuração mais sutil.

Na realidade estas cinco possibilidades de relacionamentos não são mutuamente exclusivas ou excludentes, sendo possível que num único relacionamento se consubstanciem múltiplas facetas de cada uma delas, isto porque, segundo Ford *et al* (1986), as organizações poderão tomar uma multiplicidade de papéis relativos uma à outra sendo que, por vezes, estes papéis poderão não ser de todo coerentes. Estas contingências poderão dificultar a distinção entre cooperação e conflito por que esses podem se tornar conceitos mais complexos, conexos e alargados.

Referente à atuação cooperativa, Olson (1965, citado por CORREIA, 2005), nos diz que os benefícios coletivos poderão não ser suficientes para motivar a participação individual.

Esta argumentação se justifica em função da possibilidade da perda de eventuais efeitos multiplicativos provenientes da ação conjugada. Este problema tenderá a ser tanto mais grave quanto maior o grupo em questão, pois nesse caso (grupos grandes), se junta a este efeito um efeito de imperceptibilidade traduzida numa maior dificuldade de vislumbramento da remuneração dos seus esforços, ao que pode-se adicionar uma maior facilidade com que eventuais ações de subtração de esforços passem incólumes, pois nestas condições torna-se mais complexa a tarefa de apurar o esforço ou contribuição efetiva de cada um dos membros.

Os fatores que diretamente potencializariam o surgimento de ações cooperadas relacionam-se com a especificidade da questão que motive o seu surgimento, ou seja, quando projetadas para cumprir tarefas bem delineadas e particularizadas. A maior probabilidade da sua afirmação e sustentação passa pela delimitação regional que tenderá a propiciar laços mais fortes e identificadores entre os parceiros.

Temos ainda, no pensamento de Hardin (1982, citado por CORREIA, 2005), que as ações cooperadas seriam favorecidas por ações de empreendedores políticos. Estes fatores (especificidade, delimitação regional e empreendedores políticos) são particularmente notórios no setor turístico. Neste sentido, Waarden (1992) apresenta três tipologias de setores de atividade como sendo as mais propensas ao surgimento de ações cooperadas. A primeira delas seriam os setores constituídos por múltiplas pequenas empresas, como é o caso do turismo, onde o poder e afirmação do setor passam, inevitavelmente, pela conjugação de esforços. O segundo setor é caracterizado por empresas com fortes ligações com o estado (situação, igualmente, identificadora do fenômeno turístico); e, por fim, também as atividades encabeçadas por grandes empresas que enfrentam problemas de escassez de mão-de-obra qualificada (onde o turismo pode se inserir) ou forte poder sindical.

As ações cooperadas, conforme já citado, podem ser representadas através da existência de relações verticais entre atores com diferentes atuações e níveis de interesses e através da dimensão horizontal, onde os atores apresentam uma mesma esfera de atuação e níveis de interesses compatíveis. Porém, nas palavras de Brito (1999), existem também representações transversais para além das verticais e horizontais mais típicas. Trata-se de uma dimensão institucional explicada através do conceito de translação que se traduz pela interação para a resolução de interesses pontuais, dispersos e fragmentados ou para impedir intervenções alheias e/ou fragilizadoras de propósitos individuais e coletivos.

O conceito de translação é aplicado a situações provisórias e passageiras, que necessitem de um ajustamento ou de rápida execução. É importante diferenciá-lo do conceito

de *issue-based net*³³, pois uma *issue-based net* no turismo pode envolver propósitos relativos à elaboração de produtos comuns ou a elaboração de estratégias de *marketing* ajustadas, sendo que os atores deverão ser, além das empresas turísticas, os representantes dos órgãos públicos, as múltiplas organizações e associações ligadas direta e indiretamente ao turismo e da própria população local e regional (KOMPPULA, 2000).

A parceria entre esses atores pode se dar de várias formas e as formas mais comuns e que se organizam em função de suas proximidades espaciais, são estudadas através da teoria dos polos, dos *clusters* e das redes, como segue.

3.1 Os pólos de crescimento

Definindo o fenômeno da polarização e suas repercussões, a teoria dos polos de crescimento pressupõe que o crescimento não surge em todos os lugares ao mesmo tempo. Na realidade, ele se manifesta em pontos ou polos de crescimento com intensidade variável. O crescimento se transmite para o conjunto da economia, evidenciando a importância da criação e consolidação de polos como forma de gerar as forças necessárias ao processo de alavancagem do desenvolvimento econômico.

Nesse sentido, o cerne da teoria está fundamentado na implantação e consolidação de indústrias – ou complexos industriais – que, no processo de crescimento, transmitem progresso para o conjunto da economia pela localização, pela forte concentração de capitais, decomposição técnica das tarefas, divisão dos fatores de produção, atração de mão de obra, encadeamento com outras indústrias, comandando o desenvolvimento de determinado espaço econômico (SOUZA, 2009). Temos uma interdependência entre as atividades das indústrias motrizes e das indústrias satélites, fornecedoras ou compradoras de insumos.

Um pólo de crescimento tem uma forte identificação geográfica, porque ele é produto das economias de aglomeração geradas pelos complexos produtivos, que são liderados pelas indústrias motrizes. Um complexo produtivo é um conjunto de atividades ligadas por relações de insumo-produto/serviços. Ele forma um polo de crescimento quando for liderado por uma ou mais indústrias motrizes, e se transformará em um polo de desenvolvimento quando provocar transformações estruturais e expandir a produção e o emprego no meio em que está inserido. A principal função da indústria motriz é, portanto, gerar ou produzir economias externas, quer sejam tecnológicas, quer sejam pecuniárias (SOUZA, 1999). Esse complexo

³³ *Issue-based net* – mobilização de um conjunto de atores em torno de um problema específico em vista à sua resolução (BRITO (1999),).

industrial apresenta como principais características: a presença de uma indústria-motriz; o regime não concorrencial entre as várias indústrias existentes; e a aglomeração territorial.

A noção de crescimento polarizado dominou o planejamento regional em vários países, como forma de não enfraquecer os efeitos de encadeamento com a pulverização dos investimentos em todo o território nacional. Assim sendo, o plano consistia em concentrá-los em pontos específicos, estrategicamente distribuídos no espaço: as cidades polos (CAMPOS, 1952 apud SOUZA, 2005).

Na atualidade, com a difusão da indústria para áreas mais distantes (despolarização) e a adoção de programas de pesquisa e desenvolvimento por parte dos governos, passa-se dos conceitos de complexo industrial e de polo de crescimento aos conceitos de redes, meios inovadores, regiões inteligentes, sistemas locais de inovação e produção, arranjos e cadeias produtivas, entre outros, que, embora menos amadurecidos e respaldados teoricamente, já representam significativas experiências em termos empíricos.

Em se tratando da atividade turística, e embora seja esta uma atividade prestadora de serviços, o conceito original de polo de crescimento pode ser aplicado se pensarmos em termos da hotelaria, sobretudo a de grande porte, que se assenta em um território em função de suas virtuosidades naturais e/ou culturais; ou em função da instalação de um parque temático, por exemplo. Essas atividades econômicas têm, certamente, capacidade para a geração de aglomerados em função das necessidades que criam em termos de fornecedores de insumos e mão de obra, principalmente. Ou seja, de recursos a montante e de atividades a jusante que se instalam para o atendimento da demanda gerada por esses empreendimentos.

A reflexão sobre o conceito de polo aplicado ao turismo precisa, entretanto, ser analisada em detalhes, pois, em geral, os empreendimentos citados como exemplos no parágrafo são de natureza exógena (colonização aristocrática) e, embora tenham tido, desde sempre, as suas instalações incentivadas e facilitadas pelo Estado, nem sempre são sinônimos de desenvolvimento para os territórios, sobretudo se forem iniciativas do capital estrangeiro. Quando for assim, os possíveis efeitos econômicos devem ser analisados sob o aspecto da evasão de divisas, quando as transações se dão em nível internacional ou em nível nacional.

Entretanto, e a despeito das possíveis problemáticas já explicitadas em relação aos polos de crescimento no turismo, esse modelo de desenvolvimento foi amplamente incentivado pelos governos. Na busca de referencial teórico específico sobre os polos de turismo, o que encontramos foram referências ao uso do termo polo como sinônimo de *cluster*³⁴, o que na

³⁴ A palavra *cluster* significa grupos, agrupamentos ou aglomerados.

teoria e na prática não se verifica. Exemplo desse fato podemos encontrar em Petrocchi (2001) e nos documentos que consubstanciam as metodologias governamentais para os Polos de Desenvolvimento Integrados. Na realidade, o que verificamos é que esses documentos adotam uma significação diversa para o termo polo:

Ações em uma área específica, delimitada por um espaço geográfico que tenha características semelhantes, dentro de um mesmo eixo econômico principal [...] cujo objetivo é promover e potencializar o desenvolvimento local a partir da cooperação entre os diversos agentes econômicos, institucionais e sociais, que se responsabilizarão pela harmonia, otimização e gerenciamento das ações e projetos (econômicos, sociais, ambientais e de informação/conhecimento) em um espaço regional definido. (Petrocchi, 2001, p. 53)

O Banco do Nordeste entende o conceito de polo turístico como espaço geográfico claramente definido, com pronunciada vocação para o turismo, envolvendo atrativos turísticos similares e/ou complementares. Em comparação com a realização de ações isoladas, acredita-se que a realização de ações integradas no âmbito de polos turísticos seja uma forma mais eficiente para se aplicar recursos públicos, de modo a desencadear/intensificar um processo de desenvolvimento econômico e social local (Petrocchi, 2001). Para o MTur (Brasil, 2004, p. 33), um polo de turismo são “grupos de municípios contíguos, com atrações similares, ou complementares e compromisso de desenvolver a capacidade local de gerenciar o fluxo de turismo sustentável, em benefício da população local”.

Constata-se que, da teoria original da polarização, os conceitos de polos de turismo, substituem a palavra indústria motriz ou complexo industrial por município (mais recentemente, município indutor) e região ou grupos de municípios contíguos, emprestando a ideia da concentração de recursos e esforços, traduzidos, essencialmente, em obras de infraestrutura através dos Prodeturs. Embora os Prodeturs continuem atualmente o governo federal investe, como já salientamos, em uma metodologia mais efetiva em termos de participação, regionalização e empoderamento local, inspirada em teorias relativas às cadeias produtivas e/ou outras similares.

3.2 Os arranjos produtivos

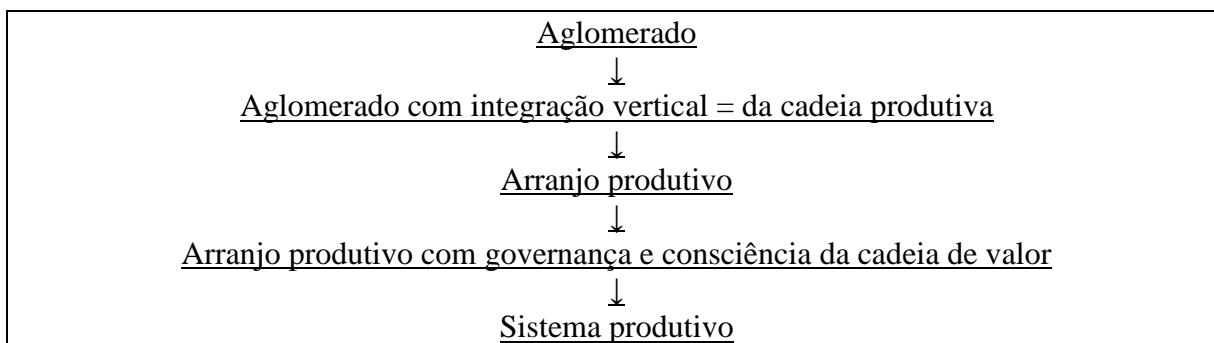
Se formos tratar estruturalmente a questão dos arranjos produtivos, verificaremos que eles fazem parte de um contexto teórico mais amplo, cuja origem está na teoria dos aglomerados ou *cluster*. Porter (1999) conceitua um aglomerado ou *cluster* como uma concentração geográfica e setorial de empresas e instituições que em sua interação geram capacidade de inovação e conhecimentos especializados. Então, de forma estrutural, um

aglomerado representa a existência de várias empresas atuantes no mesmo setor e localizadas em um mesmo território: estão onde tem que estar para existir. Quando o aglomerado se integra de forma vertical temos a constituição de um arranjo produtivo.

A constituição de um arranjo produtivo vai gerar uma cadeia produtiva integrada, composta por setores e subsetores econômicos que possibilitam a elaboração de um produto final em função da interação de processos e decisões consensuais. A interação de processos e decisões consensuais deve gerar um procedimento virtuoso, que imprimirá valor à cadeia produtiva. Nas palavras de Haddad (2002, p. 45), “a cadeia de valor é constituída por múltiplos setores e indústrias de economia conectada entre si por fluxos de bens e serviços mais intensos do que aquelas que os interligam com outros setores e indústrias da economia”. Essa cadeia pode incluir tanto produtores orientados para o mercado final quanto fornecedores de diversos níveis envolvidos nas transações por meio de encadeamentos para frente (jusante) e para trás (montante) na cadeia produtiva. As atividades de valor são blocos cuja interdependência constrói e determina uma vantagem competitiva, pois a cadeia de valores não é a construção de atividades independentes, mas sim um sistema de atividades interligadas. Assim, as atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia, que são determinados pelo modo como uma atividade é executada, se comparada com o custo e o desempenho de outra. (CURY, 1999).

Temos então que um aglomerado que organiza a sua cadeia produtiva agrega valor a essa cadeia, e ela passa a constituir um arranjo produtivo. Quando esse arranjo produtivo é gerido por seus próprios atores, constituindo uma governança local, ele se transforma em um sistema produtivo (FIGURA 03). Um sistema produtivo é um arranjo que tem consciência de sua cadeia de valor e que administra, através da governança, as suas questões – fragilidades e potencialidades, em prol do seu crescimento e desenvolvimento.

FIGURA 05: Evolução do aglomerado.



FONTE: elaborado pela autora a partir de Paiva (2008).

Segundo Acerenza (1995, p. 145), não existem regras estabelecidas em aglomerados, podendo estes estar presentes tanto em economias avançadas como em economias emergentes. As variações são particulares e típicas de cada ambiente, pois segundo Castells (1999, p. 54),

reflete determinado estágio de conhecimento, ambiente institucional e industrial específico; certa disponibilidade de talentos para definir um problema técnico e resolvê-lo; mentalidade econômica para dar a essa aplicação boa relação custo/benefício; e rede de fabricantes e usuários capazes de comunicar suas experiências de modo cumulativo e aprender usando e fazendo.

Acrescenta-se a essa lista os aspectos histórico-culturais apontados por Putnam, e que se traduzem, de forma genérica, em termos de comunidade cívica, elos de confiança, capital social, relacional, reciprocidade etc. Esses aspectos podem ser também denominados de dependências não mercantis e, se associados, evidentemente, às questões econômicas, tecnológicas e informacionais, vão formatar os chamados meios inovadores.

Meios inovadores são processos sinérgicos e de aprendizagem coletivas que favorecem ou bloqueiam a inovação. Meio inovador é um conceito integrador (CREVOISIER, 2003) que articula o geográfico, o técnico-econômico e o organizacional na tentativa de compreender o desenvolvimento econômico territorializado, reunindo aspectos do que hoje é chamado de economia institucional (HODSON, 1998 apud CREVOISIER, 2003).

Dessa forma, os processos inovadores somente podem ser compreendidos quando se considera o contexto multidimensional (econômico, político, cultural etc.) e, ainda, o contexto multiescalar (local, nacional, mundial), no qual eles se desenvolvem. Ao longo do tempo um meio se transforma em inovador pela mobilidade dos recursos constituídos no passado, adaptado às novas técnicas e aos mercados e incorporados a novos e velhos produtos/serviços. É um processo que funciona na temporalidade da inovação e da mudança, podendo, ao mesmo tempo, retornar ao funcionamento anterior do sistema. Caracteriza-se por uma concorrência pela inovação e não pelos custos de produção; pela organização do sistema produtivo em redes e não pelos mecanismos de mercado ou hierarquias; e pela concorrência que se dá entre os territórios e não entre empresas.

Revisando as principais referências teóricas sobre *cluster*, nota-se que elas estão voltadas, principalmente, para os aglomerados industriais, sobretudo os manufactureiros, cujo processo produtivo não é contínuo, ou seja, o produto final é composto de várias partes. Embora sendo uma atividade do setor terciário, o turismo como produto final constitui-se da composição de vários serviços. Tal similaridade nos possibilita emprestar, tanto teórica

quanto empiricamente, a teoria dos aglomerados para o turismo. Assim sendo, constatamos que o ambiente próprio do turismo se constitui como uma cadeia produtiva e, em casos mais incomuns, como um sistema produtivo, pois que os arranjos com governança são, ou estão, ainda, em estágios embrionários, salvo raras exceções.

Para Beni (1998, p. 2), pioneiro no estudo e na discussão do tema no turismo, um *cluster* de turismo é

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

O conceito de *clusters* de turismo se relaciona com uma alta integração vertical, horizontal e interdisciplinar que ocorre na atividade turística e para que se atinja a competitividade, deve-se realizar uma abordagem sistemática de formatação dos produtos turísticos capaz de assegurar que a oferta seja o instrumento mais completo possível de satisfação das necessidades da demanda por meio de um modelo flexível, capaz de traduzir os conceitos de segmentação³⁵, multidestinação e destinação múltipla (Beni, 2006).

Por multidestinação compreende-se o “estabelecimento de parcerias entre destinações já existentes para a formação de circuitos, corredores, rotas e roteiros turísticos³⁶”. Por destinação múltipla entende-se “um mesmo espaço capaz de oferecer uma série de produtos, ou destinação específica, que atenda a diferentes segmentos da demanda turística”.(BENI, 2006, pp.125-126).

O *cluster* é a forma organizacional mais completa e acabada (sistema produtivo), considerando as características do setor do turismo. O processo de “clusterização” pode ser enunciado a partir da dimensão vertical, horizontal e ampliada. Na “clusterização” horizontal os relacionamentos de cooperação e competição ocorrem nos setores responsáveis pela entrega do produto turístico final aos turistas. Cooperam-se no sentido de aumentar a participação de mercado do destino e compete-se pela entrega de uma experiência turística diferenciada ao cliente. Verticalmente o processo deve aproveitar a demanda já existente e

³⁵ Segmentação é o processo pelo qual um grupo de consumidores potenciais são identificados em uma ou mais dimensões com o objetivo de elaborar produtos para a satisfação de necessidades específicas e diferentes; ou processo pelo qual se identificam grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compra.

³⁶ Circuito envolve a utilização de um conjunto de vias que possibilitem um acesso circular aos atrativos, não permitindo que o turista passe duas vezes pelo mesmo local, uma vez que a via de acesso termina em sua própria origem. Corredores são vias que interligam dois ou mais pontos sobre os quais se encontram os principais atrativos de uma região. Rotas são o resultado de um trabalho de *marketing* através do qual se formata um

trabalhar com os fornecedores, maximizando os ganhos com custos e potencializando os efeitos do desenvolvimento turístico na região. No processo expandido a destinação, já com os processos horizontais e verticais organizados, parte para mercados emissores geograficamente mais distantes e diferenciados, através de uma rede de distribuição eficaz - agências e operadoras emissivas, e através de acordos e parcerias com as organizações envolvidas com o transporte nos mercados mais distantes (fretamentos, por exemplo). (BENI, 2006).

Os *clusters* se desenvolvem sobre a aptidão/vocação regional podendo se verticalizar a jusante e/ou montante e incluir associações públicas e privadas com coesão social e política (BENI, 2006). Ainda nas palavras deste autor, o *cluster* turístico verifica-se possível através de uma integração à jusante, na distribuição e comercialização, o que é confirmado por Farah (2001, p. 2): “objetiva-se reduzir custos operacionais e de transações, diluir riscos [...], aproveitar sinergias possíveis nas áreas de vendas e distribuição, compartilhar informações técnicas, produtivas e mercadológicas”. A integração vertical a jusante se justifica, entre outros, pelo fato de que os setores econômicos que formatam a cadeia produtiva do turismo são diversos e, frequentemente, subsistem de forma independente a ele. Quanto à integração a montante, percebe-se que ela é possível sob a forma de redes setoriais horizontais.

De acordo com Athayde (2001, p. 21), vários especialistas afirmam que o *cluster* bem-sucedido organiza-se por geração espontânea, fruto da consciência da comunidade em relação aos interesses coletivos. É, portanto, uma iniciativa endógena, fruto da “iniciativa privada que normalmente dá início ao processo de ação coletiva para a resolução de problemas comuns (processo colaborativo, essência do *cluster*)”, não dispensando, entretanto, a figura do Estado como apoiador e estimulador do “*cluster* nascente, ensejando-lhe oportunidades e estímulo à necessária socialização e desempenhando o papel que lhe é próprio no processo, como melhorar os níveis de educação e de capacitação da população, desenvolver tecnologias, promover o acesso aos mercados de capital e aperfeiçoar as instituições”.

Um papel importante na organização do *cluster* e que pode ou não ser desempenhado por uma instituição pública e que, segundo Athayde (2001), deve, preferencialmente, ser papel de uma instituição privada, é o de ator catalisador que vai coordenar o processo de “clusterização”. A presença desse ator catalisador é fundamental ao processo, sendo igualmente básica a existência de “um mínimo de afinidade ou de história comum (tradição,

produto turístico composto pelo circuito e/ou corredor em sua totalidade, por meio da utilização de uma temática comum a toda a sua extensão. Roteiro conjunto de informações relativas a uma viagem. (BENI, 2006).

valores, cultura, religião)”, o que facilita a instalação dos relacionamentos colaborativos e das ações coletivas; e “que o esforço promocional volte-se para apoiar setores de atividades econômicas já existentes e para as quais a comunidade seja naturalmente vocacionada, em vez de pretender implantar atividade nova, estranha ao ambiente de negócios da região” (ATHAYDE, 2001, p. 5).

Embora os *clusters* bem-sucedidos “brotem” espontaneamente, o seu processo organizacional exige algumas etapas, e estas, para serem implementadas, exigem uma agenda de trabalho com a participação ativa dos atores interessados (THOMAZI, 2006). Além desses procedimentos, é importante salientar as palavras de Haddad (2002, p. 42), que acrescenta:

Pretende-se [e se necessita], além da sensibilização e conscientização da comunidade local, identificar de forma sistemática o conjunto de chances, ameaças e riscos que envolvem a dinâmica e sustentabilidade de cada *cluster* específico, mapeando os pontos estranguladores e oportunidades perdidas, levando os principais atores do *cluster* a um comportamento pró-ativo de maior cooperação e integração dos interesses locais.

Um dado interessante constante nos estudos sobre os *clusters* é o relativo ao tempo de organização de um *cluster*, que gira em torno de uma década ou mais para desenvolver profundidade e conquistar a efetiva vantagem competitiva. Um *cluster* apresenta um ciclo de vida que a partir de Beni (2006) divide-se em: *pré-cluster* com poucas empresas isoladas voltadas para um mesmo produto; *cluster* nascente com uma maior concentração de empresas e fortes relações comerciais; *cluster* em desenvolvimento com aumento da concentração, verticalização e início de formações formalizadas; e *cluster* estruturado de maneira formalizada, com sistema produtivo estruturado e forte parceria publico-privada.

As principais estratégias de formalização do *cluster* são as alianças, as fusões, a formação de consórcios, as franquias, os *joint ventures*³⁷, bem como a subcontratação e parcerias com outras organizações que possuem recursos e habilidades complementares.

Estes níveis de relacionamentos sustentáveis são alcançados a partir da consolidação dos seguintes aspectos: integração regional vertical e horizontal; e articulação intra-regional e inter-regional. Ser sustentável é aliar de forma adequada o sentido de cooperação e competição, e uma abordagem voltada à regionalização/*clusterização* deve um afinamento sistêmico desse processo. *Clusters* envolvem sempre um enfoque sistêmico e ações em cima das vantagens competitivas ditadas pelas atividades de valor cujos laços de interdependência

³⁷ *Joint venture* ou empreendimento conjunto é uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Difere da sociedade comercial (*partnership*) porque se relaciona a um único projeto cuja associação é dissolvida automaticamente após o seu término. (Pacievitch, 2009).

constroem e determinam esta vantagem competitiva, constituindo meios inovadores através da integração que articula o geográfico, o técnico-econômico compreendendo o desenvolvimento econômico territorializado de forma institucional (CREVOISIER, 2003; HODSON, 1998 citado por CREVOISIER).

Os polos e os clusters, assim como outras considerações teóricas referentes aos agrupamentos territoriais produtivos, apresentam em suas análises um caráter sequencial e evolutivo que, na atualidade, podem ser estudados e mais bem compreendidos através da teoria das redes.

3.3 As redes territoriais

Na Antigüidade se definia o espaço como um fluido e essa definição era uma forma de reconhecer que, de maneira real, o conceito de espaço é, por si só, abstrato e intangível. A noção do espaço só é possível a partir do estabelecimento de parâmetros materiais e imateriais de referência. Esses parâmetros podem ser de ordem física, temporal, econômica, social, cultural e política, entre outros (BOULLÓN, 1997a).

Os parâmetros de ordem física analisam os espaços através do tamanho dos objetos, da distância que os separam e da forma que assumem em função da presença dos objetos materiais. A partir das variáveis tamanho, forma e distância, o espaço físico adquire três dimensões básicas: a plana, a volumétrica e a temporal. Uma quarta dimensão, a subjetiva, é evidenciada quando acontece a presença do homem como observador. A quarta dimensão é de extrema importância porque é a responsável pelos estudos da qualidade espacial de cada lugar. Além das dimensões que definem o espaço físico, a linguagem do planejamento físico o distingue em sete classes: real, potencial, cultural, natural, virgem, artificial e vital.

Assim sendo, Boullón (1997a) afirma que o espaço real se refere a toda a superfície do planeta e à biosfera³⁸ que o envolve; pode ser percebido pelo homem através de seus sentidos. O espaço potencial representa a possibilidade de destinar ao espaço real uma situação diferente da atual. Essa classe de espaço não existe no presente, sua realidade pertence ao imaginário, ao projeto futuro.

O espaço cultural ou espaço adaptado é aquela parte da superfície do Planeta que, em função da ação do homem, mudou a sua fisionomia original. O espaço cultural é a

³⁸Biosfera: área de vida do Planeta: sistema integrado de organismos vivos e seus suportes, compreendendo a atmosfera circundante e o interior da terra onde possam existir formas de vida (UNIVALI – Turismo - Visão e Ação, 2000, p.59).

consequência do trabalho do homem que adaptou a superfície da Terra às suas necessidades. Dessa classe derivam-se as classes espaço natural adaptado e espaço artificial. O espaço natural adaptado, também denominado espaço rural, são as partes onde predominam as espécies do reino vegetal, animal e mineral condicionadas pela ação humana.

O espaço artificial se refere à superfície do planeta onde predominam os artefatos construídos pelo homem. O espaço artificial alcança a sua expressão máxima nas cidades e, em função disso, recebe, também, a denominação de espaço urbano. Aqui, os elementos do espaço natural aparecem de forma a decorar o ambiente artificial, ou aparecem como espaço de preservação e/ou lazer.

Os espaços natural, virgem e vital estão vocacionados, de maneira nata, ao campo da ecologia. O espaço virgem são as áreas, cada vez mais raras, do espaço natural ainda não condicionadas pela ação do homem. O espaço vital refere-se às condições favoráveis para a sobrevivência de qualquer espécie do reino animal, vegetal e ao seu entorno.

Da relação entre processos sociais e as várias classes de espaço geográfico - adaptado e artificial, principalmente, surgem interações complexas que na atualidade podem ser apreendidas através do referencial teórico-metodológico das redes.

Essas redes, segundo a perspectiva de Dias (1995), Machado (1995) e Santos (1996), (citados por SILVEIRA 2003), podem ser compreendidas como uma forma de organização espacial ou especificamente, como uma forma de organização espacial que expressa, simultaneamente, a condição e o resultado de uma racionalidade técnica, econômica, informacional e normativa e, também, como forma de expressão da dinâmica social e política historicamente datada.

As definições e conceituações de rede são muitas, mas podem ser enquadradas em duas grandes matrizes: uma que apenas considera a sua realidade material e outra, em que se leva em conta, também, o dado social. A primeira matriz nos leva a uma definição formal: toda infraestrutura que permite o transporte de matéria, energia ou informações, inscrevendo-se sobre um território e caracterizando-se pela topologia de seus pontos de acesso (pontos terminais), seus arcos de transmissão, seus nós de bifurcação ou de comunicação. Na segunda matriz temos que a rede é social e política em função das pessoas, mensagens e valores que a frequentam. (SANTOS, 1996).

Desta forma, temos que a existência das redes pressupõem a existência de fluxos de todo tipo – das mercadorias às informações e, portanto, a primeira propriedade das redes é a conexão – qualidade de conexo, que tem ou em que há conexão, ligação. Os nós das redes são assim, lugares de conexões, lugares de poder e de referência (DIAS, 1995). Outra

propriedade atribuída às redes é o de efeito estruturante em relação ao território no que se refere à localização das atividades econômicas. Uma terceira propriedade é a densidade que, segundo o MTur (2008), representa a quantidade de conexões. Esta terceira propriedade é importante, pois quanto maior o número de conexões, mais produtiva a rede será, pois aumenta assim, o seu poder multiplicador, de expansão e difusão, potencializando-se.

Em sua relação com o território, as redes podem ser examinadas segundo um enfoque genético, no qual são vistas como um processo, cujo estudo é diacrônico (cada movimento da ou na rede se opera com data marcada, quando o movimento social exige uma mudança morfológica e técnica); e segundo um enfoque atual, pelo qual são vistas como um dado da realidade atual.

O enfoque genético é fundamental se queremos entender como totalidade a evolução de um lugar. O enfoque atual supõe a descrição do que a constitui, um estudo estatístico das quantidades e qualidade técnicas e, também, a avaliação das relações que os elementos da rede mantêm com a presente vida social em todos os seus aspectos, isto é, na qualidade de servir como suporte corpóreo do cotidiano.

Uma visão atual das redes envolve o conhecimento da idade dos objetos (idade mundial da respectiva técnica) e de sua longevidade (idade local do respectivo objeto) e, também, da quantidade e da distribuição desses objetos, dos usos que lhes são dados, das relações que tais objetos mantêm com os outros objetos fora da área considerada, das modalidades de controle e regulação do seu funcionamento.

Os dois enfoques (genético e atual), não são estanques, pois seria impossível realizar de modo separado estas duas tarefas analíticas, já que cada fase do processo pode ser vista como uma situação e cada situação pode ser vista como um corte num movimento que é desigual, segundo levemos em conta este ou aquele elemento (SANTOS, 1996).

Santos (1996) pressupõe ainda que nem tudo seja rede, pois se olharmos a representação da superfície da Terra, verificaremos que numerosas e vastas áreas escapam desse desenho reticular presente na quase totalidade dos países desenvolvidos. E onde existem redes, elas não são uniformes, pois em um mesmo subespaço, há superposições de redes que incluem redes principais e redes afluentes (ou tributárias), constelações de pontos e traçados de linhas.

Numa situação em que as virtualidades de cada local estão sempre mudando instala-se uma concorrência entre os lugares que, para atrair atividades promissoras de empregos e de riqueza, devem usar suas vantagens competitivas, devem criar novas vantagens utilizando-se de recursos materiais (estruturas e equipamentos) e imateriais (serviços). Assim, cada lugar

busca realçar suas virtudes por meio dos seus símbolos herdados ou recentemente elaborados, de modo a utilizar a imagem do lugar como imã.

Através das redes podemos reconhecer três tipos ou níveis de solidariedade: nível mundial, nível de territórios dos Estados e o nível local. O mundo aparece como a primeira produção de uma totalidade não apenas concreta, mas também, empírica. A segunda totalidade é o território (um país e um Estado), numa formação socioespacial cuja totalidade é resultante de um contrato e limitada por fronteiras. O lugar é a terceira totalidade, onde fragmentos da rede ganham uma dimensão única e socialmente concreta em função das contiguidades e de fenômenos sociais agregados, baseados num acontecer solidário, que é fruto da diversidade e num acontecer repetitivo, que não exclui, porém, a surpresa. (SANTOS, 1996).

A análise da evolução das redes, distribuindo sua infraestrutura, serviços e comandos nos territórios, permite-nos superar suas contradições, evidenciando a sua essencial participação na construção de novas escalas territoriais que, mesmo não tendo um papel determinante, permite um acompanhamento da estruturação dos territórios que existem e que podem ser construídos e desconstruídos nas mais diversas escalas, tanto espaciais como temporais e não se restringem apenas à escala nacional, estadual ou municipal, associada com o Estado, enquanto instância gestora. À noção de controle, ordenadamente e de gestão espacial se vinculam, além do Estado, as estratégias de distintos grupos sociais e das grandes corporações econômicas e financeiras (SILVEIRA, 2003).

O território deve ser apreendido como resultado da interação entre múltiplas dimensões humanas. Apresenta, portanto, um sentido relacional, produzindo a incorporação simultânea do conjunto das relações sociais e de poder e da relação complexa entre processos sociais e espaço geográfico, esse entendido como ambiente natural e ambiente socialmente produzido. O território é enraizamento, estabilidade, limite, fronteira, fixidez e, também, movimentos de ideias, fluidez e conexão; é chão mais identidade. É o fundamento do trabalho, o lugar da residência, das trocas materiais e espirituais e do exercício da vida (SANTOS, 2002 e HAESBAERT, 2002, citados por SILVEIRA, 2003). É, portanto, o espaço que resulta da valorização dos recursos naturais a partir de diversas culturas e necessidades, permeadas por questões que subjetivam a existência humana.

3.3.1 Redes interorganizacionais

Em sua forma mais abstrata, uma rede pode ser tomada como uma estrutura onde um número de nódulos está relacionado através de linhas específicas, sendo que numa rede empresarial, os nós seriam as organizações e os relacionamentos entre eles existentes tomados como as linhas (HAKANSSON E FORD, 2002). Esta concepção, através da sua simplicidade, consegue pôr em relevo a característica essencial e identificadora da tomada dos mercados como rede de relações: a interdependência entre as entidades em estudo (EASTON E HAKANSSON, 1996). Esta característica é de tal forma proeminente dentro da concepção dos mercados como redes que a tentativa de ganhar entendimento sobre as formas de gerir os relacionamentos que conectam os nós e que inexoravelmente geram interdependências, aparecem em grande parte dos estudos empreendidos nesta área.

Nas palavras de Correia (1995), podemos identificar duas diferentes abordagens para as redes interorganizacionais. Numa primeira abordagem identificam-se os estudos que procuram utilizar a perspectiva de rede como uma ferramenta analítica mais ou menos rígida e de modelação de comportamento e em uma segunda abordagem, como um modelo de gestão organizacional como base para a estruturação de relacionamentos.

Esta linha orientadora de interação e de interligação nos relacionamentos entre as organizações faz com que essas organizações não sejam entendidas por operarem em completo isolamento com o meio envolvente (HAKANSSON E SNEHOTA, 1989; THORELLI, 1986; ASTLEY, 1984 citados por CORREIA, 1995), mas, pelo contrário, sejam entendidas por influenciarem e serem influenciadas pelo meio, contribuindo para o seu contexto sem poderem, no entanto, e não obstante a sua maior ou menor influência, se considerar soberanas dele.

As organizações, entretanto, têm uma identidade e estão inseridas num ambiente social e econômico particular e específico, fazendo com que a existência das interações, interligações e conexões exijam um investimento relacional dinâmico, cuja rentabilidade resultará das vantagens advindas, de tal forma que a capacidade de uma empresa desenvolver e gerir os seus relacionamentos com outras entidades assuma uma importância extrema, devendo, assim, ser tomada como uma vantagem competitiva. Para Turnbull *et al* (1996, p.45) “os relacionamentos fornecem o ambiente dentro dos quais os episódios individuais têm lugar” (...), sendo que “cada episódio é afetado e afeta a relação como um todo”.

Os relacionamentos empresariais podem ser definidos como “uma estrutura forte e extensiva de vínculos sociais, econômicos, de serviços e técnicos prolongados no tempo, com

o propósito de diminuição dos custos totais ou/e aumento de valor e com isso poder ser alcançado um benefício mútuo”. (ANDERSON E NARUS, 1991, p.96, citados por CORREIA, 2005). Hakansson e Snehota (1995) descrevem estes relacionamentos através de quatro características estruturais: a continuidade que remete ao caráter, geralmente, prolongado no tempo dos relacionamentos; a complexidade que se relaciona com o número, geralmente vasto de agentes envolvidos nos relacionamentos (densidade da rede); a assimetria que diz respeito à posição diferenciada entre compradores (que os autores consideram tipicamente como mais propensos a disporem de maior poder) e vendedores e, por último, a informalidade que caracteriza, geralmente, o ambiente onde os relacionamentos se estruturam.

Atrelada ou a partir da simetria, podemos afirmar, de acordo com Snehota (2003), a existência de uma característica complementar ou uma quinta característica que é a dualidade de efeitos – potencializador/limitador, apontada para os relacionamentos, à medida que esses se constituem como um conjunto de atores conectados por relações de troca a uma rede tomada como padrão de comportamentos. A explicação do mercado como instituição levaria a destacar que a sua forma é sempre resultante da interação dos seus elementos - os atores individuais e como instituição, e é constituída por processos evolucionários, onde “as instituições são a estrutura do contexto de ação impondo limites mas também facilitando [potencializando] a ação.” (SNEHOTA, 2003, p.7).

Esta última característica – dualidade potencializadora e limitadora, da interligação de relacionamentos de uma estrutura em rede vai, no entendimento de Ford *et al* (2002), resultar em consequências paradoxais. Em seus estudos os autores evidenciam três paradoxos.

No primeiro paradoxo temos que as empresas inseridas na rede não são livres para atuar de acordo com os seus objetivos, pois os relacionamentos, assim como permitem e potencializam o desenvolvimento futuro da empresa, também condicionam ou limitam esse desenvolvimento. Serão potencializadores à medida que as possibilidades de atuação dos atores passam pelos recursos de que dispõem, os quais dependem em parte dos relacionamentos mantidos. Limitadores à medida que a configuração de regras que modelam a atuação, poderá colocar limites às formas de relacionamento que escapem aos modelos de comportamento aquiescido e, por esse motivo, limitar o desenvolvimento de novas relações.

O segundo paradoxo origina-se no fato de que em uma estrutura em rede as empresas simultaneamente influenciam e são influenciadas. Assim, na estrutura em rede, a opção pelo desenvolvimento de relacionamentos passará pela ponderação dos atores econômicos envolvidos, da atratividade quanto ao controle sobre os recursos que tais relacionamentos lhe permitirão exercer, pois em sentido estrito e de acordo com a teoria da dependência de

recursos, nenhum ator é autossuficiente, o que justifica o aparecimento de redes, onde cada empresa toma benefícios e incorre em custos provindos da rede na qual está inserida e dos investimentos e ações de todas as empresas envolvidas.

No terceiro paradoxo temos o fato de que quanto mais uma empresa desejar o controle da rede, menos inovadora e dinâmica será essa rede. A tentativa de influência entre os atores da rede poderá ser tomada proporcionalmente ao seu potencial de desenvolvimento, sendo que, desta forma, a ambição de influência pode ser um item gerador de dinamismo na rede, porém, quando a influência emana apenas de um ator sobre todos os demais, o dinamismo esmorece e a hierarquia com a inércia a ela associada, surge.

O controle na rede poderá, conseqüentemente, ser tomado como um limitador de relacionamentos dinâmicos e de interações bidirecionais, à medida que o controle propiciará o despontar de uma hierarquia que, atuando em consonância com o poder, embargaria o dinamismo e a ação concertada resultante de interações e ajustamentos múltiplos. As orientações de comando pré-definidas são, irremediavelmente, limitadas no que diz respeito à compreensão da articulação total da rede, anuladoras de suas dinâmicas e a instigação de atribuições de domínio na rede, fazem com que ela - a rede - deixe de assim o ser.

Sabemos, entretanto, que em qualquer relação existirá um controle que poderá se dar de forma direta ou indireta sobre os recursos e como ação moderadora e/ou mediadora de atuação. Parte dos recursos e dos custos devem passar pelo ajuste necessário para manter os laços que conectam a empresa com outras entidades e a interdependência que esses laços originarão na configuração futura da empresa, pois “o desenvolvimento de um nó envolve o desenvolvimento de laços e um laço não pode ser desenvolvido sem afetar os nós com os quais está interligado” (HAKANSSON e FORD, 2002, p.136).

Os laços podem ser distinguidos em termos de ação concertada e ação difusa. A ação concertada envolve a totalidade de parceiros e é uma ação combinada e coletiva do todo agindo como um. A ação difusa é aquela realizada por somente alguns integrantes do conjunto em forma, modo e graus diversos, podendo ser pares ou grupos de participantes que firmam parcerias bilaterais ou multilaterais. (MTur, 2008) O conceito de ação concertada e ação difusa não deve ser confundido com o conceito de Casarotto Filho e Pires (2001) que classifica as relações organizacionais em micro e macrorredes. As microrredes são caracterizadas como associação de empresas com objetivo de garantir a competitividade do conjunto; e as macrorredes como a associação de todas as entidades que representam uma região com objetivo de alcançar seu desenvolvimento.

De forma a concluirmos o referencial sobre as características das redes, cabe-nos ainda fazer constar que o investimento em relacionamentos tem também como característica um efeito simultâneo de auto aperfeiçoamento e de dependência. De auto aperfeiçoamento porque os atores aprendem a relacionar-se entre si e aprendem com as relações (HAKANSSON e FORD, 2002) e de dependência porque, em alguma medida, os relacionamentos futuros dependerão dos relacionamentos atuais que, por sua vez, já dependeram de relacionamentos passados, ou, de outra forma, podemos dizer que “o passado é projetado no futuro” (SNEHOTA, 2003, p.11).

Das seis características apresentadas, podemos definir quatro forças estruturantes da rede: interdependência funcional entre os elementos operantes de forma a permitir a sustentação do processo coordenador de recursos diferenciados para dar resposta aos objetivos individuais e coletivos; estrutura de poder emanada do controle de atividades e recursos que despontam entre os atores operantes diferentes relações de poder e concordância com esse controle; estrutura de conhecimento, pois o modo como às atividades existentes na rede tomam lugar e o perfil de utilização dos recursos, resultam de uma experiência passada e das trocas de conhecimentos entre os elementos nela operantes; dependência intertemporal, porque a rede é uma consequência ou resultado de todas as ações passadas e também um mapa do caminho futuro. (HAKANSSON e FORD, 2002).

3.3.2 Turismo: um território em rede

Enquanto tipologia do espaço físico, o espaço turístico materializa-se em todas as suas classes - real, potencial, cultural, natural, virgem, artificial e vital, ao explorar atrativos localizados em áreas urbanas, áreas rurais e em áreas naturais adaptadas, virgens e vitais. De acordo com as suas características, cada atividade humana produtiva localiza-se nas áreas do espaço terrestre que lhe são favoráveis. Os espaços favoráveis são as áreas onde se encontram a matéria-prima e as condições apropriadas para o desenvolvimento das atividades produtivas.

No turismo o desenvolvimento de atividades produtivas se dá a partir da existência de atrativos turísticos. Esses são a matéria-prima do turismo e constituem a causa principal que motiva uma viagem. O espaço turístico configura-se como consequência da presença e da distribuição territorial dos atrativos turísticos que são os seus primeiros e principais elementos. A descontinuidade é a característica marcante do espaço turístico em função dos atrativos se apresentarem, geralmente, concentrados em determinadas áreas onde, à revelia de sua proximidade, não se tocam. São, portanto, espacialmente entrecortados e pontuais, existindo entre eles territórios ocupados por outras atividades humanas.

A delimitação do espaço turístico se dá através de critérios técnicos básicos que indicam a presença física dos elementos denominados: atrativo turístico, equipamentos e serviços (planta turística) e infraestrutura de transporte e comunicação. A melhor forma de se determinar um espaço turístico é através do método empírico. Com ele se pode observar a distribuição territorial dos elementos, a fim de detectar os agrupamentos e as concentrações que naturalmente se apresentam. Desse modo, podem-se encontrar os agrupamentos de elementos componentes do espaço turístico, os quais estão classificados de acordo com o tamanho, a diversidade e a qualidade dos elementos que o formam em zona, área, complexo, centro, unidade, núcleo, conjunto e corredor. (BOULLÓN, 1997 a e b).

O estudo do espaço turístico analisa a presença e os aspectos físicos do patrimônio turístico natural, cultural e estrutural – equipamentos e serviços turísticos – receptivos (planta turística) e infraestrutura básica (transporte e comunicação). Este estudo é a base para a organização de todas as ações do setor já que permite a elaboração de política de desenvolvimento e promoção que, partindo da realidade do patrimônio existente, trabalha baseada em produtos claramente definidos. Permite ainda que, a partir da análise de potencialidades e necessidade dos elementos do espaço turístico, esses possam se “apresentar” à iniciativa privada, para que essa utilize, com fins comerciais, as informações técnicas elaboradas e possam preparar os pacotes de turismo itinerante³⁹ e de turismo de estada⁴⁰, complementados com outras tantas modalidades e tipologias possíveis, capazes de proporcionar ao ser humano a satisfação de suas necessidades de lazer e evasão.

O estudo do espaço turístico à luz da teoria das redes pode ser considerado como uma forma de organização que expressa uma realidade material em função de seus atrativos naturais e culturais e de sua planta e infraestrutura.

Os atrativos culturais expressam tanto a materialidade da dinâmica social e de vários momentos da história (patrimônio cultural tangível), como uma imaterialidade social traduzida em função de valores, crenças, usos, costumes (patrimônio cultural intangível), enfim, das territorialidades de cada local. A valorização social do ambiente natural e do ambiente material e imaterial socialmente construído, resultando em identidades locais, se constitui como fator motivacional de atração da demanda turística.

Para o estabelecimento de fluxos turísticos, além da estruturação material da rede e da estruturação física da teoria do espaço turístico, é necessário que exista um espaço relacional,

³⁹ Turismo itinerante: são os deslocamentos que visitam vários núcleos receptores em uma mesma viagem.

⁴⁰ Turismo de estada: são os deslocamentos que visitam um único núcleo receptor com permanência média igual ou superior a cinco dias.

cuja interação deve existir entre cada elemento do espaço turístico de maneira a constituir o funcionamento comercial do setor.

O estudo das redes e o estudo do espaço turístico atuam como seletores territoriais que organizam o espaço em função da infraestrutura, atividades econômicas, especificidades e virtuosidade de cada território. Na teoria do espaço turístico o viés de exame do território é o enfoque atual, onde a técnica prioriza a localização, a descrição e a qualificação dos elementos de interesse turístico que compõem o território. Como técnica do conjunto metodológico de planejamento físico, a teoria do espaço turístico não considera as relações entre os elementos do território e, da mesma forma, não vê o território a partir do enfoque genético, ou seja, não vê o lugar como um processo e como totalidade evolutiva.

Então, podemos constatar que o espaço turístico pode ser definido, fisicamente, como uma estrutura em rede, onde as praças receptoras com seus atrativos e sua planta turística são os 'nós' e as rotas de deslocamentos são as 'linhas'. Porém, toda a estrutura em rede deve ser um todo altamente integrado, a fim de que o conjunto funcione harmoniosamente. Neste sentido, a teoria das redes vai além do sentido físico - material dos elementos do espaço, pois considera a apreensão das relações que se estabelecem no território. Sem estas relações a rede física, embora imprescindível, não tem sentido e rede 'de fato' não se estabelece.

No caso do turismo, a teoria do espaço turístico localiza e reticula o território, porém as necessárias redes de órgãos públicos e de empresas não são consideradas e, portanto, o espaço não é qualificado em termos da inexistência ou mesmo da existência incipiente de interações.

Sob pena de que o turismo não se efetive, as relações devem acontecer, em termos do local, dentro do setor público, entre o primeiro e o segundo setor (público e privado, respectivamente), entre o setor privado do local e, de forma conjunta, os setores público e privado devem manter inter-relações de promoção e comercialização com os mercados emissores de turistas. Em termos de região, as interações devem se dar entre os setores públicos de turismo de cada município, entre os setores privado ou *trade* turístico de cada município e, de forma conjunta, os setores público e privado devem manter inter-relações com as praças dos mercados emissores.

Assim sendo, a idéia da estrutura em rede é um modelo que se ajusta perfeitamente ao turismo, porque a funcionalidade natural (inclusive de procura por parte do turista) dos territórios turísticos é operar de modo associado.

Como se depreende do que foi exposto e da exposição das características do turismo, esse envolve a posse por vários atores dos recursos que só combinados e conjugados na sua totalidade fornecerão uma versão definitiva e completa do produto turístico de um local e

quando da ocorrência de divergências entre os atores, estas poderão transparecer num produto confuso e pouco coerente que, certamente, vai gerar uma má imagem no consumidor de tal destino.

Desta maneira, a abordagem em rede ajusta-se particularmente bem ao estudo do setor turístico, pois ele é repleto de interligações entre atores que, simultaneamente, cooperam e competem, sem nunca deterem por completo o controle da rede interorganizacional e da elaboração do produto turístico final, pois cada operador poderá influenciar e satisfazer o consumidor apenas no que diz respeito ao seu produto, que, contudo e por maior e melhor que esta organização possa ser, nunca será igual à experiência total que o consumidor observou no destino. Podemos então, inferir que um destino turístico pode ou deve ser caracterizado pela sua mobilização de relacionamentos, pelo dinamismo interno, pela interatividade associada, podendo-se verificar o caso em que um destino turístico possua recursos em grande número, mas que devido à falta de interação e coordenação, estes recursos não serem potencializadores suficientes de valor.

Assim, um destino turístico concreto enquanto território, pode conter vários tipos de ambientes e recursos, condicionantes tangíveis da atividade empresarial, mas que também assumem em grande número qualidades claramente intangíveis, como as relações e atividades institucionais onde se inclui a interação entre atores e que são designados de ambientes territoriais operacionais (JOHNSTON E ARAÚJO, 2002). Nesta perspectiva dinâmica o território deixa de ser considerado como uma mera localização de fatores e é tomado mais como um grupo de agentes territoriais e elementos econômicos, socioculturais, políticos e institucionais que tem organizações e padrões reguladores específicos e que compartilham regras e normas.

De fato e adotando a visão atinente aos territórios seguida pelos autores, podemos falar dos destinos turísticos como espaços nos quais se desenvolvem um conjunto de relações funcionais, cuja natureza reflete recursos, tecnologias e processos organizacionais, pois dentro desse destino “deverão existir estruturas e mecanismos que sejam atores institucionais que possam auxiliar as organizações a desenvolver relacionamentos com outras organizações” (JOHNSTON E ARAÚJO 2002, p.14).

Nesta percepção, as fronteiras do destino turístico não deverão ser traçadas por fatores de ordem administrativa, mas antes por um compartilhamento de normas comuns de entendimento complementar e partilhado. Na realidade, um destino turístico deve tecer relações intra e interorganizacionais que criem conexões e que liguem territórios dispersos, existindo possíveis destinos turísticos que só ganharão atratividade através da eliminação de

várias barreiras administrativas pela força de relacionamentos conjuntos. Nas palavras de Grängsjö “as fronteiras dentro do destino têm que ser flexíveis e as questões de mútuo interesse podem constituir as *melhores fronteiras para um destino turístico*⁴¹” (GRÄNGSJÖ, 2003, p.443).

A rede de relações existente numa região ou destino turístico tem também uma importância decisiva na percepção e no próprio condicionamento dos atores que se movimentam e atuam neste território, tornando-se essa rede um recurso próprio e inerente à região onde se localiza.

Um destino turístico tem inerente um território, um espaço, uma localização dentro da qual estão os recursos que proporcionarão as experiências procuradas pelos turistas e que os motivam a deslocar-se para esse espaço. Nessa área geográfica limitada, existem múltiplas empresas turísticas impelidas a colaborar de forma mais ou menos explícita com outras organizações para formarem experiências positivas para todos os atores envolvidos. Considerando-se que a interação entre as organizações cria o espaço, esse terá de ser considerado como algo que afeta não só a organização individual, mas a forma como a organização interage com outras organizações.

De acordo com Grängsjö (2003), o valor de um território depende da forma como um conjunto de recursos é nele combinado e utilizado conjuntamente com outros. Neste caso, um território ou destino turístico poderá ser visto como uma organização comparável a uma empresa qualquer, sendo que o valor dessa organização dependerá de como o conjunto de recursos combinados que contém é utilizado no seu interior, determinando a posição dos atores na rede. Esta posição se refere à percepção que as organizações têm em relação às outras organizações da rede e depende, entre outros fatores, da mobilização de recursos que as organizações conseguem gerar e da importância que assumem para a rede interorganizacional onde estabelecem relações.

Tomando o território e o destino turístico como uma organização, cada empresa será considerada como uma combinação particular de recursos, que pode ser visto como parte de um conjunto de recursos. Assim, o caráter das relações sociais e institucionais que se desenvolvem e têm origem num contexto territorial em que se enquadra o destino turístico é algo de único que afeta o potencial e a atratividade da região em que se desenvolvem.

Assim sendo, um destino turístico com seu respectivos produtos, poderá ser caracterizado pela forma como as organizações interagem no seu interior e o fazem se

⁴¹ Itálico no original.

afirmar como um destino atrativo para os seus turistas efetivos ou potenciais. São estas organizações que, no limite, terão a capacidade para criar ou conferir valor ao destino; valor que, contudo, estará dependente da forma de articulação e configuração do território tomado como organização.

Na linha desta visão relacional do território, Murdoch (2000) afirma que o espaço, embora parcialmente físico, é completamente relacional, o que abre por completo a possibilidade de estar continuamente associado a movimentos dinâmicos, que impelem à sua mudança e à distância, assim como o espaço, torna-se plástica, já que está continuamente a alterar a sua forma dentro de conjuntos discrepantes de relações. Esta visão relacional e em rede é absolutamente compatível com os destinos turísticos, sendo que destes espaços confinados emergem organizações com normas e valores associados que, pela sua forma de atuação e desenvolvimento de atividades, moldarão esse destino.

Esta tomada do espaço como destino turístico permite uma análise do mesmo como um fenómeno multidimensional extremamente interligado com outras variáveis que poderão ser decisivas na compreensão da dinâmica das organizações e da atividade turística que nele se desenvolve. Neste sentido, a abordagem em rede serve para a análise do destino sob a forma de produto turístico, porquanto consegue ultrapassar fronteiras políticas e reunir interesses pessoais e profissionais dos habitantes que vivem e trabalham na região, servindo para analisar convenientemente o jogo de interações.

Através da percepção de interesses comuns e de atividades complementares potencializadoras de recursos dos agentes e do destino turístico tomado como organização, a atuação em rede levará a uma diminuição da dependência da participação pública, à medida que permitirá mediar uma relação simultânea de cooperação e competição que, aliada ao comprometimento e confiança geradas, se consubstanciará na diminuição dos riscos de novos investimentos, podendo, através de fluxos informacionais, interações contínuas e teorias partilhadas, promover um ambiente de inovação e valorização do destino.

Tremblay (1993 e 1998) apresenta três tipos de rede possíveis de surgirem no mercado turístico. A primeira dessas configurações ocorre horizontalmente entre organizações que possuem o mesmo tipo de capacidades tecnológicas, mas que estão localizadas em diferentes destinos servindo, portanto, mercados distintos (como exemplo, podemos ter as redes ou associações de hotéis). O segundo tipo de rede turística identificada pelo autor remete para um contíguo de organizações que tem como alvo clientes de um mesmo grupo específico e que por isso mantêm relações de forma a conectar recursos heterogêneos e complementares em torno de um produto consistente. Estas ligações poderão ocorrer vertical, lateral ou

diagonalmente, formando uma quase-organização (grupos que podem conectar atividades complementares como aviação, agências de viagens, hotéis etc.).

O último tipo de redes se aplica à coordenação de recursos na última parte do serviço turístico que se desenrola num destino específico. Neste caso, e num destino específico, as organizações partilham infraestruturas, atrações, cenários naturais públicos, bem como atitudes sociais perante o turismo, necessitando de, através de relações e interações múltiplas, coordenar os recursos públicos existentes e minimizar as suas externalidades negativas, ou seja, as organizações tentarão, através de movimentos coordenados, determinar e apurar o 'bolo' turístico local e, através de interações influenciadoras, reforçar a sua posição para desse modo aumentar, se possível, o seu quinhão.

Komppula (2000) estuda o último tipo de redes turísticas sugeridas por Tremblay, aproveitando o conceito de *issue-based net* introduzido por Brito (1999), definindo uma rede turística regional como uma *issue-based net* "fundamentada numa administração regional ou na divisão de regiões, cujo objetivo comum será tornar a região em questão melhor conhecida como destino turístico assim como aumentar as receitas provindas do turismo" (KOMPPULA, 2000, p.3). O conceito de *issue-based net* consiste na mobilização de um conjunto de atores em uma relação de parceria ou aliança estratégica em torno de um problema específico com vista à sua resolução.

O estabelecimento de relações de parcerias ou alianças estratégicas, sejam elas na conformação de polos, *clusters* ou outras formas de arranjos, requer a busca de complementaridades, sinergia, ganhos comuns e senso comunitário, onde o que importa é o avanço de todos enquanto coletividade. Para tanto, é importante o ambiente histórico-cultural que envolve os atores, assim como uma nova noção de competitividade. Toda a estrutura em rede é um todo altamente integrado e isso não significa renunciar à individualidade, à produtividade e à competitividade. Ao contrário, a proposta é manter as diferenças sem deixar de integrar-se com os demais elementos, a fim de que o conjunto funcione harmoniosamente e o desenvolvimento de um elemento não se efetive em função da crise do outro.

A idéia da estrutura em rede não é contrária ao funcionamento autônomo das suas partes porque, para evitar que o todo integrado perca a eficiência, é necessário que os seus elementos componentes cumpram a sua função, ligados, porém, por relações que os façam interdependentes, com a vantagem de que cada elemento unitário seja mais forte e sólido em função da sua atuação como um todo, ao invés da sua atuação isolada.

Quando um conjunto se organiza como um todo, funcionando dessa forma, as vantagens de cada uma das partes do todo compensam com lucro, o que deve ceder ao conjunto, para que se mantenha a idéia da harmonia. O contrário é deixar que tudo fique como está e que cada local enfrente o futuro por sua conta, de maneira indiferente ao seu vizinho mais próximo ou competindo com ele de forma irracional, com resultados que não beneficiam a nenhuma das partes.

É saudável e lógico que haja a competição quanto à qualidade dos serviços, à diversidade e aos programas de atividades turísticas e ao preço. Porém, não é aceitável que centros vizinhos, com um mesmo produto, se desgastem tentando captar em separado um mesmo mercado; ou que cada um cresça sem considerar o que acontece com o outro, até que a soma de todas as iniciativas isoladas traga como consequência um aumento desmedido da oferta, acompanhada da inevitável queda da rentabilidade. Esse fenômeno é comum para os empresários que operam no setor turístico. Menos lógico, porém um fato também comum, são os centros que oferecem atrativos de diferentes tipos e categorias, de forma não complementar, diminuindo as suas chances de penetração no mercado. (BOULLÓN, 1997a).

Os referenciais elucidados neste item 3 foram de fundamental importância para o entendimento das formas como se dão as relações de cooperação e parcerias e das principais formas de como elas podem se dar no sistema de turismo e em outros sistemas. Da mesma maneira, tivemos reforçado nosso entendimento de que através de cooperação e parcerias temporárias ou a partir de relacionamentos de longo prazo – alianças estratégicas, a formalização dos sistemas relacionais de forma a constituírem um terceiro setor de governança do turismo, que pode se materializar formalmente através da instituição de entidades do tipo associativas e cooperativa

4 AS REGIÕES OBJETOS DE ESTUDO E SUAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO

Essa seção reúne informações das regiões objetos de pesquisa e foram compostas a partir da pesquisa empírica que igualmente nos disponibilizou materiais sobre as regiões e dos *sites*: explorevale.com.br, portalcostadoce.com.br, convention.gestour.com.br, turismo.rs.gov.br, santur.gov.br e valedocontestado.com.br.

4.1 O Turismo no Vale do Contestado - Estado de Santa Catarina

Localizada no centro-oeste do Estado de Santa Catarina (FIGURAS 06 e 07), a Região está sobre uma camada de rocha basáltica e sua formação geológica é muito antiga. Trata-se do mesmo basalto resultante do derrame de Trapp⁴² que recobriu o arenito original, formando o Aquífero Guarani. Em quase toda a sua extensão, escarpas leves com cumes desgastados pela ação do tempo, estiveram cobertas pela mata de araucária. Na atualidade, a exploração madeireira alterou a cobertura vegetal original onde, entretanto, ainda restam trechos de mata nativa inexplorada. O clima apresenta verões quentes e invernos rigorosos com eventual ocorrência de neve. A principal bacia hidrográfica é a do Rio do Peixe, afluente do Rio Uruguai que faz parte do complexo da Prata.

O Vale do Contestado foi palco da Guerra do Contestado que teve início em 1912, durou quatro anos e envolveu uma região com mais de 48 mil quilômetros quadrados, opulenta em ervais e disputada pelos estados de Santa Catarina e do Paraná. A Guerra foi uma das mais sangrentas revoltas populares registradas no Brasil, na qual cerca de 20 mil sertanejos que já habitavam o lugar, lutaram contra forças policiais para evitar a desapropriação de suas terras em benefício da companhia norte-americana *Brazil Railway Company*, construtora da Estrada de Ferro São Paulo-Rio Grande do Sul. A obra, além de facilitar o escoamento da produção da madeira e interligar o Sul do país, propiciaria a imigração para a região. Fanáticos religiosos que seguiam um líder messiânico conhecido como Monge José Maria, os sertanejos eram bem organizados e foi preciso o uso de metade

⁴² O derrame de Trapp foi um grande derramamento vulcânico de basalto, ocorrido na era Mesozóica e que deu origem a um dos solos mais férteis do Brasil (terra roxa), que se estende nas porções ocidentais de São Paulo ao Rio Grande do Sul.

do efetivo militar do Exército Brasileiro para sufocar a revolta. As marcas desta epopeia ainda se fazem presentes nos municípios da Região, especialmente em Caçador e Irani.

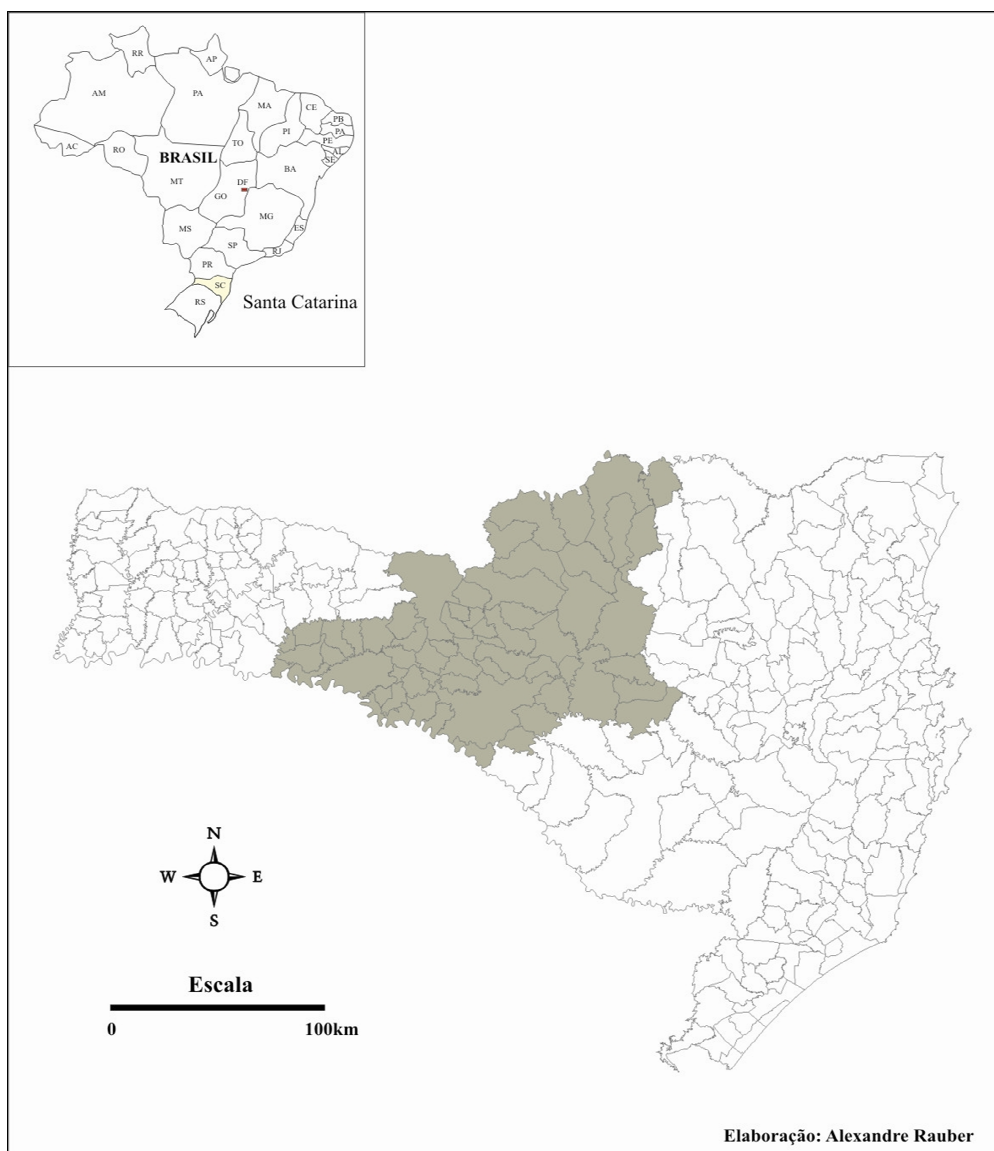
Além desses dois municípios, a região está composta por outros 60, dentre os quais: Treze Tílias, Fraiburgo, Piratuba, Videira, Tangará, Pinheiro Preto, Porto União, Itá, Seara, Frei Rogério e outros como Campos Novos e Curitibanos que, logo após a BR-116, são as primeiras cidades de um vasto território que avança em direção ao Oeste do Estado de Santa Catarina. Portas de entrada do Vale do Contestado, Campos Novos e Curitibanos conservam muitas características da Serra Catarinense: planuras, pastoreio de gado, costumes campeiros e jeito ‘gaudério’ de falar e vestir.

Por suas vezes, Joaçaba e Concórdia são cidades progressistas e principais centros econômicos da região. Mas o principal atrativo do Meio-Oeste catarinense é sua multiplicidade de paisagens, de pessoas e de culturas. Um exemplo é a austríaca Treze Tílias, *Dreizehnlinden* em alemão, que é a ‘jóia’ turística da região: enfeitada e florida, ‘aconchegada’ entre colinas verdes, com casas e prédios em estilo alpino. Nas cidades de Videira, Tangará e Pinheiro Preto o cenário muda totalmente, dando lugar a casas grandes e quadradas, com telhados em quatro águas, onde sempre há uma pipa de vinho guardada no porão. Estamos no Vale da Uva e do Vinho com o seu inconfundível estilo italiano. Essas cidades foram fundadas por filhos de imigrantes de italianos vindos do Rio Grande do Sul, e que se instalaram ao longo do Rio do Peixe. Em Videira temos o Circuito⁴³ Rosé, um roteiro baseado na produção de vinhos.

Fraiburgo, que foi colonizada por imigrantes alemães provenientes da Alsácia, conta, atualmente, com pomares de maçã que vão ‘até onde a vista alcança’ e é responsável por 45% da produção nacional desta fruta. Piratuba, situada às margens do Rio Uruguai, é a principal estância de águas termominerais da região e, certamente, um dos mais importantes destinos termiais do Sul do país.

⁴³ Neste caso e de forma diferenciada e talvez complementar ao entendimento de Beni (2006), os circuitos compreendem determinada área geográfica, caracterizada pela predominância de certos elementos da cultura, da história e da natureza, que são forte elemento de sedução para o viajante, além da identidade entre os municípios que se consorciaram para complementar os atrativos e equipamentos turísticos com objetivo de ampliar o fluxo e a permanência dos turistas, com conseqüente geração de emprego e renda. (SETUR/MG, 2002).

FIGURA 06: Mapa do Estado de Santa Catarina – Brasil com destaque para o Vale do Contestado



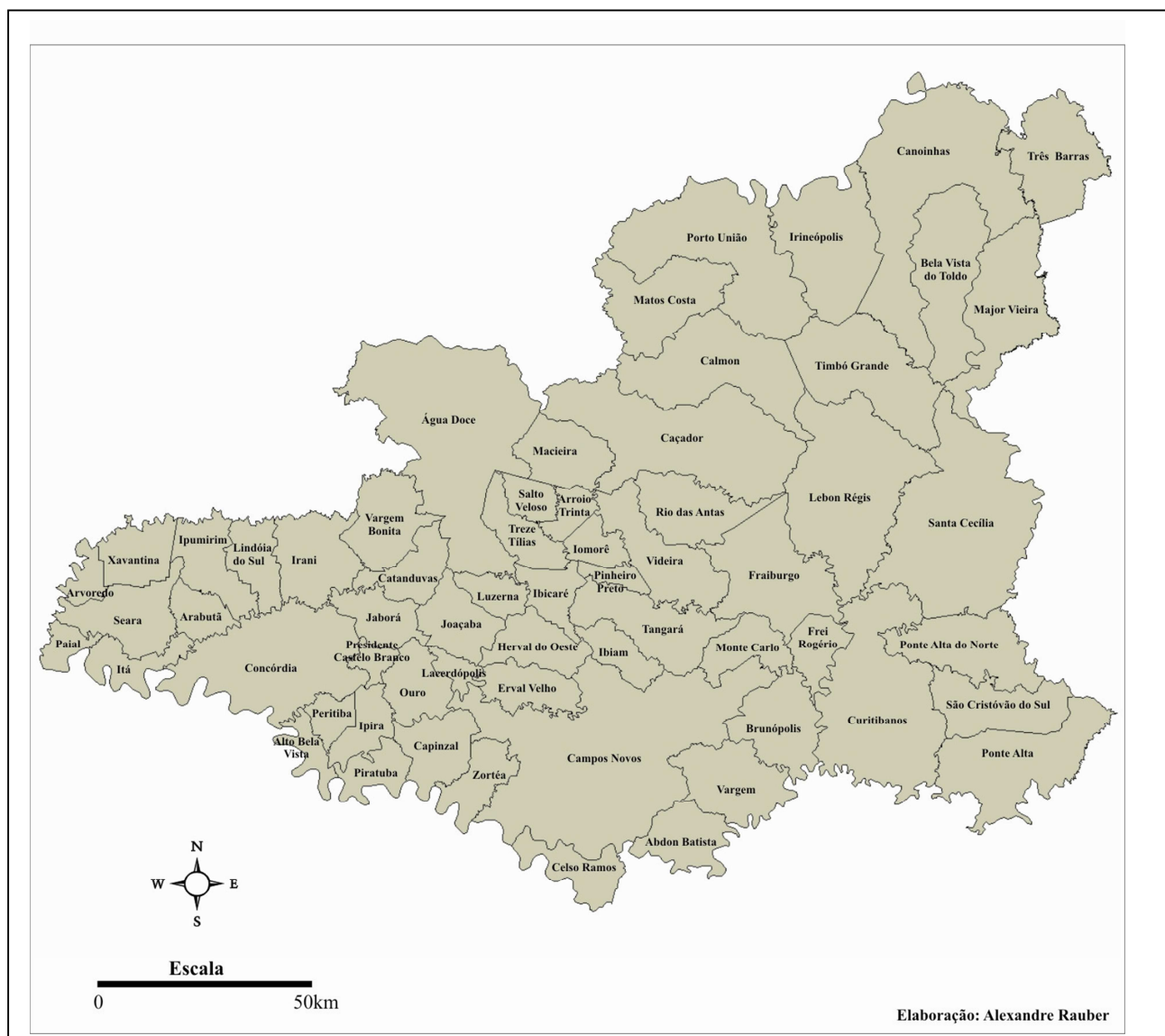
FONTE: Laboratório de Geoprocessamento da UNISC.

No Vale do Contestado se destacam igualmente, a Associação⁴⁴ da Rota Italiana – ARI, que é uma entidade da qual participam formalmente os municípios de Água Doce, Arroio Trinta, Caçador, Capinzal, Itá, Joaçaba, Lacerdópolis, Luzerna, Pinheiro Preto, Piratuba, Salto Veloso, Tangará, Treze Tílias e Videira; e a Rota da Amizade, formada por seis cidades – Treze Tílias, Fraiburgo, Piratuba, Videira, Tangará e Joaçaba, que oferecem boa infra-

⁴⁴ Associação, em um sentido amplo, é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados. Formalmente, qualquer que seja o tipo de associação ou seu objetivo, podemos dizer que a associação é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas ou sociedades jurídicas em torno de seus interesses e que sua constituição permite a construção de condições maiores e melhores do que as que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos.

estrutura hoteleira e gastronômica na região, não desmerecendo as demais cidades que têm encantos naturais, museus e boas opções de programas ao ar livre que justificam uma visita. A Rota⁴⁵ da Amizade conta com um Convention e Visitors Bureau.

FIGURA 07: Mapa da região do Vale do Contestado – Santa Catarina – Brasil



FONTE: Laboratório de Geoprocessamento da UNISC

Além do Convention e Visitors Bureau - Rota da Amizade, um consórcio⁴⁶ denominado de Consórcio de Turismo nos Trilhos do Contestado - Contrilhos, realizado entre os

⁴⁵ Rota é um itinerário que reúne dois ou mais municípios.

⁴⁶ Consórcio significa, do ponto de vista jurídico e etimológico, a união ou associação de dois ou mais de dois entes da mesma natureza. O consórcio não é um fim em si mesmo; constitui, sim, um instrumento, um meio, uma forma para a resolução de problemas ou para alcançar objetivos comuns; (...) existem consórcios intermunicipais, de empresas e de pessoas físicas. Os consórcios intermunicipais acontecem nas áreas de saúde,

municípios de Caçador, Herval d'Oeste, Capinzal, Piratuba e Pinheiro Preto, além de outros dez. O objetivo é promover a atividade turística na região através da revitalização da histórica estrada de ferro.

O Contrilhos está atrelado à Fundação⁴⁷ de Turismo do Vale do Contestado – Conttur, que é uma pessoa jurídica de direito privado, de natureza cultural, dotada de autonomia patrimonial, administrativa e financeira, sem fins lucrativos. O Conttur, que é o núcleo gestor do programa de regionalização do turismo, foi constituído em meados do ano de 1994, pelos municípios de Fraiburgo, Treze Tílias, Piratuba, Joaçaba, Catanduvras, Videira, Ipirá e Caçador. Tem como missão articular e integrar ações para o desenvolvimento do Vale do Contestado através do incentivo a atividades turísticas em toda região. Seu o objetivo é promover o desenvolvimento do turismo de forma organizada, articulada, regionalizada e permanente. Para tanto, presta orientação técnica e divulga o potencial turístico da região através de roteiros⁴⁸ integrados.

Atualmente, são participantes do Conttur os municípios de Água Doce, Arroio Trinta, Caçador, Campos Novos, Capinzal, Curitibaanos, Fraiburgo, Frei Rogério, Herval d'Oeste, Ibian, Ibicaré, Irani, Itá, Joaçaba, Lacerdópolis, Luzerna, Ouro, Pinheiro Preto, Piratuba, Salto Veloso, Tangará, Treze Tílias, Vargeão e Videira.

Além destes municípios integram a Fundação as seguintes entidades: Companhia Hidromineral de Piratuba, Termas Internacional Vale das Tílias e a Associação de Hotéis de Piratuba.

educação, transporte, informática, meio ambiente, agricultura e outros problemas ou objetivos que envolvem vários municípios. Os governos podem usar o consórcio como instrumento operacional de grande valia para maior rendimento de seus esforços, evitando a dispersão de recursos financeiros, humanos e materiais e maximizando o aproveitamento dos recursos municipais. Utilizado como instrumento de estímulo ao planejamento local e regional, o consórcio possibilita, além disso, a viabilização financeira de investimentos e contribui para a superação de desafios locais. Um consórcio neste âmbito não pode, entretanto, configurar uma nova instância no âmbito do estado, intermediária ao município (JUNQUEIRA, 1990; MARTINS, 2000).

⁴⁷Fundação é uma instituição autônoma criada por liberalidade privada ou pelo Estado, com personalidade jurídica e patrimônio próprio, com fim altruístico, beneficente ou de interesse ou de utilidade pública ou particular, administrada segundo as determinações de seus fundamentos. O patrimônio inicial de uma fundação poderá ser constituído somente de dinheiro ou parte ser constituída de bens móveis e imóveis, desde que livres de ônus. A fundação constituiu-se de um patrimônio personalizado destinado a um fim e diferencia-se da associação em função dessa caracterizar-se por constituir um agregado de pessoas naturais ou jurídicas no qual o patrimônio tem papel secundário ou acessório. Outra diferença é quanto aos objetivos, pois a fundação, de acordo com o atual Código Civil em seu art. 62, parágrafo único, somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. Os estatutos e suas alterações devem ser submetidos à aprovação do Ministério Público, que verificará se foram observadas as bases da fundação e se os bens são suficientes ao fim a que ela se destina. (MP-RS, s.d.).

⁴⁸ Roteiro é uma atividade inerente do planejamento turístico, que consiste em ordenar os elementos essenciais em uma viagem, viabilizando o aproveitamento dos atrativos locais em itinerários definidos (BAHL, 2006; BENI, 2006).

Importante salientar que no estado de Santa Catarina funcionam 36 Conselhos de Desenvolvimento Regional - CDR, integrantes das respectivas Secretarias de Desenvolvimento Regional – SDR, sendo que dos 36, seis estão localizadas no Vale do Contestado, a saber em: Caçador, Campos Novos, Curitibanos, Canoinhas, Joaçaba e Videira.

Imprescindível fazer constar que desde 2008, a instância de governança regional do turismo do Vale do Contestado - IGR, é representada e gerida informalmente pelo Conttur, cuja sede está localizada no município de Joaçaba. Entretanto, em função da magnitude da região, em fevereiro de 2010, reuniram-se 15 dos 62 municípios que compõem o Vale do Contestado, com a finalidade de institucionalizar outras IGR. Nesta data, tratou-se também da realização do inventário turístico ferroviário que abrangerá 16 municípios.

Assim sendo, em fevereiro de 2011, foi estabelecido pelo Estado um prazo para que as Instâncias se organizem com estatuto e regimento interno. A partir desta movimentação, em julho de 2011 tratou-se da criação de duas sub-governanças para melhor atender aos anseios da região como um todo. Uma delas foi implantada na região do Planalto Norte do Vale, capitaneada pelo município de Porto União. A outra, definiu-se na região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, com os seguintes municípios: Alto Bela Vista, Arabutã, Arvoredo, Concórdia, Ipira, Ipumirim, Irani, Itá, Jaborá, Lindóia do Sul, Paial, Peritiba, Piratuba, Presidente Castelo Branco, Seara, Xavantina.

A subgovernança da AMAUC está representada e gerida informalmente pelo Águas do Alto Uruguai Convention & Visitors Bureau, entidade que existe desde 2003 e que trabalha há oito anos o turismo regional e é composta por três municípios: Concórdia, Itá e Piratuba. No sentido de trabalhar toda a região da AMAUC, em 2010, o Águas do Alto Uruguai CV&B cadastrou no Sistema Estadual de Incentivo à Cultura, ao Turismo e ao Esporte - SEITEC, e em consonância com as políticas públicas do governo federal e estadual, um projeto intitulado “O Contestado do Alto Uruguai Catarinense”. Parte dos recursos do projeto foram aprovados pelo Conselho Estadual de Turismo e, a partir deste fato e da instalação da sub IGR, há uma boa perspectiva de que a maioria dos municípios faça a adesão ao Projeto e com isto, espera-se estruturar a sub-governança integrando todos os municípios.

A sub-governança do Planalto Norte do Vale, recebeu a denominação de “Trilhos e Caminhos do Contestado” e foi instaurada com a participação dos seguintes municípios: Bela Vista do Toldo, Calmon, Canoinhas, Irineópolis, Lebon Régis, Major Vieira, Matos Costa, Porto União Santa Cecília, Timbó Grande e Três Barras. As discussões referentes a esta sub-IGR estão sendo realizadas em formato de fórum e com o objetivo de institucionalizar a entidade gestora nos próximos meses. Para tanto, o fórum trabalha em parceria com o

SEBRAE-SC, em um projeto de roteirização regional, homônimo à nova sub-governança e que inclui, além de sete dos municípios acima citados - Canoinhas, Porto União, Irineópolis, Bela Vista do Toldo, Matos Costa, Calmon e Timbó Grande, mais dois da região turística Caminho dos Príncipes⁴⁹, tais sejam: Mafra e Itaiópolis.

Nos dias 28 e 29 de novembro próximo passado, a sub-governança realizou o primeiro *famtour*⁵⁰ local com o objetivo de dar a conhecer todos os integrantes do roteiro e agências receptoras. Para 2012 estão planejados *famtours* com agências de viagens emissivas e jornalistas.

As IGR's do Estado de Santa Catarina têm o objetivo de ampliar a participação da sociedade nos processos decisórios e na gestão da atividade turística, além de servirem como mecanismo para a qualificação e ampliação da oferta turística regional, assim como garantir a aplicação das políticas nacionais e estaduais de turismo. As duas novas subgovernanças encontram-se ainda em fase de implantação.

Com base neste escopo de informações a pesquisa empírica realizada no Vale do Contestado teve como elemento principal e inicial a Fundação de Turismo do Vale do Contestado, que é uma das instâncias de governança do turismo na Região. O Conttur e seus associados respondentes da pesquisa foram os sujeitos centrais para o estudo das relações organizacionais para o desenvolvimento do turismo na região. A pesquisa deu-se através da observação direta e extensiva e desenvolvida através da aplicação dos formulários com entrevistas semi-estruturadas, cujos modelos encontram-se em anexo. Juntos aos municípios e ao Conttur foi possível aplicar os questionários de entrevistas, porém junto aos demais setores ele serviu como guia orientador em declarações que foram gravados e depois transcritas. Os instrumentos de pesquisas foram aplicados nos meses de julho de 2009, janeiro e fevereiro de 2010, porém os contatos com a região continuaram acontecendo de forma permanente e os resultados passam a ser descritos nos itens que se seguem.

⁴⁹ Composto pelos municípios de Araquari, Balneário Barra do Sul, Barra Velha, Campo Alegre, Corupá, Garuva,, Guaramirim, Itaiópolis, Itapoá, Jaraguá do Sul, Joinville, Mafra, Massaranduba, Monte Castelo, Papanduva, Rio Negrinho, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, São João do Itaperiú e Schoeder

⁵⁰ *Famtour* ou *familiarization tours* consiste no convite a profissionais do setor de viagens para conhecer um destino turístico. É, geralmente, custeado através de apoios, ou seja, o transportador providencia os deslocamentos, a hotelaria a hospedagem, os serviços de alimentos e bebidas as refeições, a agência o receptor, a prefeitura a organização geral etc.

4.1.1 O primeiro setor

Nesta unidade de análise contatamos com dezenove municípios: Água Doce, Arroio Trinta, Capinzal, Campos Novos, Fraiburgo, Herval do Oeste, Ibiara, Ibiracé, Irani, Ita, Joaçaba, Lacerdópolis, Luzerna, Ouro, Piratuba, Salto Veloso, Tangará, Treze Tílias e Videira. Os entrevistados nestas localidades ocupavam, majoritariamente, os cargos de secretários municipais de turismo e cultura, coordenadores de departamento de turismo e, ainda: um chefe do setor de cultura, um secretário de educação, um diretor de turismo, um assessor da secretaria de turismo e eventos e um secretário da administração, finanças e planejamento. A maioria dos respondentes está no cargo há três e dois anos, sendo que um deles ocupa a função há dez anos e outros há dois meses. Da totalidade dos entrevistados, dez possuem ensino superior, sendo que destes, três são turismólogos (as), uma com mestrado em turismo pela Universidade de Caxias do Sul – UCS e outros três possuem qualificação em nível de pós-graduação *lato sensu*.

Na subunidade com a qual iniciamos os questionamentos - verificação da forma constitucional e funcional, constatou-se que o turismo na administração pública funciona, principalmente, através de secretaria municipal de turismo e, também, através de divisão, departamento ou setor atrelados à secretarias de indústria e comércio, cultura, educação, planejamento e agricultura. Quanto à forma de constituição do turismo nas administrações públicas, verificou-se que a maior parte dos órgãos públicos responsáveis pelo turismo está constituída através de lei específica e através de lei orgânica e em outros três casos, ele consta em ambas as leis. Dois entrevistados informaram que a existência do turismo no município não consta em nenhuma lei e outros dois não tinham conhecimento sobre a forma constitucional do órgão municipal de turismo.

Quanto às relações intra - entre o órgão de turismo e outros indiretamente relacionados com o turismo e que constituem nossa segunda subunidade de análise, apuramos que apenas dois órgãos públicos de turismo não se relacionam com outros órgãos da administração municipal com a finalidade de desenvolver o turismo. Os demais se relacionam com a cultura – 08 citações, educação – 07 citações; planejamento – 06 citações; obras; indústria e comércio; urbanismo – 03 citações; esporte – 02 citações; agricultura; meio ambiente – 02 citações; saúde e bem estar social, desenvolvimento social, serviços urbanos, administração e finanças, transportes e obras – 01 citação. Estas relações se dão em função do plano de desenvolvimento do turismo – 05 citações; em função de projetos específicos – 05 citações, com os seguintes exemplos: eventos; urbanização e sinalização (ciclovias, minicidade,

trapiche, prainha, praça do bosque); construção de portal, restauração de prédios históricos, revitalizações/manutenções de pontos turísticos; e em função de projetos conjuntos – 05 citações, com os seguintes exemplos: eventos; educando para o turismo; conscientização para o turismo nas escolas municipais e qualidade de vida. Dois respondentes afirmaram que as relações acontecem conforme a necessidade e dois outros disseram que as relações são inexistentes.

Estas relações são consideradas fáceis para onze dos municípios visitados, pois resultam de interesses/planejamento comum. Para três destes municípios as relações também são consideradas fáceis, porque são impostas/ditadas pelo prefeito ou outra situação similar; e para outros três as relações são difíceis de concretizar, por que cada secretaria tem os seus projetos. Todas as relações são importantes para oito dos municípios respondentes, para quatro as relações mais importantes são as realizadas em função do plano de turismo e para outros quatro as mais importantes relações são as realizadas em função de eventos. Para um município as relações mais significativas são as mantidas com as secretarias de finanças e agricultura para investimentos na iniciativa privada.

No quesito relacionado ao aporte de recursos materiais, financeiros e outros para a realização de ações e projetos tivemos: 04 citações de que os recursos são oriundos dos municípios, 03 citações de que os recursos são captados nas esferas federal e estadual e 01 citação em que os recursos se originam de entidades de classe, da parceria com CV&B, com a Rota da Amizade, com o Conttur e através de leis de incentivo.

Na terceira subunidade, relações entre – com os órgãos de turismo de outros municípios, dois municípios afirmaram não manter relações e dezessete afirmaram que mantêm relações, como segue:

- Luzerna se relaciona com Água Doce, Joaçaba, Herval d'Oeste;
- Campos Novos se relaciona com Lacerdópolis;
- Tangará se relaciona com Chapecó, com Associação Rota Italiana - ARI, com municípios da Rota da Amizade CV&B, municípios da Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe - AMARP (Arroio Trinta, Caçador, Calmon, Fraiburgo, Ibiá, Iomerê, Lebon Régis, Macieira, Matos Costa, Pinheiro Preto, Rio das Antas, Salto Veloso) e os demais do Vale do Contestado;
- Lacerdópolis se relaciona com Zortea, Campos Novos – NITur, e os municípios da Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense - AMMOC (Água Doce, Capinzal, Catanduvas, Erval Velho, Herval d'Oeste, Ibicaré, Joaçaba, Lacerdópolis, Luzerna, Ouro, Tangará, Treze Tílias e Vargem Bonita);

- Salto Veloso se relaciona com Chapecó, com ARI, e com os municípios do Conttur;
- Videira se relaciona com Treze Tílias, Fraiburgo, Joaçaba, Piratuba - Rota da Amizade CV&B, e Conttur;
- Capinzal se relaciona com Ouro, Zortéa, e Lacerdópolis - NITur;
- Fraiburgo se relaciona com os municípios da Rota da Amizade CV&B, e Pinheiro Preto;
- Ouro se relaciona com os municípios do Núcleo Intermunicipal de Turismo – NITur, Capinzal, Zortéa, Lacerdópolis e com o município de Joaçaba;
- Água Doce se relaciona com Treze Tílias;
- Joaçaba se relaciona com os municípios da AMMOC, da Rota da Amizade e do Conttur;
- Arroio Trinta se relaciona com os municípios da ARI, da AMARP e do Conttur;
- Herval do Oeste se relacionam com os municípios da AMMOC;
- Treze Tílias se relaciona com os municípios do CV&B Rota da Amizade;
- Irani, se relaciona com os municípios do Conttur.
- Ita e Piratuba se relacionam os municípios do Conttur e com o Águas do Alto Uruguai Convention & Visitors Bureau,

Estes relacionamentos geram, em ordem decrescente de citação, ações e /ou projetos de: divulgação - material publicitário e participação em feiras, capacitação/cursos, sinalização e, ainda, projetos turísticos da Rota da Amizade e do NITur, realização de eventos locais, regionais e estaduais; troca de experiências, estudos em grupo sobre o turismo regional, roteiros integrados e criação de novos produtos.

Em se tratando da importância destas parcerias, as mais importantes para o desenvolvimento do turismo no município e região são as relações mantidas com o Conttur – 10 citações, em função dos projetos que desenvolve, da preservação da história e da cultura, da divulgação dos roteiros e porque ‘leva’ o nome dos municípios pequenos; com a Rota da Amizade CV&B - 06 citações, significando maior representatividade da Região no Estado; com o NITur - 04 citações; e com Treze Tílias e Fraiburgo - 02 citações, pois são municípios indutores do turismo na região.

Os relacionamentos se concretizam através de reuniões periódicas - 05 citações; através de planejamento conjunto, ações/projetos específicos, reuniões periódicas e ocasionais - 03 citações; através de planejamento conjunto - 03 citações; através de ações/projetos específicos - 03 citações; através de reuniões ocasionais acontecidas conforme as

necessidades e da realização de *famtours* - 02 citações e, ainda, através da realização de *benchmarking*⁵¹ - 01 citação.

Em três municípios estas parcerias/relacionamentos não são formalizadas, entretanto, em quatorze deles existe a formalização, através de um/uma: Fundação – Conttur e de Consórcio – Contrilhos - 10 citações; CV&B - 06 citações; Associação - 05 citações. No entendimento de onze dos respondentes, estas relações são fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum; para três dos entrevistados as relações são igualmente fáceis por que são impostas/ditadas pelos prefeitos ou por outra situação similar. Para três outros representantes do turismo nos municípios, as relações são difíceis de concretizar, por que alguns municípios não têm recursos humanos e materiais.

Assim sendo, temos que o funcionamento das questões relativas ao aporte de recursos - materiais, financeiros e outros, se dá principalmente através do poder público municipal - 07 citações; através de patrocínios iniciativa privada – 04 citações; através dos Governos Federal e Estadual, de ementas parlamentares, do SEBRAE e da Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina – FAMPESC / SC – 02 citações.

Com relação à gestão do relacionamento, as decisões e ações são tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros – 15 citações; tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado – 02 citações. Para os respondentes, as vantagens e os pontos positivos de se manter relacionamentos com os órgãos de turismo dos municípios vizinhos, residem na divisão e, portanto, na diminuição dos custos com os projetos - 16 citações; no desenvolvimento a partir do potencial de cada município - 13 citações; na maximização de oportunidades porque os municípios são pequenos e precisam se complementar, mais facilidade na busca de recursos - 10 citações; maior força frente às instituições direta e indiretamente relacionadas ao turismo em função da ação conjunta, visão macro das necessidades regionais em termos de turismo - 09 citações; trabalho integrado de forma a distribuir o fluxo de turistas pela região - 08 citações; obtenção de resultados mais significativos, agregar valor e mais atrativos para a Rota da Amizade - 07 citações; maior entrada de divisas para a região - 06 citações; maior divulgação - 05 citações; maior quantidade e variedade de atrativos - 04 citações; surgimento e trocas de idéias e informações,

⁵¹ *Benchmarking* é uma ferramenta de gestão que consiste na mensuração da *performance* de uma organização, permitindo que ela compare sua eficiência com a de outras organizações, frequentemente com a empresa líder do segmento ou outro concorrente muito relevante. Esta prática não significa copiar o que a concorrência está fazendo, mas aprender com ela através da observação e comparação das melhores práticas.

garantir um fluxo constante de visitantes - 03 citações; promoção do desenvolvimento regional, incentivo mútuo entre os parceiros - 02 citações; e maior possibilidade de evolução e ganho em agilidade.

As questões que compõem a quarta subunidade dizem respeito às relações com outros órgãos de gestão ou de capacitação para o turismo e todos os municípios mantêm vínculo com o Conttur; sete se relacionam com o SEBRAE; seis tem parceria com a Secretaria de Estado do Turismo/ SANTUR; três com a Secretaria de Desenvolvimento Regional; dois com o SENAC e SENAR; e ainda com o projeto Territórios Rurais da Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC, com o SESC, com o Fórum Estadual de Secretários de Turismo e com o MTur.

Destes relacionamentos resultam projetos de qualificação, capacitação e treinamento; convênios com aporte de recursos para projetos de sinalização, material promocional, divulgação e melhoria de acesso a pontos turísticos; realização de eventos; planejamento turístico municipal – todos com 04 citações; e também em ações relativas à pesquisa de demanda, ao projeto ‘O Educando’ com o SEBRAE e à instalação de infraestrutura. Dos relacionamentos, todos são citados como importantes para oito dos entrevistados; quatro citam como mais importantes as relações com o SEBRAE, pois esta entidade tem recursos para a qualificação, capacitação e treinamento de recursos humanos; quatro também são os respondentes que afirma ser as relações mais importantes as mantidas com o Conttur, pois a Fundação tem muita força junto ao governo do Estado; dois dizem que a relação mais importante de dá com o SENAR, pois trabalha com a qualificação de recursos humanos na área do turismo rural; e um afirma que a mais importante são as tratativas com o MTur, pois esse tem recursos financeiros, o que diminui o desembolso do município. As relações com estas instituições se dão através de ações/projetos específicos – 07 citações; reuniões ocasionais conforme necessidades – 05 citações; planejamento conjunto – 03 citações; e prestação de serviços/ assessoria através de reuniões periódicas – 01 citação. Nove destes relacionamentos estão formalizados através de convênios – 06 citações; contratos - 02 citações; através de associação e através de projeto. Três respondentes disseram que as relações não são formalizadas e cinco não sabiam responder. Estas relações são descritas como fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum – 07 citações; difíceis de concretizar, por que não tem contato direto com o governo do Estado e com o MTur – 03 citações; fáceis, por que firmadas por contrato – 02 citações; e cinco entrevistados não sabiam responder.

Com relação ao aporte de recursos - materiais, financeiros e outros gerados em função dos relacionamentos, doze representantes municipais afirmaram que Conttur elabora materiais promocionais e distribui aos municípios participantes; cinco dizem que as ações e projetos ocorrem sempre com a contrapartida do município; dois citam que os recursos vem do SENAR que é bancado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário; quatro não sabiam responder e dois disseram que as relações são inexistentes, pois não tem contato com a SANTUR e o MTur.

No que tange à gestão dos relacionamentos, as decisões e ações são em sua grande maioria tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros – 09 citações; tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado – 04 citações; e seis respondentes não sabiam responder. Quanto às vantagens e os pontos positivos de se manter relacionamentos com estas instituições aparecem o aporte de recursos e apoio técnico – 13 citações; as facilidades para a viabilização de ações de capacitação e aperfeiçoamento – 06 citações; e quatro não sabiam responder.

Na quinta subunidade - relações com a iniciativa privada, oito dos municípios respondentes dizem não se relacionar com o setor e onze afirmam se relacionar, especificamente com: hotéis - 04 citações; restaurantes - 03 citações; agências - 02 citações; e com vinícolas (atrativos de visitação); transportadoras, padarias, Câmara dos Dirigentes Lojistas – CDL, e comércio em geral - 01 citação. As ações e projetos gerados em função destes relacionamentos dizem respeito a projetos que beneficiam a iniciativa privada com melhoria dos atrativos – acesso, e de seus recursos humanos - 03 citações; projetos de benefício ao empreendedor, pois é o que se espera do setor público, apoio na divulgação, participação em eventos e *famtours* – 02 citações; e ainda, ao Circuito Rosé em Videira. Um respondente não sabia responder a pergunta.

Quando arguidos sobre quais relacionamentos são mais importantes, dez dos entrevistados representantes dos municípios sujeitos da pesquisa, afirmaram que todos são importantes e um não respondeu. Estes relacionamentos se dão em função do planejamento conjunto e de apoios e patrocínios – 03 citações; através de ações e projetos específicos e de reuniões periódicas e ocasionais conforme a necessidade – 02 citações; um respondente não sabia responder. Quanto à formalização ou não das relações, sete não são formalizadas e três são, através de um/uma: associação - 02 citações e de grupo de trabalho – 01 citação. Um respondente não sabia responder à pergunta. Em se tratando das questões relativas ao aporte de recursos - materiais, financeiros e outros, quatro respondentes asseguraram que o

município ‘banca’; três citaram os contratos de apoio e patrocínio; dois disseram que os recursos são divididos e dois não sabiam responder.

Seis dos entrevistados afirmaram que as relações se dão de modo fácil, pois resultam de interesses/planejamento comum; para dois dos entrevistados as relações se dão de maneira igualmente fáceis, por que são impostas, ditadas pelo prefeito ou por outra situação similar. Entretanto, para dois dos respondentes as relações se dão de modo difícil por causa do paternalismo com que o setor privado vê o setor público; em função de que as empresas são de pequeno/micro porte e possuem pouco ou nenhum recurso. Um entrevistado não soube responder.

Em se tratando da gestão dos relacionamentos, as decisões e ações são tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros para sete dos entrevistados e tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado, para três dos respondentes; um dos respondentes não soube responder à questão. Quanto às vantagens e os pontos positivos de se manter relações com a iniciativa privada, as razões apontadas são as parcerias em projetos - 08 citações; a garantia na continuidade das ações quando ocorre a troca de governos - 04 citações; e as parcerias para a realização de *famtours* - 02 citações.

A sexta subunidade de análise trata do relacionamento dos municípios com o mercado emissor. Neste bloco, quatorze municípios, através de seus representantes, afirmaram não manter contatos com o mercado emissor de turistas para o município e região. Cinco afirmaram que estes contatos existem através da realização de: visitas técnicas – *famtour* - 02 citações; rodadas de negócios no Salão Nacional do Turismo; participação em feiras do setor; contato com agências; realização de pesquisas e publicidade; envio de material de divulgação; através de veiculação de matérias sobre o turismo no município e região na TV, rádios e jornais. Os principais atores e parceiros do mercado emissor são as agências e operadoras de turismo - 02 citações, e a Região, os promotores de vendas e a mídia - 01 citação. Estes atores e parceiros são os principais elementos de relações com o mercado emissor porque elaboram roteiros/pacotes e vendem e operacionalizam o funcionamento do turismo - 02 citações; porque divulgam o município e a região; e porque vendem o município e a região.

4.1.2 O segundo setor

Conforme já foi explanado na apresentação da Região, constituem o Conttur, além das prefeituras, o Termas Internacional Vale das Tílias, a Associação de Hotéis de Piratuba e a

Companhia Hidromineral de Piratuba. Essas duas instituições não são representativas do segundo setor, pois temos que a Companhia Hidromineral de Piratuba é uma autarquia⁵² municipal de economia mista na qual a Prefeitura é a maior acionista, seguida do Banco do Brasil com 15% das ações. Declarou-se, quando contatada, que apenas é uma colaboradora do tipo mantenedora e que não se envolve diretamente com as questões do turismo, pois estas fogem da sua alçada.

Quanto à Associação de Hotéis de Piratuba, sua atuação junto ao Conttur é representativa dos interesses de seus associados, mantendo a sua contribuição mensal e intermediando, quando necessário, a cedência de espaços para a realização de reuniões e similares e de acomodações para autoridades e visitantes importantes, como é o caso dos que vem a convite para a realização de *famtours*.

A Termas Internacional Vale das Tílias que representa o segundo setor, é um parque de lazer com alojamento e com ele não conseguimos contatar.

4.1.3 O terceiro setor no lócus municipal

Em se tratando do terceiro setor no lócus municipal encontramos duas associações de hotéis – Piratuba e Treze Tílias, uma associação de turismo desativada em Piratuba e poucos conselhos municipais de turismo e, segundo informações das prefeituras, todos desativados, mas que as municipalidades afirmam pretender, em breve, ativá-los.

Creemos, entretanto, que o contato com estas entidades – conselhos e associação de turismo desativadas não são substanciais para os objetivos desta pesquisa, pois que as informações referentes às associações de classe e aos conselhos municipais estão devidamente esclarecidas nos itens 1.1, com complementação na nota de rodapé número 43 e no item 1.2.3.1 – a, pois são modelos organizacionais comuns em termos do sistema de turismo e de outros sistemas

Em termos de relacionamento com o *trade* local, as Associações não fazem referências, embora citem que os hotéis se relacionam com as agências receptoras e com algumas operadoras da região, do Estado e de outros estados. As duas Associações colaboram com seus municípios e a de Piratuba com o Conttur, porém, dizem-se associações sem muitos recursos e esperam mais das suas municipalidades, pois ‘os hotéis são sempre chamados a

⁵² Entidade de direito público, com autonomia econômica, técnica e administrativa, embora fiscalizada e tutelada pelo Estado, o qual eventualmente lhe fornece recursos, e constitui órgão auxiliar de seus serviços. (Dicionário Houaiss *on line*, 2010).

dar'. Para empreenderem boas e efetivas ações de divulgação precisariam de mais recursos, o que não é possível em função da sazonalidade⁵³ que tem que ser respeitada, pois em função deste fato a ocupação dos hotéis cai. Porém, colaboram sempre que necessário e as 'coisas' estão melhorando. No quesito relacionamento com outros municípios e/ou empresas da região nada foi citado.

4.1.4 O terceiro setor no lócus regional

No Vale do Contestado o terceiro setor no lócus regional está representado por sete entidades a saber: dois CV&B's, uma associação - ARI, duas sub IGR's em implantação, um consórcio e uma Fundação. Salientamos que as seis primeiras entidades não foram contatadas porque em termos de CV&B os referenciais pertinentes a seus objetivos e atuação estão especificados no item 1.2.3.1 – b; em termos de associação as referências constam no item 1.1 e na nota de rodapé de número 43; as duas sub IGR's estão em implantação e o consórcio está referenciado na nota de rodapé 44 e, com exceção das IGR's, as demais instituições não estão somente voltadas para a gestão do turismo propriamente dita e sim voltadas para os objetivos que consubstanciam de forma específica as suas existências.

A Fundação de Turismo Vale do Contestado – Conttur existe há 14 anos e conta com a assessoria técnica de uma turismóloga que desempenha a função há seis anos e foi a pessoa com a qual realizamos a pesquisa, que está dividida em seis subunidades de análise: verificação da forma constitucional e funcional, relações com os órgãos municipais de turismo, relações com outros órgãos de gestão do turismo, relações com a iniciativa privada, relações com o terceiro setor no lócus municipal e relações com o mercado emissor.

A primeira subunidade diz respeito à verificação da forma constitucional e funcional do Conttur que está respaldado na Lei Estadual número 13.792 de 18 de julho de 2006 - que institui o Plano Estadual da Cultura, do Turismo e do Desporto - PDIL e na Lei 13.336, de 8 março de 2005 que institui o Fundo Estadual de Incentivo ao Turismo – Funturismo, e desenvolve suas atividades através de parcerias e relacionamentos formalizados com os municípios associados, uma associação, um *convention & visitors*, um consórcio e duas subgovernança representada pelo Águas do Alto Uruguai Convention & Visitors Bureau e por uma organização chamada de Trilhos e Caminhos do Contestado

⁵³ A sazonalidade do turismo existe em função do comportamento da sua demanda que é sistemática em seus deslocamentos em função das estações climáticas de inverno e verão, institucionalizadas em termos de férias escolares, o que acaba concentrando as viagens no tempo e no espaço - praia no verão e serra no inverno.

As ações do Conttur realizam-se através do planejamento regional conjunto, ações e projetos específicos, reuniões periódicas e ocasionais conforme necessidades. Enquanto entidade fomentadora do turismo regional, as ações desenvolvidas pelo Conttur visam o planejamento e desenvolvimento sustentável do turismo regional, bem como a divulgação e promoção dos destinos turísticos da região. Desenvolve também ações para a preservação da cultura e história regional, com ênfase na Guerra do Contestado.

Com relação à tomada de decisões e a realização de ações, elas são tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros. Quanto às questões relativas ao aporte de recursos - materiais, financeiros e outros, temos que a maior parte dos projetos elaborados pela Conttur são realizados em parceria com Governo Estadual e Governo Federal.

Na segunda subunidade abordamos as relações com os órgãos municipais de turismo e constatamos que o Conttur se relaciona com todos os órgãos de turismo dos municípios da região, possuindo em seu quadro de associados 24 municípios e mantendo contato direto com todos. Por ser o Núcleo Gestor, conforme o Projeto de Regionalização de Turismo implantado em Santa Catarina, tem contato indireto com os outros 38 municípios que compõem o Vale do Contestado. Este panorama tende a mudar, pois existem municípios que demonstraram interesse em associar-se à Fundação.

Com relação aos relacionamentos e parcerias mais importantes para o desenvolvimento do turismo, temos as parcerias realizadas junto ao setor público e as conjuntas com o setor privado, pois estas formam o quadro ideal para o desenvolvimento do turismo em qualquer esfera, seja ela regional ou local. Estas parcerias são as mais importantes por que é inviável desenvolver o turismo com ações isoladas; as ações devem ser realizadas em conjunto, com cada setor (público, privado e terceiro setor) fazendo a parte que lhe cabe. São, entretanto relações difíceis de concretizar, por que demandam um tempo grande para a conscientização, principalmente onde não existe ainda uma cultura turística. Neste tipo de relação, o grupo deve sair do individual para pensar coletivamente e por vezes isto não é fácil. Mesmo assim, existem vantagens e pontos positivos nestes relacionamentos, pois eles estabelecem laços mais permanente entre os setores, sendo possível, assim, manter uma continuidade nos projetos e seguir um planejamento.

Como terceira subunidade, as relações do Conttur com outros órgãos de gestão ou de capacitação para o turismo, verificamos que os relacionamentos se dão com a Secretaria de Estado Turismo Cultura e Esportes, Sebrae e Senac, através da realização de projetos de divulgação, de preservação cultural, de infraestrutura turística e de planejamento, entre outros, como a viabilização da participação em eventos e a realização de *famttours*. Destes

relacionamentos, o mais importante, pela proximidade da troca de experiências, é o estabelecido com a Secretaria de Estado Turismo, Cultura e Esportes de Santa Catarina, por que visam o desenvolvimento da região dentro do plano de desenvolvimento turístico estadual, onde as ações desenvolvidas regionalmente visam impulsionar o crescimento do turismo no estado como um todo. Os relacionamentos citados se dão através da realização dos Fóruns Estaduais de Turismo e de ações e projetos específicos para a prestação de serviços na área de capacitação e planejamento.

Estes relacionamentos estão formalizados através de contratos e convênios⁵⁴, cujo aporte de recursos para os contratos, é feito, geralmente, pelos municípios e os convênios com repasse, principalmente, de verbas do setor público estadual e contrapartida⁵⁵ dos municípios. Os participantes do Conttur pagam mensalidade e com essas se produzem material de divulgação, se viabiliza a participação em eventos e outras ações, além da manter o funcionamento do Conttur. Cada novo associado do Conttur realiza um depósito inicial que vai integrar o seu patrimônio. Estes relacionamentos são fáceis de realizar, pois tanto os contratos que são pagos, como os convênios, envolvem interesses comuns e resultam em planejamentos gerados em parceria, apresentando também como vantagem o aporte de conhecimento técnico e *know how*.

Quanto às relações com a iniciativa privada da região, quarta subunidade de análise, os relacionamentos se dão com hotéis, agências de viagens e vinícolas dos 24 municípios que compõem o quadro de associados da Fundação; e se viabilizam através de apoios e patrocínios para a realização de *famtours*, confecção de material promocional, cedência de espaço e fornecimento de alimentos e bebidas. Destas relações, todas são consideradas importantes por que os estabelecimentos da iniciativa privada são parte da cadeia estrutural do turismo, oferecendo os serviços necessários para a realização da atividade em um local ou região. As relações do Conttur com o setor privado são fáceis, pois resultam de planejamento e interesses comuns, apresentando como vantagens e pontos positivos a viabilidade e a continuidade das ações em prol do turismo na região.

⁵⁴ O vocábulo convênio significa acordo entre duas ou mais pessoas. Tem por objetivo a realização de certos atos ou omissões. Convênios são, então, acordos firmados entre órgãos públicos ou entre órgãos públicos e privados para realização de atividades de interesse comum dos participantes. Convênio é acordo, mas não é contrato, pois não tem personalidade jurídica. No contrato, as partes têm interesses diversos e opostos (compra e venda, por exemplo); no convênio, os partícipes têm interesses comuns e coincidentes. Normalmente, estes interesses comuns e coincidentes se concretizam através do repasse de verbas. Neste sentido, podemos dizer que o convênio é um mecanismo de cedência de numerário em troca da realização de tarefas etc. (WADY, 2008).

⁵⁵ Aquilo que se dá ou faz em troca de algo recebido ou como correspondente ou complemento à ação de outrem para o mesmo objetivo, no caso poderemos ter como exemplo: A contrapartida do governo federal no projeto X é de três milhões de reais, devendo o governo estadual se responsabilizar pela infraestrutura das instalações e o município pelas obras de saneamento ambiental. (Dicionário Houaiss *on line*, 2010).

Não encontramos relações com o terceiro setor no lócus municipal – quinta subunidade de análise, em função deste setor não existir de fato e/ou de direito e, quanto citado, ser praticamente inexpressivo. Com relação à sexta subunidade – relações com o mercado emissor temos que as ações para manter relações com mercado emissor são desenvolvidas através da participação em eventos relacionados ao setor, como em feiras de âmbito estadual, nacional e internacional, onde é possível oferecer o produto a novos consumidores e manter relação com aqueles que já o consomem. Os principais atores/parceiros do mercado emissor são as agências de viagens e o público familiar, principalmente vindos dos estados de Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo, bem como os turistas vindos de outras regiões do estado de Santa Catarina. Do mercado internacional, figuram os visitantes vindos da Argentina. Estes são os parceiros citados como mais importantes em função da proximidade geográfica e pela busca dos atrativos que a região oferece.

4.1.5 Análises e modelagens

A) Abordagem geral

Conforme os dados apresentados na seção anterior existem na região do Vale do Contestado, além do Conttur que está designado como IGR, as seguintes instituições voltadas ao desenvolvimento regional do turismo: Associação Rota Italiana - ARI, CV&B - Rota da Amizade, Águas do Alto Uruguai CV&B, Contrilhos, duas sub-Instâncias de Governança Regional – IGR Microrregião Planalto Norte e IGR Trilhos e Caminhos do Contestado e um Núcleo Intermunicipal de Turismo – NITur. As instituições formais apresentam modelagens de constituição conforme o quadro um.

Com relação às relações informais, que não são menos proeminentes que as relações formais, pois o que determina a relevância de uma relação de parceria não é o seu caráter legal ou formal, mas mais precisamente a qualidade da relação que a distingue, ou seja, o modo como organizações com distintos ou semelhantes interesses, poderes, recursos e atribuições constroem um espaço onde se comportam como iguais na definição dos objetivos comuns, dos papéis e da contribuição de cada uma. Grande parte das relações organizacionais não requer um nível de formalização acentuado, o que não invalida que tais relações se prolonguem e reforcem no tempo, pois na maioria das vezes se apoiam na força de comprometimentos e confiança recíproca. Isto poderá acontecer de uma maneira substancialmente diferente das relações de cooperação suportadas pela existência de contratos

escritos e devidamente planejadas, estruturadas, burocratizadas, enquanto a cooperação informal será espontânea e aleatória. (BARREIRA, s.d.), Nesta situação encontramos as relações estabelecidas em torno IGR Planalto Norte e da IGR Trilhos e Caminhos do Contestado, que deverão ser formalizadas e surgiram em função do processo de regionalização deflagrado pelo Mtur, e pelo NITur constituídas conforme a modelagem apresentada o quadro dois.

Podemos verificar que existem municípios que apresentam um nível superior de articulação, pois figuram em quatro e seis instâncias regionais para o desenvolvimento do turismo, sendo eles: Capinzal e Piratuba, respectivamente. Apresentam um elevado nível de articulação, mantendo relações de participação e parceria em três das instâncias citadas: Caçador, Joaçaba, Lacerdópolis, Pinheiro Preto, Tangará, Treze Tílias e Videira. Os que mantêm duas relações de participação e parceria são os municípios de Água Doce, Arroio Trinta, Concórdia, Fraiburgo, Herval d'Oeste, Irani, Itá, Luzerna, Ouro e Salto Veloso, situação que pode ser compreendida como um nível mediano de articulação em relação aos municípios anteriormente citados. Com um nível de articulação que pode ser definido como raso, estão os municípios de Campos Novos, Curitiba, Frei Rogério, Ibiá, Ibiracé, Irani, Vargeão e Zortéia, além dos demais que constituem as IGR's Planalto Norte e Trilhos e Caminhos do Contestado.

De modo geral, podemos constatar que o Vale do Contestado, no que tange à gestão do turismo por parte do primeiro setor, está imbuído na cultura participativa, provavelmente em função do legado de sua ocupação territorial por etnias europeias que, tradicionalmente, são praticantes do associativismo em suas distintas possibilidades. Desta forma, as ações de cooperação para o desenvolvimento turístico são eminentes, pois esse é um objetivo e interesse comum perseguido pelas partes que, de várias maneiras – Conttur, Contrilhos, ARI, CV&B's, sub-IGR's e NITur, atuam de várias formas e constituindo distintos territórios para a sua consecução. Esta rede de relações horizontais na qual os atores apresentam uma mesma esfera de atuação e níveis de interesses compatíveis, constitui um marco ou panorama institucional extremamente significativo no contexto regional, cuja realidade já propicia e tenderá a propiciar cada vez mais, laços fortes e identificadores entre os parceiros.

QUADRO RESUMO 01 – Modelagem de constituição do terceiro setor no Vale do Contestado – relações formalizadas

Conttur	ARI	CV&B Rota da Amizade
Água Doce Arroio Trinta Associação de Hotéis Caçador Campos Novos Capinzal Cia Hidromineral Curitiba Fraiburgo Frei Rogério Herval d'Oeste Ibiã Ibicaré Irani Itá Joaçaba Lacerdópolis Luzerna Ouro Pinheiro Preto Piratuba Salto Veloso Tangará Termas Internacionais Treze Tílias Vargeão Videira	Água Doce Arroio Trinta Caçador Capinzal Itá Joaçaba Lacerdópolis Luzerna Ouro Pinheiro Preto Piratuba Salto Veloso Tangará Treze Tílias Videira	Fraiburgo Joaçaba Piratuba Tangará Treze Tílias Videira Agências de Viagens Artesanato Bares e restaurantes Meios de Hospedagem Organizadoras de eventos Lazer e entretenimento Vinícolas Outras
	Contrilhos	Águas do Alto Uruguai CV&B
	Caçador Capinzal Herval d'Oeste Pinheiro Preto Piratuba	Concórdia, Itá Piratuba Termas de Piratuba Associação Comercial e Industrial de Concórdia. Clube de Dirigentes Lojista de Concórdia Associação dos Hotéis, Bares e Similares de Concórdia Sindicato dos Comerciantes de Concórdia Senac Concórdia

FONTE: elaborado pela autora.

QUADRO RESUMO 02 – Modelagem de constituição do terceiro setor no Vale do Contestado – relações informais e/ou ainda não formalizadas

IGR - Trilhos e Caminhos do Contestado	NITur	IGR - Planalto Norte
Alto Bela Vista Arabutã Arvoredo Concórdia Ipira Ipumirim Irani Itá Jaborá Lindóia do Sul Paial Peritiba Piratuba Pres. Castelo Branco Seara Xavantina	Capinzal Lacerdópolis Ouro Zortéa	BelaVista doToldo Calmon Canoinhas Irineópolis Lebon Régis Major Vieira Matos Costa Santa Cecília Timbó Grande Três Barras

FONTE: elaborado pela autora.

B) Abordagens específicas

B.1) Primeiro setor

O quadro resumo três mostra a forma constitucional e funcional, as relações com o mercado emissor e as relações intra ou seja, as relações dos órgãos de turismo com outros da administração municipal indiretamente relacionados com a atividade turística.

Na forma de constituição e funcionamento verificamos que o turismo assume em um maior número de municípios o *status* de secretaria municipal de turismo, constituída através de lei. Constata-se um amadurecimento das gestões públicas em termos das possibilidades do turismo como atividade socioeconômica, até mesmo em função de seus dirigentes e técnicos, que possuem, em sua maioria, ensino superior, inclusive em turismo e pós-graduação. Cabe citar que o turismo também aparece atrelado a outras secretarias afins, fato que é comumente encontrado em termos de gestão pública do turismo, o que, em parte, pode ser explicado em função de característica pluridisciplinar que, ao envolver várias áreas do conhecimento, torna difícil segmentar e delimitar a sua apropriada abrangência, pois o fenômeno turístico

abarca os três grandes campos da ciência: o social, o natural e o humano. Assim sendo, podemos dizer que a gestão pública do turismo ocupa diferentes posições e hierarquia nas estruturas organizacionais dos governos municipais. Todos os órgãos públicos objetos deste estudo são centralizados.

Os órgãos municipais de turismo sujeitos desta pesquisa praticamente não se relacionam com o mercado emissor e os cinco municípios que se relacionam empreendem ações que se dão através de *famtour*, que é uma ação do composto promocional de *marketing*,⁵⁶ cujo objetivo é divulgar o destino, além de propiciar seu conhecimento com a intenção de gerar negócios que movimentem o receptivo local. Esta ferramenta é utilizada principalmente na apresentação de novos produtos ao mercado, na conquista de novos mercados e na ampliação/manutenção dos já conquistados.

Outra forma de contato com o mercado é a usual participação em feiras do setor, em eventos turísticos⁵⁷ e a realização de pesquisas. Em sua essência e com algumas exceções, os inúmeros e louváveis eventos turísticos que temos no Brasil, reúnem um público local e regional recreacionista⁵⁸ praticantes de uma forma de lazer, que não especialmente o turismo, mas que são, igualmente, oportunidades de oferta de espaços para a recreação e o entretenimento das populações do local e da região, além de importantes e capazes, como o Turismo, de gerar renda, emprego e impostos. A participação em eventos é, eminentemente, uma ação promocional.

A realização de pesquisa tomada como contato com o mercado emissor pode ser considerada um instrumento para estreitar as relações com o mercado emissor através do conhecimento (e sua socialização) do fluxo e das características da demanda de visitantes, mas para tanto é realizada usualmente e, excetuando-se os estudos da demanda potencial, como uma ação mercadológica empreendida no núcleo receptor (o que não restringe as ações de conhecimento da demanda que podem e devem ser empreendidas pelos agentes do mercado emissor, pois esse é, sem dúvida, um aliado que, de fato, reúne as condições ideais para tal).

⁵⁶ São as atividades que as organizações exercem visando provocar a ação de compra/venda.

⁵⁷ Eventos turísticos, geralmente, fazem parte da oferta turística de uma localidade, aparecendo em seu calendário de eventos e sendo importantes atrativos turísticos. Populares, são eventos que, independente de sua área ou natureza, apresentam em seu foco central várias opções de entretenimento e recreação. São eventos fixos, pois ocorrem sempre na mesma localidade, periódicos e quanto ao escopo classificam-se como eventos de massa. Neles, as empresas encontram a oportunidade, tanto de venda direta de seus produtos ao grande público, quando de promoção institucional de suas marcas e/ou produtos e serviços.

⁵⁸ Recreacionista toda a pessoa do país, estado, região ou do próprio local que vai a um lugar ou visita algum de seus ponto/atrativos turísticos ou áreas de lazer, permanecendo menos de 24 horas.

Agências, operadoras e promotores de vendas são apontadas, com propriedade, como as parcerias mais importantes, assim como as mantidas com a região que, comumente, não é geradora de fluxo turístico e sim de fluxo recreacionista; e a mídia que é um canal de distribuição de informações sobre os destinos.

A participação em rodadas de negócios realizadas no Salão Nacional de Turismo é uma atribuição do segundo setor com seus ‘pacotes’ e promoções e não um atribuição do primeiro setor, cujas funções devem se dar em nível institucional e não comercial, pois ao primeiro setor são atribuídas as responsabilidades, segundo Boullón (1977 a), de controle, subsídios e complementação ao setor privado e suas ações devem se materializar no planejamento do desenvolvimento; na promoção institucional do turismo; no fomento às iniciativas do setor privado; no registro, controle e supervisão do *trade*; na promoção do turismo interno; no desenvolvimento do turismo social; eventualmente na construção de equipamentos e instalações turísticas; na ordenação do setor; na organização da oferta; no estudo sistemático da demanda e do mercado; na articulação e na coordenação junto aos órgãos públicos de ligação indireta com o turismo, para a implantação de políticas, diretrizes, normas, programas e obras que permitam e facilitem a instalação e a operação da atividade turística.

Internamente, os órgão de turismo relacionam-se com os demais órgãos do executivo municipal o que vem, novamente, endossar a característica pluridisciplinar da atividade. Estes relacionamentos geram ações e projetos essencialmente voltados à realização de eventos, implantação e manutenção de infraestrutura e equipamentos para usufruto de atrativos e ações de conscientização para o turismo nas escolas municipais. Destes relacionamentos, ditos fáceis, os mais importantes são os efetivados em função da realização de eventos turísticos e do plano⁵⁹ de turismo. As relações com a secretaria de finanças são citadas por um município como a mais importante e cremos que para todos os municípios esta relação seja fundamental - assim como com as demais secretarias, uma vez que todos os sujeitos da pesquisa afirmam que o principal aporte de recursos em prol do desenvolvimento turístico é proveniente da esfera municipal, embora as esferas estadual e federal também sejam citadas em menor ocorrência.

⁵⁹ Plano, entendido como metodologia de planejamento, composto de programas e esses de projetos (que são as menores unidades do processo de planejamento).

Primeiro Setor					
Forma constitucional e funcional		Relações com o mercado emissor		Relações intra - entre o órgão de turismo e outros indiretamente relacionados com o turismo	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas*	Questionamentos	Respostas**
Forma de constituição:	Secretaria municipal de turismo, principalmente, e divisão, departamento ou setor atrelados a secretarias de indústria e comércio, cultura, educação, planejamento e agricultura; constituídas através de lei específica e através de lei orgânica e/ou em ambas as leis; duas citações para a não constituição legal.	Relacionam-se com mercado emissor de turistas para a região?	Sim, através de visitas técnicas – <i>famtour</i> ; rodadas de negócios no Salão Nacional do Turismo; participação em feiras do setor; contato com agências; realização de pesquisas e publicidade; envio de material de divulgação; veiculação de matérias sobre o turismo no município e região na TV, rádios e jornais.	Relacionam-se com outros órgãos da administração municipal com a finalidade de desenvolver o turismo?	Sim, com a cultura, educação, planejamento, obras, indústria e comércio, urbanismo, esporte, agricultura, meio ambiente, saúde e bem estar social, desenvolvimento social, serviços urbanos, administração e finanças, transportes e obras.
<p>* As informações se referem a cinco municípios, pois os demais não mantém relações com o mercado emissor.</p> <p>** Dois municípios não se relacionam com nenhum outro órgão da administração pública.</p>				Tipos de ações/projetos:	Plano de desenvolvimento do turismo, em função de projetos específicos – eventos, urbanização e sinalização - ciclovia, minicidade, trapiche, prainha, praça do bosque; construção de portal, restauração de prédios históricos, revitalizações/manutenções de pontos turísticos; e em função de projetos conjuntos - eventos, educando para o turismo; conscientização para o turismo nas escolas municipais e qualidade de vida.
		Parcerias mais importantes:	Agências e operadoras de turismo, a Região e os promotores de vendas e a mídia.	As relação são?	Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum ou são impostas; difíceis para porque cada secretaria tem os seus projetos.
		Porque estes são os principais parceiros?	Elaboram roteiros/pacotes, vendem e operacionalizam o funcionamento do turismo, divulgam o município e a Região e vendem o município e a região.	Parcerias mais importantes:	Todas, para oito dos municípios. Para quatro, são as realizadas em função do plano de turismo. Para outros quatro, as realizadas em função de eventos. Para um município, as mantidas com as secretarias de finanças e agricultura para investimentos na iniciativa privada.
				Aporte de recursos:	Dos municípios, captados nas esferas federal e estadual, de entidades de classe, da parceria com o CV&B, a Rota da Amizade, o Conttur e através de leis de incentivo.

No quadro resumo quatro temos a compilação de dados referente às questões de relacionamento entre os órgãos municipais de turismo da região, referentes aos relacionamentos com os outros órgãos da gestão institucional do turismo e as relações com a iniciativa privada.

QUADRO RESUMO 04 - Primeiro Setor: Relações com outros órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada

Primeiro Setor					
Relações com outros órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Relaciona-se com todos os órgãos de turismo dos municípios da região?	Dois municípios não mantêm relações, e dezessete mantêm relações.	Relaciona-se com órgãos de turismo nas instâncias estadual e nacional?	Todos mantêm vínculo com o Conttur; sete com o SEBRAE; seis com a SANTUR; três com a Secretaria de Desenvolvimento Regional; dois com o SENAC e SENAR; e com o projeto Territórios Rurais da - UNOESC, com o SESC, com o Fórum Estadual de Secretários de Turismo e com o MTUR.	Relaciona-se com as empresas do <i>trade</i> turístico da região?	Oito municípios não se relacionam; onze se relacionam, com: hotéis - restaurantes - agências e com vinícolas); transportadoras, padarias, CDL, e comércio em geral.
Tipos de ações/projetos:	Divulgação - material publicitário e participação em feiras, capacitação/cursos, sinalização, projetos turísticos da Rota da Amizade e do NITur, realização de eventos locais, regionais e estaduais; troca de experiências, estudos em grupo - turismo regional, roteiros integrados e criação de novos produtos.	Tipos de ações/projetos:	Qualificação, capacitação e treinamento; sinalização, material promocional, divulgação e melhoria de acesso a pontos turísticos; realização de eventos; planejamento turístico municipal; pesquisa de demanda, projeto 'O Educando' com o SEBRAE, e instalação de infra-estrutura.	Tipos de ações/projetos:	De benefício a iniciativa privada/empreendedor com melhoria dos atrativos e recursos humanos, pois é o que se espera do setor público; apoio na divulgação, participação em eventos e <i>famtours</i> ; Circuito Rosé em Videira.

Fonte: elaborado pela autora a partir do anexo A

QUADRO RESUMO 04 - Primeiro Setor: Relações com outros órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada (continuação)

Primeiro Setor					
Relações com outros órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Parcerias mais importantes:	Conttur em função dos projetos que desenvolve, da preservação da história e da cultura, da divulgação dos roteiros e porque 'leva' o nome dos municípios pequenos; com a Rota da Amizade CV&B, significando maior representatividade da Região no Estado; com o NITUR, e com Treze Tílias e Fraiburgo - municípios indutores do turismo na região.	Parcerias mais importantes:	Todas, para oito dos entrevistados; para quatro são as relações com o SEBRAE, pois esse tem recursos para a qualificação, capacitação e treinamento de recursos humanos; e com o Conttur, pois tem muita força junto ao governo do Estado; para dois a relação mais importante de dá com o SENAR, pois trabalha com a qualificação de recursos humanos na área do turismo rural; e um afirma que a mais importante são as tratativas com o MTUR, pois esse tem recursos financeiros, o que diminui o desembolso do município.	Parcerias mais importantes:	Todas são importantes.
Como se dão estes relacionamentos?	Reuniões periódicas; planejamento conjunto, ações/projetos específicos, reuniões ocasionais acontecidas conforme as necessidades e da realização de <i>famtours</i> e <i>benchmarking</i> .	Como se dão estes relacionamentos?	Ações/projetos específicos, reuniões ocasionais conforme necessidades; planejamento conjunto e prestação de serviços/ assessoria através de reuniões periódicas.	Como se dão estes relacionamentos?	Planejamento conjunto e apoios e patrocínios; ações e projetos específicos e reuniões periódicas e ocasionais conforme a necessidade.

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo A

QUADRO RESUMO 04 - Primeiro Setor: Relações com outros órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada (continuação)

Primeiro Setor					
Relações com órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Parcerias/relacionamentos são formalizados?	Em três municípios estas parcerias/relacionamentos não são formalizadas; em quatorze deles existe a formalização, através do Conttur, Contrilhos, CV&B, Associação.	Parcerias/relacionamentos são formalizados?	Nove estão formalizados através de convênios; dois através de contratos associação e através de projeto. Três disseram que as relações não são formalizadas e cinco não sabiam responder.	Parcerias/relacionamentos são formalizados?	Sete não são formalizadas e três são através associação - e de grupo de trabalho.
Aporte de recursos:	Poder público municipal, patrocínios iniciativa privada, Governos federal e estadual, de ementas parlamentares, do SEBRAE e da <i>FAMPESC/SC</i> .	Aporte de recursos:	Doze citam que o Conttur elabora e distribui materiais; cinco citam a contrapartida do município; dois que os recursos vem do SENAR; quatro não sabiam responder e dois as relações são inexistentes.	Aporte de recursos:	Quatro asseguraram que o município 'banca'; três citaram os contratos de apoio e patrocínio; dois disseram que os recursos são divididos e dois não sabiam responder.
As relações são:	Para onze dos respondentes, são fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum; para três, as relações são igualmente fáceis por que são impostas/ditadas pelos prefeitos ou por outra situação similar. Para três outros as relações são difíceis de concretizar, por que alguns municípios não têm recursos humanos e materiais.	As relações são:	Para sete dos respondentes, são fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum; para três são difíceis de concretizar, por que não tem contato direto com o governo do Estado e com o MTUR ; para dois, são fáceis por que firmadas por contrato; e cinco respondentes não sabiam responder.	As relações são:	Seis afirmaram que as relações são fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum e dois por que são impostas. Para outros dois, as relações se dão de modo difícil por causa do paternalismo com que o setor privado vê o setor público; em função de que as empresas são de pequeno/micro porte e possuem pouco ou nenhum recurso. Um não soube responder.

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo A.

QUADRO RESUMO 04 - Primeiro Setor: Relações com outros órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada (continuação)

Relações com órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Tomada de decisões e realização de ações:	Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros ou realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado.	Tomada de decisões e a realização de ações:	Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros ou tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado.	Tomada de decisões e a realização de ações:	Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros ou pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado.
Vantagens e pontos positivos:	Divisão/diminuição de custos; no desenvolvimento a partir do potencial de cada município; maximização de oportunidades porque os municípios são pequenos e precisam se complementar, mais facilidade na busca de recursos; maior força frente às instituições direta e indiretamente relacionadas ao turismo em função da ação conjunta; visão macro das necessidades regionais em termos de turismo; trabalho integrado de forma a distribuir o fluxo de turistas pela região; obtenção de resultados mais significativos; agregar valor e mais atrativos para a Rota da Amizade ; maior entrada de divisas para a região; maior divulgação; maior quantidade e variedade de atrativos; surgimento e trocas de ideias e informações, garantir um fluxo constante de visitantes; promoção do desenvolvimento regional, incentivo mútuo entre os parceiros; e maior possibilidade de evolução e ganho em agilidade.	Vantagens e pontos positivos:	Aporte de recursos e apoio técnico, facilidade para a viabilização de ações de capacitação e aperfeiçoamento.	Vantagens e pontos positivos:	Parcerias em projetos; garantia na continuidade das ações quando ocorre a troca de governos; parcerias para a realização de <i>famtours</i> .

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo A.

As relações entre os órgãos de turismo dos municípios (QUADRO 04 – coluna à esquerda) que compõem a Fundação de Turismo do Vale do Contestado se dão - além dos contatos, ações e projetos capitaneados pela própria Fundação e pelas demais iniciativas regionais de gestão do turismo no Vale (QUADRO 05), basicamente, em função de atividades de divulgação, participação em feiras, atividades envolvendo a ampliação e qualificação da oferta – inclusive a realização de eventos, troca de experiências e estudos.

A trajetória das relações acontece com base em reuniões periódicas que acontecem em função de ações de planejamento através de encontros pontuais para a realização de *famtours*, principalmente e *benchmarking*. Com exceção da ARI e do NITur, respectivamente relacionamento formalizado e não formalizado, os demais relacionamentos entre os municípios poderiam ser caracterizados tanto como alianças estratégicas, que se caracterizam como ações permanentes e/ou de longo prazo, como parcerias que sinergicamente combinam recursos e capacidades complementares na busca de objetivos compartilhados e comuns, porém exclusivos e externo a cada parte, resolvidos através das associações para projetos e ações pontuais.

Parcerias e alianças buscam complementar capacidades, neste caso a montante, ou seja, essencialmente em função da indefinição dos limites da oferta turística motivacional que não se define por fatores de ordem administrativa, pois as raias dentro de um destino turístico tem que ser flexíveis e as questões de mútuo interesse podem ser as melhores fronteiras, conforme as palavras de Grängsjö (2003). Assim tem que ser, porque o turismo é um fenômeno ativo e evolutivo, seu processo dinâmico deve se dar numa cadeia em que os seus elementos interagem e se relacionam de acordo com as oportunidades e as preferências da demanda, tornando o espaço turístico uma infinita rede em termos de possibilidades de oferta a devir.

QUADRO RESUMO 05 – Relacionamentos entre os órgãos de turismo dos municípios – primeiro setor e entre os municípios e o terceiro setor no lócus regional

Terceiro Setor - Lócus Regional	Primeiro Setor – Lócus Municipal	Primeiro Setor – Lócus Municipal	Outras Entidades de Turismo do Terceiro Setor - Lócus Regional	Primeiro Setor - Lócus Municipal	Associações de Municípios - Lócus Regional	
C O N T U R	↔			↔		
	Água Doce	Treze Tílias, Luzerna		ARI	Água Doce	AMOC
	Arroio Trinta			ARI	Arroio Trinta	AMARP
	Campos Novos	Lacerdópolis			Campos Novos	
	Capinzal			ARI, Contrilhos e NITur	Capinzal	AMOC
	Fraiburgo	Pinheiro Preto, Videira		CV&B – Rota da Amizade	Fraiburgo	AMARP
	Herval d'Oeste	Luzerna		Contrilhos	Herval d'Oeste	AMOC
	Irani			IGR Planalto Norte	Irani	
	Ita			ARI e CV&B Águas do Alto Uruguai	Ita	
	Joaçaba	Luzerna, Ouro, Videira		ARI e CV&B – Rota da Amizade	Joaçaba	AMOC
	Lacerdópolis	Campos Novos		ARI e NITur	Lacerdópolis	AMOC
	Luzerna	Água Doce, Joaçaba, Herval D'Oeste		ARI	Luzerna	AMOC
	Ouro	Joaçaba		NITur	Ouro	AMOC
	Piratuba	Videira		ARI, Contrilhos, CV&B – Rota da Amizade, CV&B Águas do Alto Uruguai e IGR Planalto Norte	Piratuba	
	Salto Veloso	Chapecó		ARI	Salto Veloso	AMARP
	Tangará	Chapecó		ARI e CV&B – Rota da Amizade	Tangará	AMOC
	Treze Tílias	Água Doce		ARI e CV&B – Rota da Amizade	Treze Tílias	AMOC
Videira	Treze Tílias, Fraiburgo, Joaçaba, Piratuba.		ARI e CV&B – Rota da Amizade	Videira		

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo A.

Tanto as alianças estratégicas para ações de planejamento permanente ou de médio e longo prazos, quanto as parcerias para projetos pontuais e de curto prazo – com é o caso da realização ou participação em eventos, recebem aportes de recursos, principalmente, do poder público municipal, de patrocinadores⁶⁰ da iniciativa privada e de apoios⁶¹ das esferas federal e estadual. Para a maioria dos municípios, a gestão das parcerias e das alianças estratégicas acontece de maneira fácil porque os objetivos são comuns. Acontecem, entretanto, situações de imposição das relações e situações em que as relações são ditas difíceis em função da escassez de recursos dos parceiros. Esse fato não descaracteriza as relações de cooperação, pois não existem situações antagônicas - conflito, concorrência, coexistência, conluio, domínio ou outra similar. Existem sim, parcerias horizontais com distintos níveis de recursos. Não se trata, porém da distinção de recursos sinérgicos e/ou complementares. Trata-se, tão somente, de parceiros que precisam de tempo para decidir-se e para organizarem-se em prol do turismo. Esta decisão passa pela esfera política e econômica e pelas análises referentes aos benefícios que não se distribuirão de maneira idêntica e/ou uniforme entre os parceiros. Este fato pode gerar um efeito de imperceptibilidade traduzido na dificuldade de vislumbrar a remuneração de esforços.

Cuidados devem ser tomados no sentido de que a subtração de esforços não passe despercebida, principalmente por causa da difícil tarefa de apurar esforços e contribuições efetivas de forma individual. Assim, se um parceiro tiver dificuldade de vislumbrar ou de mensurar os benefícios dos seus relacionamentos, talvez fosse o caso de se checar a sua potencialidade ou não para o desenvolvimento do turismo. A presença de parceiros impossibilitados de contribuir efetiva ou complementarmente com recursos humanos, materiais, financeiros e/ou com outros tipos de recursos, ou com dificuldade de futuramente poder alocar recursos, poderá fragilizar os propósitos coletivos. Nesta situação, poderia ser recomendável a utilização do conceito de representações ou parcerias transversais que é explicada como a interação para a resolução de interesses ou problemas pontuais, dispersos ou fragmentados (BRITO, 1999).

A questão do aporte de recursos é básica, uma vez que na gestão dos relacionamentos o consenso é o norte para a tomada de decisões que serão concretizadas pelos parceiros que possuírem corpo técnico qualificado. Evidencia-se com isso a importância dos recursos humanos e a importância da noção de complementaridade de recursos, o que se traduz como

⁶⁰ O patrocínio pode ocorrer em eventos, apresentações, publicações e outros. As partes envolvidas saem beneficiadas: a empresa que promove recebe valores para concretizar o seu intento e a empresa que patrocina recebe publicidade e notoriedade.

uma das principais vantagens e pontos positivos dos relacionamentos que são: a diminuição de custos em função da sua divisão, a maximização de oportunidades, a maior representatividade, além da visão macro da região.

A noção de complementaridade transparece de maneira substancial e importante nas relações cooperativas entre os órgãos de turismo dos municípios. A complementaridade pode ser compreendida através das palavras de Easton e Araujo (1992), que citam as relações de origem não econômicas, quais sejam as estabelecidas em função de fatores de ordem política, social, legal, cultural e de conhecimento. Assim sendo, a complementaridade pode ensejar relacionamentos nos quais os aportes de recursos sejam não exclusivamente de ordem monetária, mas material e/ou de conhecimento, entre outras com capacidade de gerar sinergia e aumentar as chances e as formas de participação.

Na coluna do meio do quadro resumo quatro encontramos um resumo das relações dos órgãos municipais de turismo com outros órgãos de gestão do turismo. Neste tipo de relacionamento os envolvimento se dão com o Conttur, o SEBRAE, a SANTUR, o SENAC e o SENAR. As principais ações realizadas dizem respeito a projetos de qualificação - capacitação e treinamento; de comunicação – sinalização e promoção/divulgação; e de ampliação/melhoria da oferta. Todos os relacionamentos são citados como importantes, porém os mantidos com o SEBRAE, Conttur e SENAR são destacados. As relações se dão em função de projetos específicos e através de encontros ocasionais conforme a necessidade e de forma periódica quando se trata de planejamento conjunto e assessoria. Todas as tratativas estão formalizadas através de convênios, de contratos e de associação, com aporte de recursos do Conttur, contrapartida dos municípios, além do custeio integral do SENAR.

Os contratos evidenciam trocas e definem compromissos em função de interesses mútuos diversos: para o contratante, a tarefa a ser realizada, para o contratado a possibilidade de desenvolver o seu trabalho e de obter recursos preponderantemente financeiros. O convenio é designativo de acordo, não tem personalidade jurídica e os interesses são convergentes e/ou coincidentes. Materializa-se através do repasse de verbas, se caracterizando como um mecanismo de cedência de numerário em troca da realização de tarefas que vão concretizar os interesses comuns.

O Conttur consegue seus intentos – que transparecem o de seus associados, através de contribuições preestabelecidas em termos de valor e periodicidade. Além da contribuição periódica os membros também podem aportar outros recursos de natureza econômica e não

⁶¹ Os apoios são, normalmente, fornecidos em termos de materiais e/ou equipamentos.

econômica, essa dentro da noção de complementaridade que é a noção central do conceito de contrapartida: aquilo que se dá ou faz em troca, correspondência ou complementação a ação de outrem para a consecução de um mesmo objetivo. A contrapartida, usualmente, faz parte dos convênios.

Assim sendo, os sujeitos da pesquisa afirmam que os relacionamentos com esta categoria de órgão da gestão institucional do turismo são fáceis à medida que são suportados por instrumentos legais e por representarem intentos comuns como é o caso dos convênios e das contrapartidas. Estes relacionamentos, em consonância com o que diz Valarelli e Barreira (s.d.), não configuram a essência da parceria ou da aliança estratégica, que vão além da troca e da satisfação de interesses mútuos, convertendo-se tanto numa forma de ampliar e irradiar os efeitos de um trabalho quanto num modo de sensibilizar, mobilizar e co-responsabilizar sujeitos em torno de ações voltadas ao enfrentamento de situações que podem, devem ou precisam ser melhoradas e/ou maximizadas.

A tomadas de decisões são ditas consensuais e realizadas, em termos de acompanhamento e controle, pelos envolvidos pagantes ou conveniados e, geralmente, por aquele que detém um corpo técnico qualificado para tal. As vantagens e pontos positivos dizem respeito ao apoio técnico e a viabilização de ações de capacitação e melhoria da oferta.

Ainda no quadro resumo quatro, na coluna da direita, temos os relacionamentos dos órgãos municipais de turismo com a iniciativa privada, onde onze dos dezenove municípios sujeitos da pesquisa, afirmam ter contato relacionais com hotéis, restaurantes, agências, vinícolas, transportadoras, padarias, CDL e comércio em geral. A maioria destes contatos relacionais se concretiza em termos de benefícios ao setor privado e em termos de apoio para a divulgação, participação em eventos, realização de *famtours* e na composição de atrativos, como é o caso do Circuito Rosé. Todos os relacionamentos são ditos importantes e geram planejamento em comum, apoios e patrocínios e se dão através de encontros periódicos, no caso do planejamento do Circuito Rosé e ocasionais para as demais atividades. A maioria destes relacionamentos não é formalizada e os que são, o são através do associativismo. Quanto ao aporte de recursos temos, principalmente, o custeio do município, os apoios e os patrocínios. Estas relações para seis dos municípios são fáceis em função dos interesses comuns ou em função de imposição. Para cinco outros municípios as relações são difíceis em função do 'paternalismo' (talvez uma memória renitente do nosso passado ainda tão presente), do pequeno porte das empresas e suas escassezes de recursos. A principal vantagem destes relacionamentos e de seus resultados acertados de forma consensual, é a parceria e a garantia da continuidade das ações quando há troca de governos.

Com exceção do Circuito Rosé no município de Videira, não se registrou relevantes relações do primeiro setor – público com o segundo setor - privado. Os contatos relacionais citados pelos entrevistados estão voltados para os benefícios ao setor privado e para o apoio à promoção - eventos e *famtours*, o que se assinala preponderantemente, como cedência ou fornecimento de recursos pontuais. Estas relações, geralmente, emergem da boa vontade dos parceiros e em função de relacionamentos pessoais, situação típica dos territórios em fase de implantação e desenvolvimento turístico, nos quais as interações entre os atores são ainda e comumente, escassas e/ou incipientes e não designativas de ambientes territoriais operacionais (JOHNSTON E ARAÚJO, 2002).

É imprescindível, porém, que eles sejam fortalecidos dentro da noção de complementaridade e dentro do conceito funcional ou operacional do sistema de turismo cuja planta é formada pelos equipamentos e serviços turísticos receptivos básicos, complementares e adicionais e pelas instalações turísticas que vão permitir o desfrute dos atrativos. Para os equipamentos e serviços turísticos receptivos básicos, as categorias são: alojamentos, alimentação, entretenimento (atrativos e outros); para os equipamentos e serviços turísticos receptivos complementares, as categorias são: locais para a realização de eventos, comércio turístico, transporte turístico e agenciamento local; os equipamentos e serviços adicionais ou de apoio são: postos de abastecimento, borracharias, farmácias, salões de beleza etc.. (BOULLÓN, 1997a e b).

Muitos territórios ressentem-se da falta de uma agência receptiva local que, por sua vez, ressentem-se pela falta de fluxo e acaba concentrando seus esforços no turismo emissor. Classificadas como empresas de pequeno porte, seus recursos praticamente inviabilizam qualquer tentativa isolada de promoção e comercialização de um destino e este fato vem, novamente, reafirmar a importância da noção de complementaridade. Embora seja considerada por Roberto Boullón como serviço turístico receptivo não básico, o agenciamento local realiza operações essenciais para o desenvolvimento do turismo em uma localidade ou região, pois é a agência receptiva que deve organizar os pacotes, as viagens e os passeios no destino do turista. As agências operadoras de turismo receptivo são as entidades do segundo setor naturalmente predestinadas a ‘personificar’ o desenvolvimento do turismo em um território, pois são as que, não exclusivamente, podem dar origem ao turismo receptivo que é a modalidade de turismo dita economicamente ativa, prestando serviços locais aos clientes das operadoras ou das intermediárias, realizando em sua cidade ou região os serviços incluídos na programação de um turista ou de um grupo de turistas.

O alinhamento dos elementos da planta turística básica, complementar e das instalações é que prioritariamente, poderão ou deverão configurar um *cluster* turístico através de uma integração a jusante, objetivando-se reduzir custos operacionais e de transações, diluir riscos, aproveitar sinergias possíveis nas áreas de vendas e distribuição, compartilhar informações técnicas, produtivas e mercadológicas. (BENI, 1998 e FARAH, 2001).

Para Athayde (2001), muitos especialistas afirmam que o *cluster* bem-sucedido organiza-se por geração espontânea, fruto da consciência da comunidade em relação aos interesses coletivos. É, portanto, uma iniciativa endógena, fruto da iniciativa privada – segundo setor, que normalmente dá início ao processo de ação coletiva para a resolução de problemas comuns - processo colaborativo/cooperativo, essência do *cluster*; não dispensando, entretanto, a figura do Estado que deve atuar como facilitador da constituição e funcionamento comercial do setor, apoiando e estimulando o *cluster* nascente e desempenhando o papel que lhe é próprio no processo, como melhorar os níveis de educação e de capacitação, desenvolver tecnologias, promover o acesso aos mercados de capital e o aperfeiçoar as instituições. Assim sendo, temos que no Contestado, os órgãos de turismo estão cumprindo com boa parte das suas atribuições, segundo as informações técnica do MTur e SANTUR, faltando entretanto, ações que possam estimular o envolvimento do segundo setor que na atualidade podem ser enquadrados no conceito de *pré-cluster*, que segundo Beni (2006) reúne poucas [ou algumas] empresas isoladas voltadas para um mesmo produto – termas hidrominerais

Em termos da teoria das redes, podemos incluir a Região nos pressupostos teóricos de Temblay (1998), que tipifica as redes turísticas, distinguindo um espécie de rede que se forma a partir da coordenação de recursos na última parte do serviço turístico que se desenrola num destino específico. Neste caso, as organizações do primeiro setor partilham infra-estruturas, atrações, cenários naturais públicos, bem como atitudes sociais perante o turismo, necessitando de, através de relações e interações múltiplas, coordenar os recursos públicos existentes e minimizar as suas externalidades negativas (no caso, por exemplo, a não citação do agenciamento local). Também podemos supor a existência de um contíguo de organizações que tem como alvo clientes de um mesmo grupo específico – terceira idade por exemplo, e que por isso mantêm relações de forma a conectar recursos heterogêneos e complementares em torno de um produto consistente, formando uma quase-organização ou um *pré-cluster*.

Em conformidade com o exposto e com respaldo também em Brito (1999) e Komppula (2000), podemos definir a rede turística regional do Vale do Contestado, quanto ao primeiro setor, como uma *issue-based net* fundamentada em administrações, cujos objetivos

comuns são o de tornar a região melhor conhecida como destino turístico assim como aumentar as receitas provindas desta atividade.

B.2) O terceiro setor no lócus regional

As informações referentes ao Conttur – uma das instâncias turística que constitui o terceiro setor no lócus regional do Vale do Contestado, encontram-se compiladas nos quadros resumos seis e sete. Conforme já foi citado, o Conttur constitui-se juridicamente como uma fundação criada por deliberação mista composta pelo estado, setor privado e entidade associativa de classe, representadas, respectivamente, pelos órgãos municipais de turismo, pela Companhia Hidromineral de Piratuba que é uma autarquia municipal de economia mista, pela Termas Internacional Parque das Tílias que é um parque de lazer com alojamento e outros serviços, e pela Associação de Hotéis de Piratuba. É, portanto, uma entidade de interesse ou utilidade pública com patrimônio próprio constituído em espécie e destinado a fins específicos ligados à manutenção da cultura, o que acontece, entre outras, através da atividade turística.

Assim sendo, desenvolve atividades de preservação da cultura, planejamento, divulgação e promoção dos destinos turísticos da região e em especial de seus associados. Para tanto, além das relações mantidas com os municípios que o compõem, relaciona-se com a ARI, com o Rota da Amizade CV&B, com o Contrilhos e com as futuras sub-instancias de governança regional, a partir de reuniões periódicas e ocasionais sempre que necessário e da tomada de consensual de decisões, cujas ações são divididas entre os seus membros, sendo que, em termos de realização das ações, temos a atuação do próprio Conttur que tanto faz acontecer como coordena atividades de caráter regional desenvolvidas pelos municípios membros. Além da contribuição mensal de seus sócios, o Conttur conta com recursos do Governo Estadual, principalmente, e Federal.

QUADRO RESUMO 06 - Terceiro Setor Locus Regional: Forma constitucional e funcional, relações com o mercado emissor, relações com o terceiro setor locus municipal

Terceiro Setor Locus Regional – Conttur				
Forma Constitucional e Funcional		Relações com o mercado emissor		Relações com o terceiro setor - locus municipal
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	
Forma de constituição:	Fundação			Não encontramos expressividade no terceiro setor no locus dos municípios.
Ações são realizadas pelo Conttur:	Planejamento e desenvolvimento sustentável, divulgação e promoção dos destinos turísticos da região, ações para a preservação da cultura e história regional, com ênfase na Guerra do Contestado.			
O turismo funciona através de parcerias/relacionamentos formalizados?	Sim, com municípios associados, ARI, Rota da Amizade - CV&B, Contrilhos e IGR.	Relacionam-se com o mercado emissor de turistas para a região?	Sim, através da participação em eventos do setor, oferecendo a região a novos consumidores e mantendo relações com aqueles que já o consomem.	
Ações/projetos gerados em função destes relacionamentos?	Planejamento regional conjunto, ações e projetos específicos – eventos, material promocional etc., reuniões periódicas e ocasionais.	Quem são os principais atores/parceiros do mercado emissor?	Agências de viagens e público familiar - Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, de outras regiões de Santa Catarina e da Argentina.	
Tomada de decisões e a realização de ações:	Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros.	Porque estes são os principais parceiros?	Proximidade geográfica e pela busca de atrativos que a região oferece.	
Aporte de recursos:	Parceria com Governo Estadual e Federal.			

Fonte: elaborado pela autora a partir do anexo C.

QUADRO RESUMO 07 - Terceiro Setor Locus Regional: Relações com órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada

Terceiro Setor Locus Regional - Conttur					
Relações com órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Relacionam-se com todos os órgãos de turismo dos municípios da região?	Sim, de forma direta com os 24 associados e indiretamente com os outros 38 municípios, pois é o Núcleo Gestor do Projeto de Regionalização do Turismo no Estado.	Relacionam-se com órgãos de turismo nas instâncias estadual e nacional?	Sim, Secretaria de Estado do Turismo Cultura e Esportes, Sebrae e Senac.	Relacionam-se com as empresas do <i>trade</i> turístico da região?	Sim, com hotéis, agências de viagens e vinícolas municípios associados.
Tipos de ações/projetos:	Planejamento do turismo local e regional, realização e participação em eventos, preservação, <i>famtours</i> , etc.	Tipos de ações/projetos:	Divulgação, preservação cultural, infra-estrutura turística, de planejamento e outros - viabilização da participação em eventos e a realização de <i>famtours</i> .	Tipos de ações/projetos:	Confecção e material de promoção, <i>famtours</i> , cedência de espaços, fornecimento de serviços de alimentos e bebidas.
Parcerias mais importantes:	Com o setor público e privado.	Parcerias mais importantes:	Secretaria de Estado Turismo, Cultura e Esportes de Santa Catarina.	Parcerias mais importantes:	Todas.

Fonte: elaborado pela autora a partir do anexo C.

QUADRO RESUMO 07 - Terceiro Setor Locus Regional: Relações com órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada (continuação)

Terceiro Setor Locus Regional - Conttur					
Relações com órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Como se dão estes relacionamentos?	Reuniões periódicas e ocasionais.	Como se dão estes relacionamentos?	Reuniões periódicas e ocasionais.	Como se dão estes relacionamentos?	Através de apoios e patrocínios.
Parcerias/relacionamentos são formalizados?	Através da Fundação e de seus registros em atas.	Parcerias/relacionamentos são formalizados?	Sim, através de contratos e convênios.	Parcerias/relacionamentos são formalizados?	Não.
Aporte de recursos:	Contribuições mensais, apoios e patrocínios, SANTUR e o MINTUR.	Aporte de recursos:	Dos municípios, convênios com repasse de verbas do setor público estadual, contrapartida dos municípios e mensalidades.	Aporte de recursos:	Materiais – equipamentos e instalações, alimentos, serviços, patrocínios na confecção de materiais promocionais.
As relações são:	Difíceis de concretizar.	As relações são:	Fáceis de concretizar.	As relações são:	Fáceis de concretizar.
Vantagens e pontos positivos:	Permanência dos relacionamentos, continuidade nos projetos e sequência do planejamento.	Vantagens e pontos positivos:	Planejamentos gerados em parceria, conhecimento técnico e <i>know how</i> .	Vantagens e pontos positivos:	Viabilidade e continuidade das ações em prol do turismo na região.

Fonte: elaborado pela autora a partir do anexo C.

Como gestor do projeto de regionalização do turismo mantém relações indiretas com os demais 38 municípios da região. Os tipos de ações que desenvolve poderiam se caracterizar tanto como parcerias para a concretização de ações e projetos pontuais e de curto prazo, como a realização e participação em eventos, quanto como alianças estratégicas que envolvem planos permanentes de desenvolvimento do turismo local e regional. As alianças se dão com o Estado e com os municípios e as parcerias com o MTur e com a iniciativa privada através de apoios e patrocínios, além de também acontecerem com os municípios.

Na coluna central do quadro resumo seis temos as relações com o mercado emissor, que para o Conttur se dão através da participação em eventos setoriais de turismo, da oferta da região a novos consumidores e da manutenção de relações com aqueles que já ‘consomem’ a região. Manter relações com os turistas que já estiveram na região é, na verdade, em termos de gestão institucional do turismo, uma ação de *marketing* inusitada e inovadora e que diz respeito a uma forma de comunicação direta e fidelização geralmente, empreendida pela iniciativa privada.

Acertadamente, as agências de viagens são citadas como os principais parceiros do mercado emissor que se encontra definido nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo e, internamente, definido por outras regiões do estado de Santa Catarina, além da Argentina. A proximidade geográfica é apontada como a principal causa de estes serem os principais mercados. Pela definição destes mercados, embora não se conheça a procedência exata da demanda internacional, podemos supor que os atrativos que motivam a vinda de fluxos turísticos para a região sejam de hierarquia III⁶², pois mobilizam visitas de mercados emissores fronteiriços e interno nacional. (BOULLÓN, 1997a).

Apontado como parceiros, encontramos o público familiar que, usualmente, não é entendido assim, uma vez que esse é um segmento da demanda ou seja, um público consumidor, definido como turista. Cremos que em termos de segmento da demanda em função dos atrativos motivacionais oferecidos pela região – recursos hidrominerais, a terceira idade é um público importantíssimo para o Vale. Esse público poderia ser caracterizado como uma demanda espontânea, pois estamos tratando de atrativos solidamente consolidados no mercado central, do Sudeste e Sul, deveria ser adequadamente ‘aproveitado’ em termos de turismo regional.

⁶² Os mercados emissores classificam-se em interno local, quando o local de origem da demanda dista até 200 quilômetros; interno zonal, quando o local de origem da demanda dista até 500 quilômetros; interno nacional, quando o local de origem da demanda encontra-se a mais de 500 quilômetros; receptivo estrangeiro fronteiriço, quando o local de origem da demanda dista entre 50 e 200 quilômetros; receptivo estrangeiro limítrofe e receptivo estrangeiro não limítrofe, sem determinação do limite de distância. (BOULLÓN, 1997a).

Quanto às relações do Conttur com os outros órgãos de gestão institucional do turismo (coluna central do quadro resumo sete), aparecem a Secretaria de Estado do Turismo, Cultura e Esporte, relacionamento apontado como o mais importante, o SEBRAE e o SENAC com ações e projetos de divulgação, preservação cultural, infra-estrutura, planejamento, participação em eventos e realização de *famtours*. Estes relacionamentos são formalizados, principalmente, através de convênios e contratos o que torna os contatos relacionais fáceis. Além dos recursos financeiros repassados através dos convênios, o aporte também se dá através dos municípios, além das contribuições mensais, gerando vantagens em termos do planejamento desenvolvido em conjunto e em termos da transferência de conhecimento técnico e *know how*.

No que tange aos contatos relacionais com a iniciativa privada (coluna à direita do quadro resumo sete), estes não são formalizados e se dão em termos de apoios como a cedência de materiais, equipamentos, instalações e serviços; e patrocínios para a confecção de materiais promocionais, ou seja, genericamente, cooperação nas ações de comunicação. As relações são fáceis e viabilizam a continuidade das ações em prol do turismo na região.

Percebe-se que as relações do Conttur refletem quase na totalidade as relações dos lócus municipais e intermunicipais, o que é lógico e coerente com a realidade estudada. Supõem-se também, que assim o seja em outras realidades. É importante destacar que a Fundação pode atuar como um ator catalisador que deve coordenar o processo de “clusterização”, além das realizações que a coloca em igualdade com os demais membros da gestão pública e de representá-los. É um ator institucional que apresenta afinidade histórica comum à região - tradição, valores e cultura, o que facilita a ampliação e instalação dos relacionamentos colaborativos e das ações coletivas. (ATHAYDE, 2001). Imagina-se que como ator catalisador, o seu esforço deva voltar-se também para incluir e apoiar setores de atividades econômicas já existentes e componentes da planta turística e para as quais a comunidade seja naturalmente vocacionada, pois assim, além de atuar como representante dos executivos municipais, vai de maneira ainda mais efetiva, contribuir para o desenvolvimento da região através do turismo, que tem entre seus méritos o de ser uma atividade econômica democrática que permite a instalação de uma série de atividades produtivas em torno de si.

4.1.6 Considerações finais

No que refere às relações intra, elas existem e são desenvolvidas de maneira satisfatória na maioria dos municípios contatados, o que evidencia maturidade na gestão pública do turismo. A maturidade também transparece na forma constitucional e funcional da atividade turística que é conduzida por profissionais da área e/ou por profissionais qualificados, inclusive em nível de pós-graduação.

As relações entre os órgãos de turismo da região podem ser destacadas como exemplares da cultura de participação na região, com municípios apresentando níveis superiores e elevados de articulação, constituindo uma rede com densa conectividade, que indica o elevado número de inter-relacionamentos mantidos.

Os primeiro e terceiro setores desempenham os seus papéis no que tange às questões de melhoria dos níveis de educação, de capacitação e de ampliação e qualificação dos atrativos componentes da oferta turística, assim como o custeio do setor que é quase, básica e exclusivamente, mantido pelas municipalidades. Nas questões relativas ao mercado e à demanda, as principais ações envolvem algumas ferramentas do composto promocional - a usual participação em eventos e confecção de material de divulgação, além da importante ação dos promotores de venda. Neste sentido, é necessário qualificar os talentos humanos para que estes possam utilizar as técnicas de *marketing* de uma maneira ampliada, incluindo-se a determinação e segmentação de mercados e as imprescindíveis pesquisas de mercado, de perfil e de satisfação da demanda, que também é um dos elementos da rede e que nela se insere e influencia a partir do momento em que se torna conhecida através dos instrumentos mercadológicos citados. Em termos de ciclo de vida, podemos dizer que o Vale do Contestado está em transição entre as fases de organização e desenvolvimento.

Da mesma forma, é necessário que se empreendam ações efetivas no sentido de incluir a iniciativa privada componente da planta turística básica e complementar, principalmente, pois é ela que dá o suporte operacional que concretiza o fenômeno turístico, além da iniciativa privada que existe de forma independente ao turismo, mas que por suas especificidades se torna ou pode se tornar um atrativo – como é o caso das vinícolas do Circuito Rosé.

Supõe-se, em termos de arranjos produtivos, que o desenvolvimento regional do turismo no Vale do Contestado esteja na fase de aglomerado, pois ainda não se vislumbra a sua efetiva integração vertical que é o que determina a constituição do arranjo produtivo. Quando o arranjo estiver constituído, ele deverá gerar uma cadeia produtiva composta por setores e subsetores econômicos que possibilitem a elaboração de um produto final em função

da interação de processos e decisões consensuais. Quando essa cadeia produtiva é gerida por seus próprios atores, constituindo uma governança local, ele se transforma em um sistema produtivo. Um sistema produtivo é um arranjo que tem consciência de sua cadeia de valor e que administra, através da governança, as suas questões – fragilidades e potencialidades, em prol do seu crescimento.

Neste momento, cabe-nos novamente salientar a pouca expressividade do segundo setor na constituição do terceiro setor tanto no âmbito municipal como regional. Esta situação, entretanto, é uma realidade recorrente no turismo, o que nos leva a supor que talvez as ações de sensibilização e mobilização não estejam surtindo os efeitos esperados. A técnica metodológica utilizada para tal fim pelos órgãos públicos nas esferas municipal, estadual e federal é remanescente do PNMT e não podemos afirmar de maneira categórica que este método tenha se disseminado de forma aceitável, pois em muitos locais as ações foram encerradas juntamente com o fim do apoio técnico e financeiro externo ao município. Da mesma forma, verificou-se uma fragilidade nas organizações sociais (CMT, principalmente) em função do baixo envolvimento dos atores locais (MTur, 2008).

Sabemos igualmente que a gestão dos CMT's não é tarefa fácil e que eles rapidamente se desgastam em função da falta de poder de decisão, seja pela carência de informações, pela falta de quórum nas reuniões, pela troca na frequência de participação entre titulares e suplentes ou ainda, pelas divergências (geralmente, pautadas na falta de informação) que podem se estabelecer entre o CMT e os vereadores da Câmara, que é quem aprova ou não os projetos e as propostas do conselho. Igualmente, encontramos divergências entre o conhecimento técnico e o conhecimento social e local, além do caráter lento do processo de discussão e decisão oriundos da liberdade de opiniões e interesses dos conselheiros. Na questão dos recursos financeiros não canalizados através do FMT, quando esse existir, ou através da liberação das linhas de crédito existentes no nível municipal, mas nos níveis estadual e nacional, o conselho tão somente realiza a análise e o encaminhamento ao órgão estadual ou ao MTur o que se constitui como uma inconsistência de propósitos, pois os conselhos que são instrumentos de descentralização, empoderamento e independência da comunidade local, vêm-se no que tange aos recursos, inevitavelmente, direcionados pelos critérios e decisões estabelecidos pelos estados e pela Nação. Estes e outros fatos acabaram por enfraquecer e dissolver os CMT's, transformando-os em um mecanismo de gestão desacreditado.

Ainda em se tratando da participação do setor privado, sabemos que em termos das pequenas e médias cidades, estes não estão organizados enquanto entidade associativa representativa de seus interesses, seja por causa de conceitos rudimentares de concorrência, por sua pouca capacidade de recursos, por seu ceticismo em relação à parca atuação dos órgãos públicos de turismo, ou por já terem sido sensibilizados e mobilizados e investido e não terem obtido os resultados propalados. Muitas vezes, a representação da iniciativa privada junto das instâncias de gestão institucional do turismo é feita por ‘este ou aquele’ empresário e este fato acaba assumindo uma conotação de clientelismo, de favorecimentos de interesses individuais, etc. Como em tudo, a transparência aqui, também é fundamental

Desta maneira, pode-se afirmar que o Contestado carece de integração vertical, certamente, em função da escassa presença do setor privado junto às suas instituições de gestão institucional do turismo nos lócus municipal e regional. Assim como a implementação das ações de *marketing*, talvez caiba a estas instâncias ‘descobrir’ formas novas de sensibilizar, mobilizar, facilitar e mediar à organização inicial do segundo setor no lócus municipal e/ou regional para que ele possa se fazer representar e participar do processo que deverá se dar de modo translúcido. Para tanto, talvez, além de sensibilizar, mobilizar, facilitar e mediar devêssemos também ouvir/ perceber os interesses comuns e os recursos complementares e potencializadores dos agentes e do destino turístico tomado como organização. Isto poderia levar a uma diminuição da dependência da participação pública, à medida que permitiria uma relação simultânea de cooperação e competição que, aliada ao comprometimento e confiança geradas, se consubstanciaria na diminuição dos riscos de novos investimentos, podendo, através de fluxos informacionais, interações contínuas e teorias partilhadas, promover um ambiente de inovação e valorização do destino avançando e saindo do estágio de *pré-cluster*.

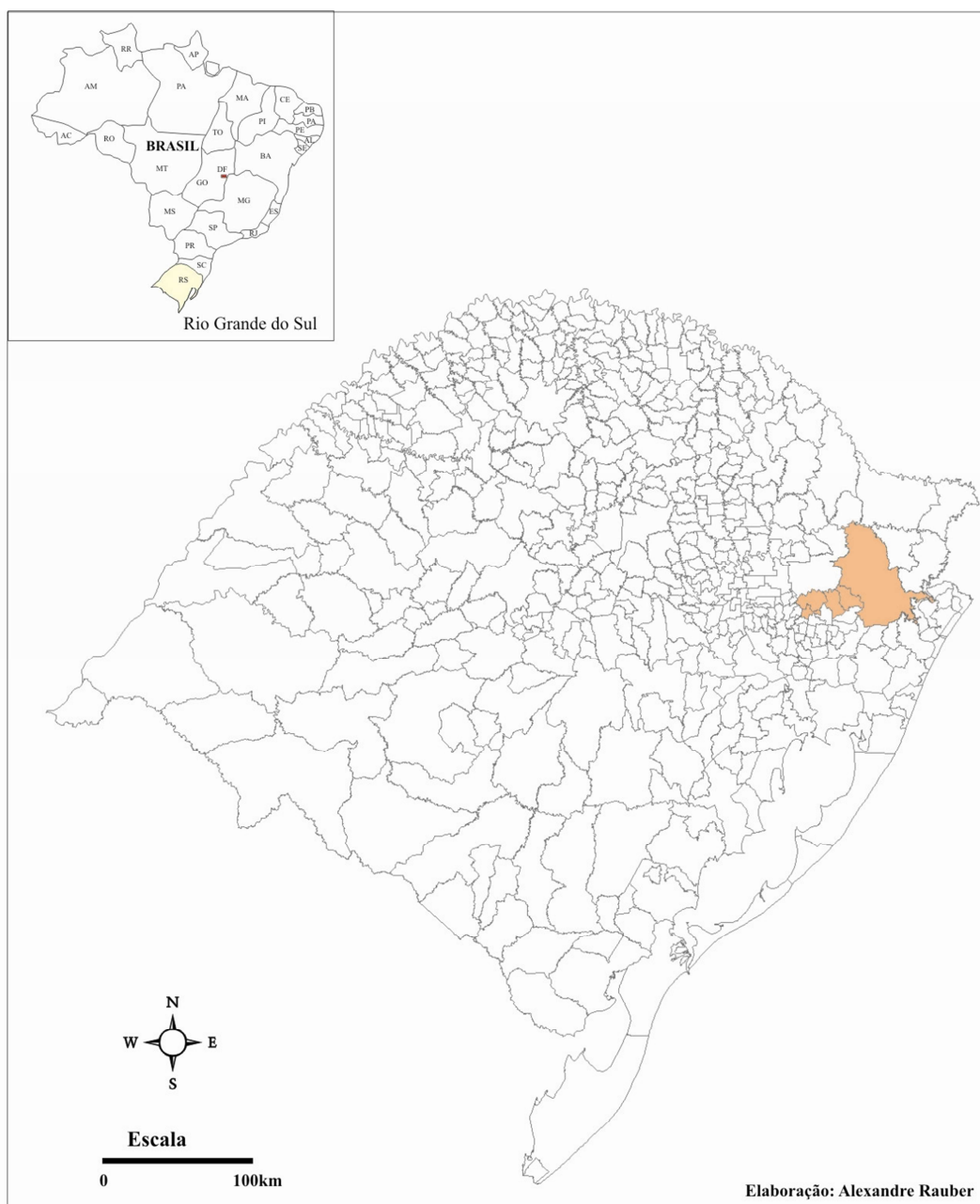
Neste sentido e sabendo-se que a constituição horizontal da rede está posta, é necessário que se avance para o formato de arranjo, através do processo de clusterização a ser capitaneado pelas IGR's da região. A comunicação deve se dar entre as instâncias de governança regional, as municipalidades e os componentes da planta turística regional representados por seus segmentos e deverá resultar em um produto único. Para tanto, é imprescindível a participação do conjunto de parceiros municipais para adesão à governança, a integração dos objetivos e das ações municipais, constituindo objetivos e ações intrarregionais e interinstitucionais; planejamento das estratégias operacionais; integração com as ações estaduais e nacionais e acompanhamento e avaliação do processo.

Afirmamos igualmente, que a conectividade entre as várias instâncias regionais de turismo (QUADROS RESUMOS 01 e 02) deve ser articulada de forma que desenvolvam suas ações de maneira convergente, aproveitando-se do conceito de macrorredes - a associação de todas entidades que representam uma região com objetivo de alcançar seu desenvolvimento, evitando-se assim, a realização de atividades duplicadas, divergentes e/ou assíncronas que viriam a descaracterizar e/ou desqualificar a gestão compartilhada. Temos na região oito instâncias de gestão relacionada ao turismo – Conttur e Contrilhos, ARI, CV&B's Rota da Amizade e Águas do Alto Uruguai, IGR's Planalto Norte e Trilhos e Caminhos do Contestado e NITur todos mobilizados essencialmente, em torno das municipalidades. A conectividade deve ser traduzida em termos de ações colaborativas concertadas e difusas de forma a estabelecer e delimitar atividades fins e complementares, estabelecendo de forma clara e objetiva as linhas e os fluxos de atuação dos relacionamentos, minimizando a complexidade resultante da densidade das relações e maximizando, então, os efeitos da gestão compartilhada entre todos os sujeitos e âmbitos do processo de gestão do desenvolvimento regional do turismo.

4.2 O turismo na Região das Hortênsias – Estado do Rio Grande do Sul

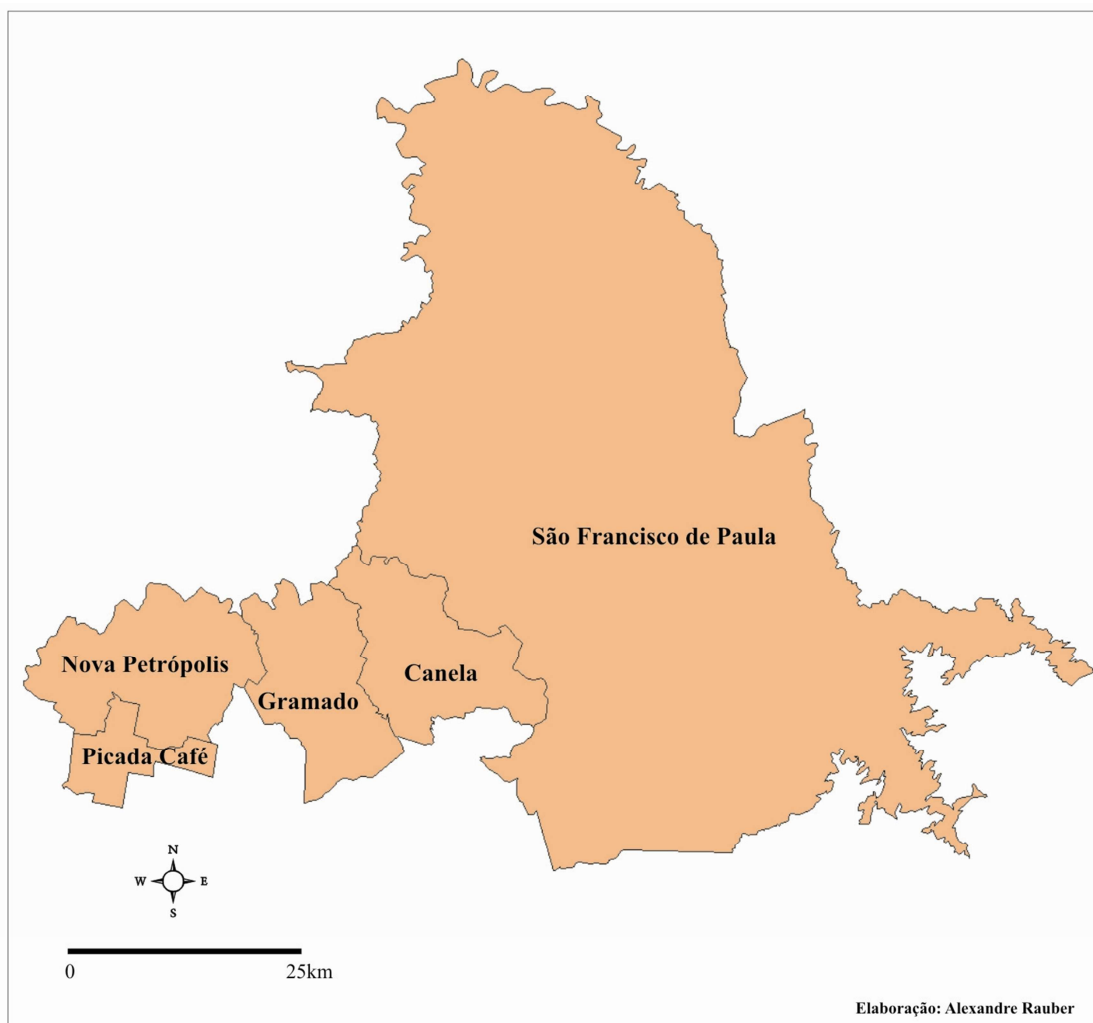
O Estado do Rio Grande do Sul possui dez regiões turísticas e entre essas está a região da Serra Gaúcha. A Serra Gaúcha é formada por cinco microrregiões, a saber: Rota das Araucárias, Campos de Cima da Serra, Uva e Vinho, Vale do Paranhana e Hortênsias (FIGURA 8 e 9).

FIGURA 8: Mapa do Estado do Rio Grande do Sul com destaque para a Região das Hortênsias - Brasil



Fonte: Laboratório de Geoprocessamento da UNISC

FIGURA 9: Mapa da Região das Hortênsias – Rio Grande do Sul - Brasil



Fonte: Laboratório de Geoprocessamento da UNISC

Na Microrregião das Hortênsias, objeto deste estudo, o turismo é uma atividade consolidada, sobretudo em se tratando dos municípios de Gramado, Canela e Nova Petrópolis; porém integram também a região, os municípios de Picada Café e São Francisco de Paula. É, portanto, uma região com tradição turística e que teve o seu crescimento e consolidação centrados em atrativos naturais – clima e paisagem, principalmente e culturais gastronômicos. Na atualidade, grande parte do seu fluxo turístico está baseado no turismo de eventos⁶³ e nos eventos turísticos⁶⁴.

⁶³ São acontecimentos programados que oportunizam o acesso a novos conhecimentos e informações, ao aprimoramento e o auto desenvolvimento pessoal e profissional de seus participantes.

⁶⁴ Eventos turísticos são acontecimentos programados que, geralmente, fazem parte da oferta turística de uma localidade, aparecendo em seu calendário de eventos, sendo importantes atrativos turísticos. Populares, são eventos que, independente de sua área ou natureza, apresentam em seu foco central várias opções de entretenimento e recreação. São eventos fixos, ocorrem sempre na mesma localidade, periódicos e quanto ao

A Serra Gaúcha foi colonizada principalmente por europeus e, na Microrregião das Hortênsias, os primeiros grupos de imigrantes chegaram da Alemanha na primeira metade do século XIX, porém, a colonização efetiva aconteceu na década de 1850. Os imigrantes que lá chegaram eram alemães oriundos da Renânia (Hunsrück), da Pomerânia, Saxônia, Baviera, Prússia e Boêmia. Além da influência no idioma, os descendentes de alemães preservaram a arquitetura enxaimel nas cidades, além das festas e dos hábitos alimentares, com destaque para o café colonial, entre outros, pois a gastronomia da região é rica e a cultura européia herdada dos imigrantes parecem recriar um pedaço da Europa em terras brasileiras.

Localizada no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, especificamente na Encosta do Planalto Meridional, a Serra Gaúcha é um dos seus principais acidentes geográficos. Suas altitudes são moderadamente baixas, não ultrapassando os 1.300 metros. Por estar localizada numa zona temperada do Brasil, seu clima é subtropical úmido, com invernos frios, podendo existir a possibilidade de neve e verões amenos.

Seu patrimônio natural é bastante rico e atrativo, pois além do clima, a região possui belas paisagens, formadas por cânions, cascatas e mata de altitude. Possui vários parques naturais, onde se pode desfrutar de trilhas ecológicas e do turismo de aventura⁶⁵.

A arquitetura enxaimel, os eventos, a culinária, as danças típicas e as músicas folclóricas são suas principais atrações culturais. Estando a cerca de 130 quilômetros da capital Porto Alegre, a região é o principal destino turístico do Rio Grande do Sul e um dos mais visitados por turistas de todo o Brasil.

A microrregião conta com inúmeros serviços turísticos como: agências de viagens, bares e restaurantes, hotéis, centros de eventos e órgãos oficiais de turismo, além de outros. Dispõe de cerca de seis mil unidades habitacionais e um total de 256 estabelecimentos gastronômicos.

Com dois aeroportos a poucas horas de distância da região, sendo um deles o Aeroporto Internacional Salgado Filho em Porto Alegre e o outro o Aeroporto Regional Hugo Cartergiani em Caxias do Sul, seu acesso rodoviário é realizado através das seguintes estradas: BR 116, RS 235, RS 115, RS 110 e RS 020. A malha rodoviária está em bom estado

escopo classificam-se com eventos de massa. Neles as empresas encontram a oportunidade, tanto de venda direta de seus produtos ao grande público, quando de promoção institucional de suas marcas e/ou produtos e serviços através dos apoios e patrocínios. Eventos desta natureza são interessantes e podem se ‘transformar’ em eventos de mídia, em função de seu aproveitamento pelos veículos de comunicação. Constituem-se como atividade promocional da imagem de uma localidade e/ou região.

⁶⁵ Segmento do mercado turístico que promove a prática de atividades de aventura e esporte recreacional, em ambientes naturais e espaços urbanos ao ar livre, que envolvam emoções e riscos controlados e assumidos, exigindo o uso de técnicas e equipamentos específicos, a adoção de procedimentos para garantir a segurança pessoal e de terceiros e o respeito ao patrimônio ambiental e sociocultural (MTur, 2005).

de conservação e possui ótima sinalização para quem se desloca de carro. Com relação ao transporte por ônibus, a região é servida por um fluxo contínuo que inicia às 6h30min e segue até as 21h, com saídas da rodoviária de Porto Alegre de 30 em 30 minutos em horários de pico - início da manhã e final de tarde. Além desta disponibilidade de horários a empresa de transporte Citral oferece vários horários com embarque e desembarque no Aeroporto Salgado Filho.

Além do turismo, que é a principal atividade econômica da microrregião, destaca-se a indústria moveleira, a alimentícia com os chocolates e as malharias. Com relação às malharias, o município de maior destaque é Nova Petrópolis, que conta com mais de quarenta empresas dedicadas a esta atividade. Considerada o Jardim da Serra Gaúcha, é o mais germânico dos municípios da microrregião, destacando-se, entre outros, pela Festa do Folclore e pelo Natal em Cores. Funciona no município, além de uma Secretaria Municipal de Turismo, Indústria e Comércio, um Conselho de Turismo – COMTUR que foi retomado no dia 7 de julho de 2010, e um Fundo de Turismo. A localidade ostenta o título de Capital Nacional do Cooperativismo, possui a Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis - FACENP e faz parte da Rota Romântica que está composta pelos municípios de Canela, Dois Irmãos, Estância Velha, Gramado, Ivoti, Morro Reuter, Novo Hamburgo, São Leopoldo, Picada Café, Presidente Lucena, Santa Maria do Herval e São Francisco de Paula, todos com traços advindos da imigração germânica.

Também integrando a Rota Romântica encontramos o município de Picada Café, com cerca de 5 mil habitantes e cuja sede é conhecida como a cidade dos Lírios, embora sejam abundantes os Plátanos que, além de ser a árvore símbolo da Rota, imprime um especial multicolorido à paisagem local. Consta que há quase cem anos Picada Café é identificada pelo moinho com roda de ferro que juntamente com a antiga venda, açougue, matadouro e residência da Família Kuhn, compõem o complexo histórico integrado à área verde do Parque Histórico Municipal Jorge Kuhn. O Parque possui um centro de eventos multifuncional, palco de eventos expressivos e singulares. Além da atividade turística e agropastoril, o setor coureiro-calçadista, as malharias e movelarias vêm mudando o perfil socioeconômico do município, no qual funcionam uma Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Desporto e Turismo e um Conselho Municipal de Turismo - CMT. A criação do CMT se deu em agosto de 2009 e vinculado a ele temos o Fundo de Turismo.

Assim como Picada Café, Canela possui um Fundo de Turismo e uma Secretaria de Turismo, Esporte e Lazer e seu relacionamento com a atividade turística data do início do século passado quando o movimento turístico era denominado ‘veraneio’, pois as famílias

vindas principalmente de Porto Alegre, permaneciam nos hotéis por períodos de um a três meses. Na época, os cassinos eram permitidos no Brasil e em Canela funcionava um destes locais que atraía turistas de grandes centros do país, como São Paulo e Rio de Janeiro, e do exterior, como Uruguai e Argentina. Em 1945, o Governo Federal proíbe o jogo no Brasil e este fato significou um ‘golpe fatal’ para o município de Canela que mantinha toda uma estrutura turística em função do jogo.

Entretanto, em função desse passado e pelo fato do município estar localizado em uma área privilegiada em termos de recursos hidromorfológicos, climáticos e florísticos, o turismo foi a sua tendência natural. Assim sendo, Canela é hoje um dos mais importantes municípios no contexto turístico e cultural da Região das Hortênsias. Sua trajetória turística é vitoriosa em seu meio século de vida. Atualmente, a cidade consegue driblar a característica sazonal do turismo desconcentrando o fluxo de visitantes, anteriormente limitado ao inverno e recebendo um grande percentual de visitantes nos meses de verão em função do evento Sonho de Natal e da Temporada de Verão; e nos meses de baixa temporada, em função da realização de eventos locais - entre eles o Festival de Teatro de Bonecos e a Chocofest, e regionais.

Canela está localizada ao lado de Gramado. A distância que as separa é de 5 km pela Avenida das Hortênsias - RS 235, sendo geralmente consideradas parte de um mesmo passeio. Gramado por sua vez, é um dos principais centros turísticos do país. A vocação gramadense para o turismo foi deflagrada justamente pelo seu ar puro e temperaturas amenas e ocorrência de neve no inverno. Historicamente vocacionada ao descanso, já no fim do século XIX servia de passagem para tropeiros que tocavam o gado pelos Campos de Cima da Serra e que ao chegarem no topo, encontravam um pequeno campo de grama macia e verde que servia de repouso e revigorava suas forças; Gramado iniciou sua trajetória turística como uma pequena vila de veraneio, na década de 1920. O município é considerado o primeiro marco na história do turismo organizado do Rio Grande do Sul em função da Festa das Hortênsias realizada nos dias 7 e 8 de dezembro de 1958. A Festa, muito bem recebida pela comunidade e pelos veranistas e visitantes, foi um sucesso inédito e fora do comum na vida do recém criado município (em 15 de dezembro de 1954). Foram 12 edições da Festa realizada bianualmente e nessa aconteceu o 1º Natal Luz de Gramado, reunindo mais de cinco mil pessoas na Praça da Matriz na noite de 27 de dezembro de 1986.

Importante salientar o artesanato, que, se unindo ao turismo e traçando com ele paralelas, promoveram-se mutuamente. Herança dos alemães e italianos que após os afazeres do cotidiano, tiravam dos seus baús a roca e o tear manual produzindo sedas e tapetes grossos, rudes e coloridos feitos de juta e lã natural. A partir dos anos 60, cerâmica, escultura, pintura e

tapeçarias em grande quantidade foram surgindo, marcando uma nova era para o artesanato de Gramado, que culminou na realização da 1ª Fearte, considerada na época a maior promoção do gênero.

Impossível não fazer constar o ícone ‘móveis de Gramado’, por muito tempo sinônimo de qualidade e bom gosto; e o chocolate artesanal da Praver que, inspirado na chocolateria de Bariloche, até hoje ‘leva’, em conjunto com outras marcas, o nome do município aos mais variados rincões.

Assim como Canela, Gramado não apresenta problemas com a sazonalidade em função dos eventos, alguns bastante famosos como o Festival de Cinema, tornando-se um destino atrativo tanto em função de eventos de lazer⁶⁶ quando dos eventos técnicos científicos profissionais, constituindo o que se denomina o turismo de eventos e de negócios⁶⁷.

Na qualidade de anfitriã da Serra Gaúcha, Gramado pode ser considerado um complexo turístico atuando também como um centro turístico de distribuição⁶⁸, pois costuma ser o ponto de partida para diversas excursões pela região, que geralmente incluem as cidades de Canela, Bento Gonçalves, Garibaldi, Nova Petrópolis, Carlos Barbosa e Caxias do Sul, propiciando estadas de até uma semana. Na atualidade, é o principal destino turístico do Estado do Rio Grande do Sul e o terceiro destino mais visitado no Brasil, perdendo apenas para as cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador (GRAMADOTUR, 2007). Esta também em terceiro lugar na classificação de roteiros nacionais mais vendidos, conforme consta no *site* da Prefeitura Municipal. Percebe-se a importância e a potência turística de Gramado que em 2008 foi escolhida, juntamente com Porto Alegre e Bento Gonçalves, como um dos destinos indutores do turismo, tendo a incumbência de propagar o desenvolvimento nos roteiros e na região da qual faz parte.

A idéia é tornar essas regiões polos de referência em qualidade para o turista e, para tanto, a cada dois anos é verificada a competitividade de cada destino indutor. A metodologia para verificar a competitividade foi desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas - FGV e analisa vários itens da atividade turística, desde o acesso ao local, a preservação do meio ambiente, a promoção e a infra-estrutura geral até a capacidade empresarial da região. De

⁶⁶ Modalidade de eventos que abarcar a maior e a mais variada gama de eventos, a saber: sociais; esportivo-desportivos; místico-religiosos; concursos; festas populares, cívicas e folclóricas; festivais artístico-culturais; concertos musicais, temporadas, *vernissagens* etc. É essencial que apresente em suas programações uma diversificada opção de atividades de entretenimento e recreação.

⁶⁷ São acontecimentos de mercado que propiciam cenários de venda direta ou indireta (promoções de venda), tornando-se pontos de compra e venda; são espaços especiais para o fomento, a geração e a realização setorial de negócios.

⁶⁸ Sobre o complexo turístico e o centro turístico de distribuição ver Boullón (1997a).

acordo com o estudo, em médio prazo, o Ministério terá uma ferramenta para avaliar se o destino escolhido aprimorou ou não o seu potencial em cada um dos quesitos avaliados. As informações ajudarão no monitoramento do desenvolvimento de cada destino e na elaboração de um planejamento de acordo com as dificuldades detectadas, com previsão de receber investimentos financeiros e técnicos do Ministério do Turismo. A noção de polo aqui utilizada remete-nos ao que já foi explicitado no item 3.1 do Referencial Teórico desta pesquisa. Portanto, temos o entendimento de indústria motriz como município indutor e do complexo industrial por região ou grupos de municípios contíguos. Sabemos, entretanto, que o empréstimo da teoria original do polo não se adapta perfeitamente ao turismo, carecendo de reflexões que a fundamentem.

Funciona em Gramado a Câmara de Indústria, Comércio, Serviços, Agricultura e Turismo de Gramado – CICSAT, uma Secretaria Municipal de Turismo e Cultura, uma Regional da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH, uma representação da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL/Gramado, uma Associação da Indústria e Comércio de Chocolates Caseiros de Gramado – Achoco, um Sindicato Patronal de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares – SHRBS da Região das Hortênsias e Planalto das Araucárias; um *convention e visitors bureau* denominado Canela e Gramado Região das Hortênsias CV&B, uma Visão - Agência de Desenvolvimento⁶⁹ da Região das Hortênsias, e mais recentemente e ainda em fase de consolidação, um Conselho de Turismo Sustentável da Região das Hortênsias - CNTURH, além de uma Câmara Regional de Indústria e Comércio da Região das Hortênsias – CRICRH e do Grupo de Governança de Gramado – GGG, responsável pelo programa Caminhos do Sabor – A União faz o Destino, desenvolvido por meio de uma ação conjunta entre a ABRASEL- Gramado, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae e o Ministério do Turismo, como o objetivo de qualificar a gastronomia local e aumentar a competitividade de Gramado como destino turístico. Também fazem parte do GGG a Prefeitura Municipal e a Visão Agência de Desenvolvimento. Não podemos deixar de mencionar ainda, a Associação dos Municípios de Turismo da Serra – AMSERRA da qual fazem parte: Cambará do Sul, Canela, Gramado, Nova Petrópolis, Picada Café, São Francisco de Paula e Santa Maria do Herval.

⁶⁹ As agências de desenvolvimento – AD's são instituições civis de direito privado e sem fins lucrativos. São ONG's financiadas e operadas pelos próprios municípios e regiões, operando como empresas, com foco na geração de oportunidades de negócios e na busca do desenvolvimento local/regional. Estão montadas, normalmente, sobre o tripé iniciativa privada, governos municipais e universidades, visando integrar a atuação de longo prazo dos atores locais com vistas a uma agenda de desenvolvimento única, envolvendo as lideranças empresariais e comunitárias (PÓLO RS, s.d.).

Em 2004, foi criado pelo governo estadual e composto pelas cidades de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Garibaldi, Farroupilha, Nova Petrópolis, Gramado, Canela, Jaquirana, São Francisco de Paula, Bom Jesus, São José dos Ausentes, Cambará do Sul e Flores da Cunha, o Conselho Regional de Turismo – CORETUR da Serra Gaúcha. A instituição foi criada para acompanhar o Programa de Desenvolvimento do Turismo da Região Sul do Brasil – PRODETUR/SUL e por exigência do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD, para o financiamento de projetos como a Rota do Sol, por exemplo.

Mais recentemente, a região da Serra Gaúcha conta com o Observatório de Turismo e Cultura do Rio Grande do Sul - Observatur da Universidade de Caxias do Sul – UCS, que esta atuando no desenvolvimento integrado do turismo nesta região.

Funcionam também na Microrregião das Hortênsias: um Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Canela - SECHSC, que atende também os municípios de Cambará do Sul, Canela, Nova Petrópolis, São Francisco de Paula e Taquara; dois cursos superiores de hotelaria e um de turismo e o Conselho Regional de Desenvolvimento – COREDE/Região das Hortênsias que inclui os municípios de Jaquirana e Cambará do Sul, já na região turística denominada de Campos de Cima da Serra, com a qual o município de São Francisco de Paula faz divisa.

Esse município por sua vez, tem uma identidade bastante diversa dos demais da Região das Hortênsias e esta identidade pode ser reconhecida nos costumes tradicionalistas presentes no dia - a - dia da comunidade, nos eventos, na culinária, nas lidas campeiras, nos passeios a cavalo e no turismo eqüestre⁷⁰. Integrante da Rota Romântica, dos Caminhos da Neve⁷¹ e da Rota Campos de Cima da Serra, juntamente com os municípios de Bom Jesus, Cambará do Sul, Esmeralda, Jaquirana, São José dos Ausentes, Pinhal da Serra, Monte Alegre dos Campos, Muitos Capões e Vacaria; além de pertencer à Região das Hortênsias. Contando com uma Universidade Aberta do Brasil – UAB e com uma Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS, o turismo no município é gerido através de uma Secretaria de Turismo, Indústria e Comércio e de um Conselho Municipal de Turismo em funcionamento desde o ano de 2007. Entretanto, diz-se que é no encanto dos pequenos negócios, tocados pela gente da casa, que reside o sucesso de São Chico – apelido com que o Município é

⁷⁰ Realiza roteiros com excelente estrutura de apoio e segurança, por campos e matas, cruzando rios e alojando-se em propriedades típicas da região. É também denominado de tropeirismo.

⁷¹ Projeto Turístico abrangendo 18 municípios das Serras Gaúcha e Catarinense, com o objetivo de explorar o turismo ecológico e a cultura dos municípios onde há maior incidência de neve.

carinhosamente chamado por seus habitantes. O município participa do Consórcio de Desenvolvimento Sustentável dos Campos de Cima da Serra, juntamente com os municípios de Jaquirana, Bom Jesus, São José dos Ausentes, Monte Alegre dos Campos e Vacaria.

Os cinco municípios que compõem a microrregião, o Sindicato da Hotelaria, a ABRASEL, a Câmara de Indústria, Comércio, Serviços, Agricultura e Turismo de Gramado - CICSAT, o CV&B, a Visão AD, a Associação de Cultura e Turismo de Gramado - ACTG formam o Comitê Gestor de Desenvolvimento Turístico da Região das Hortênsias que, liderado pelo município indutor do turismo na região – Gramado, é o órgão encarregado da governança do turismo regional com o objetivo de pensar estrategicamente, administrar as diferenças de cada cidade, construindo consensos; gerir conflitos, articular parcerias, deliberar sobre as necessidades comuns e construir projetos articulados e viáveis para o desenvolvimento turístico regional. Cabe também ao Comitê o encaminhamento de pedidos de recursos Federais que serão por ele pleiteados, endossados e encaminhados de forma que todos venham a obter benefícios.

Com base neste escopo de informações, a pesquisa empírica realizada na região das Hortênsias teve como elementos principais e iniciais a Visão Agência de Desenvolvimento, por ter essa uma atuação voltada quase que exclusivamente ao turismo, e o CNTURH; além de contatos com a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH/Região Hortênsias, com o Sindicato Patronal de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares – SHRBS da Região das Hortênsias e Planalto das Araucárias. Com o Coretur da Serra Gaúcha não contatamos por que a amplitude de seu lócus de atuação é maior do que região objeto deste estudo e de ele estar, segundo informações recebidas, desativado e/ou somente é ativado quando se faz necessário. Igualmente não contatamos com o CV&B, a exemplo do que já fizemos em nossas análises referentes ao Vale do Contestado, pois cremos que os objetivos e as atribuições deste tipo de instituição foram devidamente detalhadas no item 1.2.3.1 do referencial teórico que embasa esta tese.

Estas entidades e alguns de seus associados respondentes da pesquisa foram os sujeitos centrais para o estudo das relações organizacionais para o desenvolvimento do turismo na região. A pesquisa deu-se, conforme o previsto, através da observação direta e extensiva desenvolvida através da aplicação dos formulários com entrevistas semi-estruturadas, cujos modelos encontram-se em anexo e serviram de guia orientador para declarações que foram gravadas e depois transcritas. Os instrumentos de pesquisas foram aplicados nos meses de janeiro e fevereiro de 2011, porém os contatos com a região continuaram acontecendo de

forma permanente e os resultados passam a ser descritos nos itens que se seguem.

4.2.1 O primeiro setor

Nesta unidade de análise contamos com as repostas dos cinco municípios que compõem a Região das Hortênsias. Dos entrevistados nestas localidades, dois ocupavam cargos de secretários de turismo; um de coordenador de departamento de turismo, um de diretor de turismo e um de oficial administrativo, responsável pelo turismo, exercendo o cargo há dois anos, o que é igualmente, a média de tempo que os demais respondentes estão exercendo seus cargos. Quatro dos entrevistados possuem ensino superior, um na área de turismo e o outro é acadêmico na áreas das Ciências Exatas.

Na subunidade com a qual iniciamos os questionamentos - verificação da forma constitucional e funcional, contatou-se que o turismo na administração pública funciona através de duas secretarias de turismo, indústria e comércio; de uma secretaria de turismo e cultura; de turismo, esporte e lazer; e de educação, cultura, desporto e turismo. Podemos então afirmar que o turismo assume o status de divisão com diretoria e departamento com coordenadores. Quanto à forma de constituição do turismo nas administrações públicas, verificou-se que três dos órgãos públicos responsáveis pelo turismo estão constituídos através de lei orgânica, um através de lei específica e um não soube responder.

Quanto às relações intra - entre o órgão de turismo e outros indiretamente relacionados com o turismo e que constituem nossa segunda subunidade de análise, apuramos que duas secretarias se relacionam com todas as demais secretarias municipais e as outras se relacionam com a Cultura e o Meio Ambiente – 02 citações; e com o Desporto e/ou Esporte e Lazer, a Agricultura, o Desenvolvimento Econômico, a Educação e com Obras e Meio Ambiente – 01 citação. Estas relações se dão em função do plano plurianual – 03 citações; em função de projetos específicos e conjuntos – 02 citações, sendo citados como exemplos a realização de eventos; e em função do plano de desenvolvimento do turismo e conforme necessidade – 01 citação. Estas relações são consideradas fáceis para todos os municípios visitados, pois resultam de interesses/planejamento comum. Todas as relações são importantes para dois dos municípios respondentes; para outros dois as mais importantes são com a Cultura, a Educação, o Desporto/Esporte e Lazer, Obras e Meio Ambiente e um município teve a sua resposta anulada.

No quesito relacionado ao aporte de recursos materiais, financeiros e outros para a realização de ações e projetos tivemos 02 citações referentes à Lei Orçamentária Anual, tanto para a realização de eventos como para a implementação de infra-estruturas; 02 citação para as Leis de Incentivo a Cultura – LIC e Rouanet, no caso para a realização de eventos; além da citação de recursos vindos de emendas parlamentares e do MTur, e dos recursos conjuntos das secretarias municipais.

Na terceira subunidade, relações entre – com os órgãos de turismo de outros municípios, todos os municípios afirmaram manterem relações, como segue:

- Canela com os municípios da Região das Hortênsias, com os da AMSERRA, com os da Serra Gaúcha, com os Caminhos Temperados⁷² (Porto Alegre, Viamão, Gramado, Nova Petrópolis, Canela, Cambará do Sul, Caxias do Sul, Bento Gonçalves e Garibaldi) e com os da Rota Romântica através da Associação da Rota Romântica - ARR;

- Gramado se relaciona com os municípios da Região das Hortênsias e da AMSERRA, Bento Gonçalves, Porto Alegre, Caxias do Sul;

- Nova Petrópolis com os municípios da Região das Hortênsias, da Rota Romântica, dos Caminhos Temperados, da Região Uva e Vinho, da Associação de Municípios da Serra - AMSERRA;

- São Francisco de Paula com os municípios integrantes da Região das Hortênsias, da AMSERRA, dos Campos de Cima da Serra e da Rota Romântica;

- Picada Café com os municípios das Hortênsias, da Rota Romântica e da AMSERRA.

Estes relacionamentos geram projetos integrados de incentivos e apoio às realizações turísticas, tais como: confecção de materiais de divulgação – 03 citações; ações de promoção e apoio à comercialização/ projetos de divulgação e comercialização a nível estadual e nacional – 02 citações; participação conjunta em eventos para divulgar a região com pagamento de estandes, apoio cultural, montagem de *kits* para a imprensa, montagem de degustações, organização de festas em feiras do setor turístico, – 02 citações; planejamento turístico regional, calendário de reuniões periódicas, participação no Fórum Regional e Estadual de Turismo e tomadas de posições relativas à região e ao Estado.

Em se tratando da importância destas parcerias, todas são ditas importantes, pois a integração regional é o objetivo maior; também o aspecto econômico é importante, pois com todos contribuindo as ações terão maior aporte financeiro e resultados mais importantes na

⁷² Rota que enfatiza o turismo cultural, rural e de aventura no primeiro roteiro integrado do Estado que une os três destinos gaúchos selecionados pelo Ministério do Turismo como indutores de desenvolvimento no setor. Foi lançado no ano de 2009.

mídia; com ‘menos fazer mais’ e ter todos partilhando e contribuindo; as ações são mais democráticas envolvendo vários roteiros da região e aproximando todos do objetivo principal – o fortalecimento do Turismo como região; o ‘grande fazendo crescer o pequeno’, os municípios indutores (Gramado, Bento Gonçalves e Porto Alegre) gerando a aproximação dos municípios induzidos.

Os relacionamentos se concretizam através de planejamento conjunto e reuniões periódicas; através de planejamento conjunto, ações/projetos específicos, reuniões ocasionais; através de reunião periódicas; através de planejamento conjunto, ações/projetos específicos, reuniões periódicas e ocasionais; participação em reuniões ocasionais. Estas parcerias/relacionamentos estão formalizadas através de um/uma: Associação (ARR) – 04 citações, Agência de Desenvolvimento, *Convention e Visitors* – 02 citações, Consórcio – 02 citações, Convênios, Conselho - 02 citações.

No entendimento de cinco respondentes, estas relações são fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum. Entretanto, para um dos municípios as relações são difíceis, porque o município indutor não concretiza as ações de governança necessárias para o desenvolvimento regional do turismo.

Quanto às questões relativas ao aporte de recursos - materiais, financeiros e outros, ele se dá em termos de Associação através de mensalidades. Citaram-se ainda repasses do poder público municipal através de empenhos e convênios com entidades locais; recursos rateados entre os municípios – 03 citações; um município não respondeu.

Com relação à gestão do relacionamento, as decisões e ações são tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros. Para os respondentes, as vantagens e os pontos positivos de se manter relacionamentos com os órgãos de turismo dos municípios vizinhos residem no fortalecimento da região enquanto destino turístico, tirando a ênfase em apenas um município; conhecer as potencialidades de cada lugar, partilhar ações, construir projetos conjuntos para a região – 02 citações e divulgar o município; a cooperação; economia de recursos e maior abrangência na divulgação; fortalecimento das instituições regionais.

As questões que compõem a quarta subunidade dizem respeito às relações com outros órgãos de gestão ou de capacitação para o turismo e todos os municípios mantêm vínculo com o SEBRAE, a SETUR e com o MTur – 04 citações; Ministério da Indústria e Comércio - MINC, Secretaria de Cultura do RS; SENAR e SENAC.

Destes relacionamentos resultam projetos conforme o que segue abaixo:

- SEBRAE e SENAC – projetos de capacitação com 02 citações;
- MTur – projetos de fóruns nacionais, cursos, oficinas e recursos financeiros para projetos de infraestrutura turística; projeto para a Copa do Mundo de 2014;
- SETUR – projetos de parceria para eventos locais e para a participação em feiras regionais e nacionais, participação em fóruns e conferências regionais e estaduais e projetos regionais que concorrem no orçamento participativo; projeto para a Copa do Mundo de 2014. E ainda, projetos de desenvolvimento institucional, de incentivo e apoio às realizações locais e regionais, apoio para a comercialização – 02 citações.

As relações com estas instituições se dão, essencialmente, através de ações/projetos específicos para a prestação de serviços e ações pontuais. Os relacionamentos estão formalizados através de convênios – 04 citações; contratos - 02 citações. Estas relações são descritas como fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum – 05 citações. Contudo, um dos municípios respondentes cita que com relação ao orçamento participativo as questões são difíceis de realizar por que dependem do Executivo, de emendas parlamentares, ou seja, de valores não empenhados o que resulta em obras não realizadas.

Com relação ao aporte de recursos - materiais, financeiros e outros gerados em função dos relacionamentos, temos a citação de repasses financeiros após a assinatura de convênios com contrapartidas e empenho⁷³; empréstimos através de contratos; repasses através do orçamento participativo.

No que tange à gestão dos relacionamentos, as decisões e ações são tomadas de forma consensual e realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado que é a razão para a sua contratação - 03 citações; e tomadas por consenso, porém realizadas pelos parceiros que aportam maior volume de recursos materiais e financeiros – 2 citações. Quanto às vantagens e aos pontos positivos de se manter relacionamentos com estas instituições aparecem o aporte de recursos e apoio técnico – 04 citações; as facilidade para a viabilização de ações de capacitação e aperfeiçoamento – 05 citações e também a afirmativa de que a maior vantagem é a constante qualificação da região como destino turístico.

Na quinta subunidade - relações com a iniciativa privada, temos 01 município que diz se relacionar basicamente com os visitantes, prestando informações e mantendo o seu *site* sempre atualizado, inclusive com preços e promoções da iniciativa privada local. Os demais

⁷³ Empenho é um ato que cria para o poder público a obrigação de pagamento. Empenhar uma despesa consiste na emissão de uma nota de empenho. Divide-se em: autorização, emissão, assinatura, controle interno e contabilização.

municípios também se relacionam com a iniciativa privada, sendo citadas relações com as empresas que prestam os serviços turísticos na região; e com a hotelaria, a gastronomia, agências e operadoras – 03 citações, e parques.

As ações e projetos gerados em função destes relacionamentos podem ser assim descritas:

- Com as agências de viagens são realizados contatos bi ou tri anuais através de visitação para a divulgação dos produtos turísticos, distribuição do calendário de eventos e programação dos eventos, *workshops*;

- Com a hotelaria e a gastronomia os contatos que se dão efetivamente através das entidades representativas, são frequentes em função de promoções, busca de dados sobre procura e ocupação, capacitações necessárias e outros; para a realização de eventos;

- Com a associação comercial e industrial para conhecimento do seu calendário de eventos e das ações do comércio, discussões de assuntos pontuais e suas resoluções;

- Com o conselho municipal de turismo as ações e projetos dizem respeito à definição do plano municipal de turismo;

- São desenvolvidos projetos e ações visando divulgar o destino turístico, comercializar os seus produtos e realizar ações de fomento ao turismo; estas ações são desenvolvidas tanto no âmbito local como regional.

Quando arguidos sobre quais relacionamentos são mais importantes, quatro dos entrevistados representantes dos municípios sujeitos da pesquisa, afirmaram que todos são importantes, pois as parcerias com as empresas do *trade* são fundamentais por que a municipalidade sozinha não tem como ‘fazer’ o turismo acontecer de fato; porque o planejamento do turismo precisa refletir também as questões relativas aos empreendedores/empresários. Para um dos entrevistados as parcerias mais importantes se dão com as agências e operadoras e com o município indutor.

Estes relacionamentos se dão em função de ações e projetos específicos e de reuniões periódicas e ocasionais conforme a necessidade. Quanto à formalização ou não das relações, um respondente cita que elas não são formalizadas e outros três declaram que a formalização existe através de convênios – 03 citações, conselho – 02 citações, fundos e através dos projetos específicos. Em se tratando das questões relativas ao aporte de recursos - materiais, financeiros e outros, quatro respondentes asseguraram que o município ‘banca’ através da lei orçamentária e através de captação de patrocínios e apoios; do fundo de turismo através de pagamento de mensalidades, de subvenções do município e da venda de *souvenirs* – 02

citações.

Todos os entrevistados afirmaram que as relações se dão de modo fácil, pois resultam de interesses/planejamento comum. Em se tratando da gestão dos relacionamentos, as decisões e ações são tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros - 04 citações, e/ou tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado. Quanto às vantagens e os pontos positivos de se manter relações com a iniciativa privada, as razões apontadas são as parcerias em projetos - 03 citações; a garantia na continuidade das ações quando ocorre a troca de governos - 03 citações; e as parcerias com o *trade* são o que permitem a viabilização de fato do turismo no município e região.

A sexta subunidade de análise trata do relacionamento dos municípios com o mercado emissor. Neste bloco, dois municípios afirmaram não manterem contato com o mercado emissor. Os demais mantêm contato com as principais operadoras emissivas, principalmente a CVC e com agências voltadas ao receptivo, principalmente com a Brocker Turismo, a Terra Turismo e a Liga Turismo, além de outras menores. Estes contatos se materializam através de visitas periódicas com divulgação de eventos e novidades em termos de produtos e promoções, e entrega de material publicitário; através da participação em feiras setoriais das agências de viagens e turismo, essencialmente da Associação Brasileira de Agências de Viagens – ABAV e da Associação Argentina de Agências de Viagens e Turismo – AAVIT; da participação em *workshops*, da realização de *famtours*; da participação em feiras nacionais e latino-americanas, tal como a *Rio Brazil International Tourism Exchange* – BRITE, considerado o maior evento de turismo receptivo do país; a Feira Internacional de Turismo da América Latina, a Bolsa de Negócios Turísticos – BNT Mercosul, o Festival de Turismo, a *Adventure Sport Fair*, evento dedicado aos esportes e ao turismo de aventura; do Salão Nacional de Turismo, do Encontro Nacional de Agências de Viagens realizado pela Associação de Agências de Viagens de Ribeirão Preto/São Paulo; a Feira de Produtos, Serviços e Cultura do Rio Grande do Sul - Expotchê, e a Festa Nacional do Churrasco e Chimarrão – Fenatchê; além do envio de material de informação para divulgação, de ações direcionadas e da participação em missões comerciais ou empresariais⁷⁴.

Os principais atores e parceiros do mercado emissor são as operadoras e agências de turismo – 02 citações e a imprensa. Esses atores e parceiros são os principais elementos de relações com o mercado emissor porque são as operadoras e agências que atendem à região,

⁷⁴ São palestras, cursos, demonstrações, oficinas e visitas técnicas programadas com o objetivo de conhecer experiências na condução de estratégias de desenvolvimento, processos e procedimentos através de contatos com entidades, órgãos públicos, empreendimentos, empresas e equipamentos.

comercializando-a.

4.2.2 O segundo setor

Conforme já foi explanado na apresentação da região, existe mais do que uma instância regional voltada direta e indiretamente ao desenvolvimento do turismo, quais sejam: a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH/Região das Hortênsias, o Sindicato Patronal de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares – SHRBS da Região das Hortênsias e Planalto das Araucárias; o Canela e Gramado Região das Hortênsias CV&B, a Visão - Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias, Conselho de Turismo Sustentável da Região das Hortênsias - CNTURH; e o Conselho Regional de Turismo – Coretur da Serra Gaúcha. Nossos contatos com o segundo setor deram-se a partir dos membros da Visão – Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias e do CNTURH.

Assim sendo, temos que a Visão – Agência de Desenvolvimento é composta em termos de segundo setor, por 25 instituições indiretamente e/ou não relacionadas com o turismo, dos mais variados setores e portes; e com as seguintes empresas que compõem o *trade* turístico: 02 agências de viagens e turismo; 03 estabelecimentos prestadores de serviços de alimentos e bebidas; 01 empresa na categoria transportadora; 01 instituição na categoria entretenimento/atrativo turístico; 04 estabelecimentos hoteleiros e 01 empresa na categoria organizadora de eventos.

Com relação ao Conselho de Turismo Sustentável da Região das Hortênsias – CNTURH, esse é composto pela ABIH/Regional das Hortênsias, pela ABRASEL/Gramado, pela Associação Comercial e Industrial de Nova Petrópolis – ACINP/Fundo de Turismo, pela Associação Comercial e Industrial de Canela – ACIC/Fundo de Turismo, pela ACHOCO Gramado, pela Visão Agência de Desenvolvimento, pela Castelli Escola de Hotelaria, pelo Clube dos Diretores Lojistas – CDL/Gramado, pelo *Convention e Visitors Bureau* - Região das Hortênsias, pela Fundação Cultural de Canela, pelas Prefeituras Municipais/órgãos de turismo de Canela, Gramado, Nova Petrópolis, Picada Café e São Francisco de Paula, pelo Polo da Universidade Aberta do Brasil de São Francisco de Paula, pelo SEBRAE Serra Gaúcha, SECHSC – Canela, Sindicato dos Comerciantes de Canela, pelo SHRBS da Região das Hortênsias e Planalto das Araucárias, e pelo Núcleo de Canela – NUCAN da Universidade de Caxias do Sul. Resumindo, o CNTURH é composto por entidades de classe direta, indireta e pré-relacionadas com turismo, por municipalidades, por instituições de ensino superior e de capacitação, por um CV&B e por uma Agência de Desenvolvimento.

Assim sendo, os contatos com o segundo setor aconteceram com os empresários membros da Visão Agência de Desenvolvimento e representantes do *trade* turístico, conforme passamos a apresentar e de acordo com as cinco subunidades de análise, a saber: ‘relações entre’ - com empresas do *trade* turístico no lócus municipal; ‘relações entre’ - com empresas do *trade* turístico no lócus regional, relação com o órgão público de turismo no lócus do município, relação com os órgãos públicos de turismo no lócus regional e outros e relações com o mercado emissor.

A) Segundo setor – serviços de agenciamento

Nossos respondentes foram os sócios gerentes das agências, ambos com experiência no ramo e com formação superior em contabilidade e administração do turismo. Nas duas primeiras subunidades de análise - relações entre empresas do *trade* turístico no lócus municipal e no lócus regional, constatamos que as agências de viagens e turismo mantém relacionamentos com outras empresas locais e regionais, sobretudo com a hotelaria, as transportadoras, as organizadoras de eventos – para as quais as agências atuam como agências oficiais dos eventos captados para a Região, e prestadoras de serviços de lazer – entretenimento e recreação e também com as locadoras de veículos, tanto no turismo receptivo quanto no emissor. No receptivo a agência é um dos canais de distribuição das informações e de comercialização dos produtos e das promoções realizadas. Estes relacionamentos são comerciais e formalizam-se através dos mecanismos operacionais de transações no mercado – acessos e tratativas através de portais, reservas via *e-mails e vouchers*⁷⁵, principalmente. Transações que envolvam um volume maior de serviços e preços-grupos podem ser suportadas por contratos, essencialmente quando o parceiro comercial é um parceiro novo. As relações são ditas fáceis e suportadas por laços de confiança em função da idoneidade e da qualidade dos serviços prestados, atributos verificados e solidificados ao longo do tempo de negociações e parcerias promocionais voltadas, inclusive ao público interno – *endomarketing*⁷⁶, e outras.

Quanto às relações com o órgão público de turismo no lócus do município estas existem, porém não em termos de planejamento comum e sim em termos de ações pontuais,

⁷⁵ *Voucher* é uma ordem de serviços emitida pelas agências de viagem, que dá ao seu portador o direito de uso dos serviços nela discriminados.

⁷⁶ *Endomarketing* – é uma das mais novas áreas da administração que busca adaptar estratégias e elementos do *marketing* tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das

pois o órgão municipal de turismo, com frequência, busca a colaboração das agências para a participação em eventos e na divulgação de novos produtos, promoções e eventos locais. No que tange às relações com os órgãos públicos de turismo no lócus regional, estas relações se dão com outras duas prefeituras das quais recebem visitas de divulgação de seus produtos, novidades e promoções regularmente. Nos demais as relações se dão através da Visão Agência de Desenvolvimento e de seus projetos.

Não existem diretas relações com os órgãos de turismo nas instâncias estadual e nacional ou com outros do tipos de órgãos tal como o SEBRAE, SENAC e SENAR, entre outros.

Com relação ao mercado emissor os relacionamentos se dão a partir da participação em feiras setoriais e através das tecnologias da informação com as principais operadoras nacionais, mormente nos mercados do Sudeste e Centroeste e também do Nordeste; e Sul-americano – Argentina, Chile e Uruguai. As relações são comerciais através da oferta e da venda de produtos que o mercado regional oferece tanto na alta, como na baixa temporada⁷⁷ com os pacotes promocionais e as promoções, principalmente da hotelaria.

B) Segundo setor - serviços de alimentos e bebidas

Nossos contatos com o setor de alimentos e bebidas foram viabilizados através de entrevistas com dois de seus proprietários e com um sócio gerente, todos com ampla experiência no ramo, sem formação superior na área da gastronomia, mas com outras formações genéricas e/ou complementares. Quanto às relações com as empresas do *trade* turístico no lócus municipal e no lócus regional, elas existem em função dos grupos de viajantes que reservam lugares nos estabelecimentos entrevistados. Estas reservas podem ser realizadas tanto por agências locais, regionais, estaduais, nacionais e até internacionais, como por guias turísticos e até pelos próprios viajantes. Esses tipos de reservas são prévias e denominadas de ‘reservas da hora’ e são as mais comuns. Existem também as reservas prévias denominadas de ‘reservas antecipadas’ que é quando o estabelecimento é previamente procurado por operadoras e por agências de viagens e então são trabalhados cardápios e preços grupos e assim os prestadores de serviços de alimento e bebidas ‘entram’ com o seu

corporações. É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de *marketing* a conceitos de recursos humanos.

⁷⁷ A alta temporada compreende o período de férias escolares, alguns feriados e feriados; a baixa temporada compreende os períodos que vão de março até o final da primeira quinzena de junho e de agosto até o final da primeira quinzena de dezembro.

nome e tem o mesmo colocado no pacote, no folheto, no *site* etc. Estes relacionamentos, preferencialmente, são formalizados através de contratos e exigem confirmação ou não das reservas com um mínimo de 24 horas de antecedência, caso contrário é cobrada uma taxa de desistência, anteriormente acertada, que pode variar de 05 a 10 por cento do valor total das refeições para aquela reserva. Este fato, contudo, acontece em raríssimas exceções e sempre por motivos de força maior.

Com a hotelaria as relações são praticamente inexistentes e acontecem mais em função dos atendentes da recepção principalmente, pois são eles que dão informações aos hóspedes, indicando este ou aquele estabelecimento de alimentos e bebidas, mediante um ‘agradinho’, mas sempre de acordo com o que o hóspede pede. No mais, as relações são realizadas através da ABRASEL que trabalha ações promocionais e de qualificação. As ações de capacitação, por vezes, também são estendidas à hotelaria através do SHRBS, da ABIH ou prefeitura. Não existem, portanto, relações diretas com os órgãos de capacitação do tipo SENAC e outros, porque para isso eles sozinhos não tem recursos e este é um dos motivos de eles serem afiliados as entidades de classe e outras.

Todos os relacionamentos citados são importantes, embora os restaurantes não dependam somente deles para ‘sobreviverem’, pois tem clientela espontânea e aqui é importante salientar os eventos que trazem muitas pessoas para a cidade e região.

Um dos restaurantes entrevistados cita também as relações com o CV&B, com as instituições promotoras e com empresas organizadoras de eventos que direcionam através de ‘reservas antecipadas’ e mediante preços especiais, tanto as autoridades e convidados, como os participantes dos eventos para o restaurante. Com relação aos participantes eles podem escolher aonde querem comer e então não se sabe ao certo o número de comensais, mas isso não chega a ser um problema porque o restaurante nem teria como atender a todos, embora ‘esteja acostumado e sempre pronto’ para trabalhar com a sua capacidade máxima de atendimento. Todas as relações deste tipo, sejam elas viabilizadas através do CV&B ou realizadas sem a intermediação desse, ou seja, de forma direta com os promotores e organizadores de eventos, são, geralmente, suportadas por contratos.

Com relação aos contatos com o órgão público de turismo, esses acontecem somente no lócus do município e se referem, essencialmente, a pedidos de cortesia. Atualmente, alguns estabelecimentos estão tentando direcionar o pedido de cortesias através da ABRASEL, para que as mesmas sejam distribuídas de forma mais equilibrada entre todos os associados. ‘Afim, todos ganham com o turismo e não deve ser apenas alguns a custearem e/ou apoiarem as ações da Prefeitura que agora é município indutor e deve envolver mais a região nas suas

ações, o que é bom, mas todos têm que colaborar'. Para isso, os informantes dizem que é necessário mudar a prática de 'ligar e pedir por laços de amizade e/ou de outros interesses' e neste sentido é que reside uma das vantagens de ter uma representação de classe: as questões e ações são decididas em assembleias – sem sujeito e realizadas pela entidade de classe – sujeito coletivo.

No que toca às relações com o mercado emissor, as mesmas se dão quando os estabelecimentos prestadores de serviço de A&B são procurados pelas operadoras e/ou agências de viagens para realizar reservas antecipadas e combinar preço grupo para seus pacotes, cujos serviços são viabilizados, geralmente, através de contratados.

C) Segundo setor – serviços de transporte

Neste setor nosso respondente foi o responsável pelos serviços de agenciamento da empresa, que é um profissional com curso superior e experiência em agenciamento do turismo. Em poucas palavras, nos informou que no que tange ao relacionamento do setor de transporte com os demais setores que compõem a atividade turística, temos a ênfase dos relacionamentos centrada nas agências de viagens e turismo receptivas locais e da região e com operadoras e agências de viagens nacionais e internacionais, quando os relacionamentos se dão a partir de contratos de locação. Entretanto, como a empresa entrevistada possui também registro como agência de viagens, ela atende locações solicitadas através de guias turísticos locais e regionais, assim como solicitações feitas por outras pessoas físicas, por pessoas jurídicas variadas e de hotéis feitas em nomes de hóspedes e de grupos de hóspedes que querem visitar a região, quando o pagamento é *cash* com nota, recibo e no caso de serem parceiros através de boletos. Contratos com as operadoras e agências do mercado emissor – São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul, Bahia, Ceará e Pernambuco, principalmente, para o traslado de grupos do Aeroporto Internacional Salgado Filho para a Serra Gaúcha e que podem ou não incluir a realização de passeios pela região, são ocasionais, pois a transportadora mantém horários regulares de ônibus do Aeroporto Salgado Filho para a microrregião.

A empresa mantém de forma constante contatos com estas operadoras e agências de viagens divulgando-se tão somente e divulgando seus preços grupos padrões e preços grupos promocionais de baixa temporada, além de direta e indiretamente divulgar a região.

Relacionamentos com a prefeitura local e com as prefeituras da região existem quando estas precisam de locações de veículos coletivos e locam os veículos da empresa em questão e

assim, o apoio às atividades promocionais realizadas por estas está atrelada aos negócios que mantêm ‘por que como diz o ditado, uma mão lava a outra’. Nas demais ações realizadas pelas entidades fomentadoras do turismo, das quais a transportadora faz parte a participação é paga, embora os preços praticados sejam especiais para cada uma destas ocasiões.

D) Segundo setor – serviços de lazer/ atrativo turístico

No empreendimento visitado as relações com as empresas do *trade* turístico se dão tão somente em função de reservas para a visita em grupos para os quais podem ser aplicados preços diferenciados, principalmente, para os grupos intermediados por agências de viagens e às vezes solicitações da hotelaria. O pagamento é sempre na entrada. Com relação ao órgão de turismo local e aos demais regionais não existem relações específicas, embora o empreendimento receba total apoio da Prefeitura local como um todo e, com as demais desta e de outras regiões, os contatos mais frequentes são com as Secretarias de Educação em função das questões relativas à educação ambiental e outras similares. Recebe também outras instituições de ensino, pois é um local de estudo e pesquisa, principalmente, referente à flora. No que diz respeito ao relacionamento com órgãos da gestão pública de outras esferas, as mesmas são frequentes com Fundação Zoobotânica do Rio Grande do Sul, com a Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luiz Roessler - FEPAM e com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente – IBAMA.

E) Segundo setor – serviços de hospedagem

No setor de hospedagem realizamos as entrevistas com sete estabelecimentos hoteleiros e nossos respondentes foram dois gerentes e dois responsáveis pelo setor operacional, por um sócio gerente e dois gerentes comerciais, todos com formação superior sendo que três deles com formação na área hoteleira e os demais com outros cursos de formação também nesta área. Responderam-nos que as relações com outras empresas do *trade* turístico acontecem com operadoras e agências emissivas e receptivas locais em função de seus pacotes para a região. Dois respondentes mantêm também, ativas relações com o CV&B da região e com as organizadoras de eventos, quando não existe uma agência oficial e os contatos e reservas para a locação de espaços, prestação dos serviços de A&B e outros, além da hospedagem, são feitos diretamente pela organizadora. Todos estes relacionamentos são comerciais e suportados por contratos de prestação de serviços. No restante os acordos são realizados no

check out. Também existem relacionamentos comerciais ou não com outros meios de hospedagem em situações excepcionais em que seja necessária a cooperação.

Fora estas situações, todas as demais relações são, preferencialmente e prioritariamente, intermediadas pelas entidades de classe aos quais os estabelecimentos hoteleiros pertencem, tais sejam a ABIH e o SHRBS, conforme cada situação. As ações de capacitação também se dão através das entidades de classe, a hotelaria ou prefeitura. As relações com o mercado emissor acontecem através das tecnologias da informação e da participação em feiras setoriais.

F) Segundo setor – organizadora de eventos

A entrevista com o setor de organização de eventos foi realizado com uma turismóloga que explica assim os relacionamentos do setor: as organizadoras de eventos podem organizar os eventos que captam ou podem criar seus próprios eventos. Nas duas situações o contato com os órgãos públicos de turismo do local onde o evento se realizará é fundamental. Quando se trata da captação do evento a prefeitura é parceira garantindo o seu envolvimento para que o evento aconteça, além de fornecer materiais para o *portfólio* do município e da região e, nesse caso, existe também o contato com outros órgãos de turismo. Atualmente, esta situação já não é tão frequente em termo de *portfólio*, pois a região conta com a atuação do CV&B e como as organizadoras de eventos são, praticamente, todas membros desta entidade, o acesso aos materiais promocionais e informativos é direto. Ser membro desta entidade diminuiu o esforço de prospecção e captação⁷⁸ de eventos por parte das organizadoras de eventos.

Quando o evento é organizado com a parceria comercial de agência de turismo – dita agência oficial do evento, todos os contatos referentes a transporte, hospedagem e passeios são realizados por ela que organiza a prestação destes serviços. Caso não haja uma agência oficial, todos os contatos são feitos pela organizadora do evento que então mantém contatos comerciais com as seguintes empresas do *trade* turístico: transporte, hospedagem, alimentos e bebidas, passeios; e com as demais que compõem o grande setor de eventos, quais sejam: locadoras de espaços para a realização de eventos – frequentemente a própria hotelaria, montadoras, decoradoras, áudio e vídeo, segurança, equipamentos para tradução, gráficas,

⁷⁸ Prospecção é a realização de pesquisas que ‘localizam’ eventos que vão acontecer, antecipando as necessidades que eles vão requerer para as suas realizações. A prospecção é o ponto de partida, é o primeiro passo na realização de uma venda em eventos. A captação, por sua vez, é o conjunto de ações que visam à conquista de um evento; é realizada a partir dos resultados da prospecção e se dá com o estabelecimento de

agências de publicidade e propaganda, recursos humanos para atuação em diversas áreas etc.. Todas as relações são contratadas e a organizadora de eventos entrevistada, que atua há vários anos no mercado, possui parcerias comerciais com os prestadores de serviços em quem confia em função da seriedade, do profissionalismo e da qualidade dos serviços prestados; enfim em função de suas reputações e da trajetória comercial comum que vem ‘trilhando’.

Nos eventos que são criados e no caso da empresa entrevistada, são eventos ‘vendidos’ para as prefeituras, ou seja, a organizadora de eventos tem a ideia, projeta o evento, vende-o para a prefeitura – que será a promotora do evento, e o organiza recebendo uma remuneração para tal, assim como ocorre com os demais serviços de organização de eventos, sejam eles prospectados e captados pela própria organizadora ou pelo CV&B.

O mercado emissor para as organizadoras de eventos é totalmente diverso do mercado das demais empresas turísticas do segundo setor, pois que ele é composto de instituições de classe, principalmente e de outras pessoas jurídicas (ambas denominadas de promotoras de eventos), essencialmente localizadas no mercado nacional, mas também no internacional e estadual. Pode acontecer a procura dos promotores de eventos por esta ou aquela organizadora.

Nossa respondente afirmou que a *internet* facilitou em muito o processo de divulgação da empresa e de prospecção de negócios, diminuindo sensivelmente os custos e ampliando de forma ilimitada o acesso a mercados que antes nunca seriam acessíveis.

Compartilham desta afirmativa também os estabelecimentos hoteleiros e as agências contatadas. Igualmente de forma unânime, os entrevistados do segundo setor afirmam serem fáceis os relacionamentos que mantêm entre si, pois são relacionamentos de negócios e que os problemas que acontecem são eventuais e inerentes ao funcionamento do sistema e se assim não forem ou se repetirem em demasia, troca-se de parceiro comercial. Não tão fáceis assim, são os relacionamentos com a (s) prefeitura(s), que, segundo os entrevistados, quer sempre que possível, misturar política com negócios, favoritismos, falcaturias, etc., além de não serem pagadores pontuais e de trocarem de intenções com muita frequência, abandonando planos e ações no ‘meio do caminho’. Neste sentido, é fundamental a existência de entidades de classe e as outras instituições de gestão institucional do turismo que precisam sempre serem fortalecidas, pois atuam de forma a garantir a qualidade técnica e a continuidade das ações do setor visto como um todo ou seja, visto de forma institucional.

4.2.3 O terceiro setor no lócus municipal

Com o terceiro setor no lócus municipal encontramos quatro conselhos de turismo, estando um deles desativado e um município que pretende implantá-lo. Assim, nossos contatos se deram com três presidentes, sendo que dois deles eram também secretários de turismo e um bacharel em turismo representante de uma agência.

Os entrevistados que responderam em nome dos conselhos, conforme está posto no referencial teórico desta tese, item 1.2.3.1 – a; reafirmam a teoria sobre este tipo de entidade: são consultivos, deliberativos e, neste caso, supervisores do que foi deliberado. Reúnem-se ocasionalmente e sempre que necessário para o desempenho da função consultiva. Para a função deliberativa de forma bimensal e trimensal e quanto à função supervisora esta é uma constante e tarefa de cada um dos membros do conselho. Um dos respondentes nos informa que a função supervisora é delegada a determinados membros e que existem critérios para a supervisão, dependendo estes critérios da área em que os assuntos foram deliberados – plano municipal de turismo, eventos, promoção e divulgação etc.. Quando arguidos sobre o porquê da função supervisora a resposta é a de que alguém tem que cobrar e controlar e, para um dos respondentes, o conselho deveria até fiscalizar, já que o Estado e a Nação não têm ‘pernas’ para tal. A supervisão é técnica e somente assume outras conotações se for necessário. Em função disto, nem sempre as relações com o conselho são fáceis, mas os conselheiros estão satisfeitos, pois se sentem respeitados.

Não existem relações formais com os demais setores do turismo, pois o conselho não é executivo, mas representativo dos setores que compõem o *trade* turístico local. Relações informais de troca de informações e experiências existem com outros conselhos.

Dois dos cinco municípios contatados possuem um fundo de desenvolvimento de turismo, sendo que um deles conta com um conselho gerenciador do fundo. Os fundos funcionam junto à associação comercial e industrial, sendo um departamento destas, respectivamente há 18 e 08 anos. Nossos respondentes ocupam seus cargos há dois e há cinco anos e são bacharéis em turismo, um deles com pós-graduação. Um dos fundos funciona através de convênio com a prefeitura e o outro através de lei específica.

Um tem caráter executivo atuando em projetos de divulgação e *marketing* da região, em projeto de sinalização turística, material gráfico e outros; participando em feiras e eventos turísticos junto aos demais municípios da região. As ações são viabilizadas através de recursos próprios, divididas entre os municípios quando é uma ação conjunta, como a participação em eventos; às vezes buscados junto à SETUR e ao MTur. Nas ações conjuntas,

as relações são ditas fáceis e se dão através de reuniões ocasionais, conforme a necessidade, gerando decisões que são tomadas de forma consensual e cujas ações são divididas entre os parceiros. Muitas vezes as ações são coordenadas pelo município indutor do turismo, conforme as regras do MTur. As vantagens destes relacionamentos são manter bons laços, divulgação coletiva com maior força, mais projetos viabilizados com menos recursos, uma vez que são divididos com os demais destinos; mais fácil apoio da Secretaria de Estado e do Ministério.

Por ter caráter executivo este fundo também mantém relações com o SEBRAE e o SENAC gerando ações/projetos específicos tratados através de reuniões ocasionais conforme a necessidade e formalizados através de contratos, ensejando relações fáceis. Quanto ao aporte de recursos, se as ações são conjuntas com outros municípios os custos são divididos e se for ação individual, além das reservas do fundo e da participação da prefeitura, ainda pode acontecer a divisão entre os empresários.

As ações desenvolvidas por um dos fundos são arroladas em um plano de aplicação, cujas ações são determinadas pelo seu conselho de representante do *trade* e a partir também, da participação conselho municipais de turismo da prefeitura – secretaria de turismo.

Com relação aos relacionamentos com o mercado emissor estes acontecem através da participação em eventos, da divulgação junto a agências, operadoras e imprensa e através da realização de missões empresariais, *workshops* e *famtours*.

O outro fundo de turismo que também funciona junto à associação comercial e industrial trabalha em prol do turismo em conjunto com a Secretaria e o Conselho de Turismo. As ações no município são custeadas pelo fundo que é mantido pela prefeitura que repassa 15 por cento do que é arrecadado em alguns pontos turísticos para o fundo e pelo empresariado membro da associação comercial e industrial que paga um determinado valor, pois para as demais empresas do *trade* e não associados é cobrado um valor diferenciado. Na visão deste respondente a relação com os municípios da região é vantajosa, porém nem sempre fáceis, pois alguns municípios não priorizam o turismo e os recursos são escassos e então as ações comuns não são maiores e/ou mais numerosas em função deste fato.

4.2.4 O terceiro setor no lócus regional

Conforme já foi anteriormente mencionado, na Região das Hortênsias existem várias instituições formatando o terceiro setor no lócus regional: Visão Agência de Desenvolvimento, com atuação voltada quase que exclusivamente à atividade turística, o

CNTURH; a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH/Região Hortênsias, o Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Canela - SECHSC, o Sindicato Patronal de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares – SHRBS da Região das Hortênsias e Planalto das Araucárias, além de alguns de seus municípios participarem de outras instituições de atuação regional cujo lócus estão delimitados tanto pela regionalização do turismo adotada no Estado do Rio Grande do Sul, como pela regionalização ditada pelos COREDES e pelas Associações de Município.

Temos também o Comitê Gestor de Desenvolvimento Turístico da Região das Hortênsias liderado pelo município indutor do turismo na região – Gramado e coordenado pelo Secretário de Turismo, mas com ele não conseguimos contatar.

Isto posto, iniciamos a narrativa deste bloco pelo CNTURH, cujo contato foi realizado com a sua secretária que possui bastante experiência como secretária da SHRBS/Região das Hortênsias, pois o CNTURH que existe desde o ano de 2008, não possui identidade jurídica e funciona junto ao SHRBS, sendo descrito como um ‘braço’ deste. Como todo o conselho, o CNTURH é, por excelência, uma instância de deliberação acerca de projetos turísticos regionais que, em conformidade com a atual política de desenvolvimento turístico regional, adotada pelo Ministério do Turismo, terá a missão de consolidar a governança regional e articular os atores públicos - municípios de Canela, Gramado, Nova Petrópolis, São Francisco de Paula e Picada Café; privados associativos – ABIH/Regional das Hortênsias, ABRASEL/Gramado, Associação Comercial e Industrial de Nova Petrópolis – ACINP/Fundo de Turismo, Associação Comercial e Industrial de Canela – ACIC/Fundo de Turismo, Achoco Gramado, Visão Agência de Desenvolvimento, Clube dos Diretores Lojistas – CDL/Gramado, *Convention e Visitors Bureau* - Região das Hortênsias, Fundação Cultural de Canela, SECHSC – Canela, Sindicato dos Comerciantes de Canela, pelo SHRBS da Região das Hortênsias; e outros - Castelli Escola de Hotelaria, Polo da Universidade Aberta do Brasil de São Francisco de Paula, SEBRAE Serra Gaúcha e Núcleo de Canela – NUCAN da Universidade de Caxias do Sul.

Além de manter relacionamentos com os seus membros constituintes, o CNTURH relaciona-se com a IGR – Comitê Gestor e com outras entidades através de convênios. Destes relacionamentos deve resultar o planejamento regional conjunto, ações e projetos específicos através de reuniões periódicas e ocasionais conforme a necessidade. As ações e projetos dizem respeito a fortalecer a Governança Regional do Turismo, inovar e diferenciar a oferta turística, tornar a região um destino sustentável e seguro, comercializar a Região das Hortênsias, prospectar novos mercados e elaborar projetos de captação de recursos. Para

tanto, as decisões são consensuais e as ações divididas entre os parceiros. Como as ações são de responsabilidade dos parceiros que compõem o Conselho, os gastos são arcados por estes e, com relação aos gastos relativos ao seu funcionamento, esses são bancados pelo SHBRS/RH.

O relacionamento com os órgãos municipais de turismo, com entidades do terceiro setor no lócus municipal - fundos de turismo, por exemplo, é automático em função de eles serem membros do Conselho. De maneira geral, as relações dentro do Conselho são fáceis, pois se dão em torno de interesses comuns e gerando vantagens que vão desde o fortalecimento da região através da união, passando pela disseminação de informações sobre o que está acontecendo com cada um dos membros do Conselho, até o espírito cooperativo que é enaltecido e crescente.

Com relação às relações com os outros órgãos de gestão ou de capacitação do turismo, o CNTURH mantém contatos com o Ministério do Turismo, a Secretaria de Estado do Turismo e com o SEBRAE, dos quais recebe apoio técnico relativo ao planejamento e na participação em eventos. As relações com o SEBRAE são contratadas através do SHBRS/RH, resultando em relacionamentos ditos fáceis, pois se trata de uma relação comercial de prestação de serviços.

Quanto aos relacionamentos com a iniciativa privada elas se dão, prioritariamente, através dos membros do Conselho e são relações ditas fáceis. Não existem relacionamentos com o mercado emissor.

Em se tratando da Visão Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias, nosso contato deu-se com a superintendência, cargo ocupado há seis anos por uma profissional mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. A AD é uma associação civil sem fins lucrativos, fundada em 25 de maio de 1999 e atualmente está sediada na cidade de Gramado. O seu quadro social é formado por sócios efetivos - pessoas jurídicas de direito privado com atuação ou interesses na Região das Hortênsias; e por sócios colaboradores - entidades de direito público e privado, nacionais ou estrangeiras, que de qualquer forma contribuam para o desenvolvimento dos objetivos da Associação, devendo como tal serem reconhecidas pela Assembléia Geral ou pelo Conselho Diretor.

Sua missão é promover o desenvolvimento equilibrado na Região das Hortênsias, dando seguimento à sua vocação turística e, assim sendo, seus objetivos giram regionalmente em torno do fomentar e divulgar oportunidades de investimento; identificar e atrair investimentos; promover a oportunidade de negócios; apoiar a realização de parcerias e outras formas de cooperação entre as empresas da região e outras empresas nacionais ou internacionais; apoiar

institucionalmente as empresas instaladas na região, auxiliando-as na resolução de problemas estratégicos; e elaborar estudos, programas, projetos com o objetivo de enfrentar desafios comuns no desenvolvimento regional.

A administração da Visão tem a seguinte formação hierárquica: assembleia geral composta por todos os representantes legais dos associados; conselho diretor de caráter executivo; diretoria de áreas de caráter consultivo e formada pelos presidentes da Câmara de Indústria, Comércio, Agricultura e Turismo - CICSAT, Clube dos Diretores Lojistas - CDL, Associação Gramadense dos Arquitetos, Construtores, Engenheiros e Incorporadores - AGACEI, Associação da Indústria e Comércio de Chocolates Caseiros de Gramado - Achoco, Sindicato das Indústrias do Mobiliário da Região das Hortênsias - SINDIMOBIL, Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias e Planalto das Araucárias - SHRBS, Associação Industrial e Comercial de Canela - ACIC, Associação de Cultura e Turismo de Gramado - ACTG, CV&B – Região das Hortênsias, Associação Gramadense das Indústrias do Tricot - AGIT e ABRASEL Gramado; conselho fiscal; conselho de ex-presidentes de caráter consultivo e superintendência executiva. Em síntese, temos entidades direta e indiretamente relacionadas com o turismo, além das pré-relacionadas que são como a AGIT, a Achoco e outras.

A Visão Agência de Desenvolvimento – Visão AD funciona tanto com relações formais quanto informais. As relações formais são estabelecidas através de termos de adesão e resultam em ações e projetos específicos acertados através de reuniões periódicas e ocasionais, gerando ações de planejamento e projetos específicos todos elencados conforme as prioridades ditadas pelo grupo de governança regional. Todas as decisões da Agência são tomadas de forma consensual e as ações, que comumente são realizadas pela própria AD, podem, porém, ser divididas entre os parceiros, realizada pelo parceiro que aporta maior aporte de recursos materiais e financeiros e/ou pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado de acordo com a natureza da atividade projetada. Em se tratando do aporte de recursos, este tanto pode ser captado do poder público quanto dos parceiros da iniciativa privada. A AD se mantém com a contribuição de seus associados.

No que toca aos relacionamentos com os órgãos municipais de turismo, os relacionamentos existem com todos os que compõem a Região da Serra Gaúcha, sendo que as relações ditas mais importantes se dão com a região que dá nome à AD, por ser este o seu lócus de interesse e abrangência. Os contatos com as demais microrregiões se dão em função da região fim da AD.

Para a Visão Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias estes relacionamentos são ditos difíceis de concretizar por que ainda há disparidade de interesses e de nível de maturidade turística. Como vantagem dos relacionamentos foi citada a convergência de atividades fim, que é o turismo.

A AD se relaciona com a SETUR, com o SEBRAE, com o Grupo Educacional UNIS e com o MTur. Destes relacionamentos resultam em diversas ações e projetos, principalmente de qualificação e de infraestrutura. Todas as parcerias são ditas importantes, pois vão atender a necessidades específicas em diferentes momentos, porém, a sua real importância está no aporte de recursos que viabilizam financeiramente as ações planejadas. Para tanto, são realizados planejamentos e projetos conjuntos viabilizados através da realização de reuniões periódicas e ocasionais, conforme necessidade. Todas as atividades são formalizadas através de contratos, convênios, termos de cooperação⁷⁹, além das adesões e filiações à AD. O aporte de recursos se dá através de transferências, cedências e concessões. Os relacionamentos são classificados como ‘nem sempre’ fáceis, embora os interesses sejam comuns e ‘nem sempre’ fáceis porque impostos.

No que tange aos relacionamentos com a iniciativa privada, a Visão se relaciona tanto com as empresas que são suas associadas, quanto com as que não são. As relações mais importantes são as mantidas com os associados e nem sempre são fáceis, embora apresentem a vantagem de representarem a união de forças para o mesmo fim. A AD não mantém relações com o mercado emissor.

Nosso contato com a ABIH/Região das Hortênsias e com o SHRBS da Região das Hortênsias e Planalto das Araucárias realizou-se com seus executivos, ambos com graduação, um deles com pós-graduação em *marketing* e nos cargos há mais de três anos. Os entrevistados nos explicaram que estas entidades trabalham por seus associados cuidando dos seus interesses enquanto categoria do turismo e de forma geral.

Atualmente, estão sendo empreendidos esforços para que todos os relacionamentos com o setor hoteleiro sejam tratados via entidades de classe, de forma a não personalizar as relações, que eles classificam como fáceis com todos os setores: com o primeiro setor - público, com quem sempre que podem colaboram através de apoios e patrocínios e de intermediação de contatos para cortesias, cedência de espaço, serviços de A&B, tentando sempre unificar as ações, porque às vezes as prefeituras estão fazendo atividades semelhantes

⁷⁹ Instrumento voltado à pesquisa científica, tecnológica e de inovação que disciplina a descentralização de crédito entre o concedente e órgãos e entidades da administração pública federal, direta e indireta, sem a necessidade de exigência de contrapartida (FINEP, 2010, p.17).

ao mesmo tempo (atualmente, depois do processo de regionalização este aspecto melhorou); com o segundo setor os contatos se restringem aos seus quadros de associados e eventualmente, com alguma agencia ou transportadora para quando recebem alguma missão empresarial, *benchmarking*, um *very important person* – VIP, etc.; contatos com a SETUR e o MTur geralmente através dos eventos de capacitação que realizam e dos fóruns de turismo; já com o SEBRAE e o SENAC as relações são de contrato para ações de capacitação. Com o mercado emissor não existem relações propriamente ditas, existem ações de distribuição de informação sobre a hotelaria associada como um todo, os eventos, as promoções e o turismo na região, as informações são distribuídas em todo o território nacional e no exterior – América Latina, principalmente.

Quando arguidos sobre a regionalização do turismo, eles supõem que as ações são válidas em termos de municipalidade e de soma de esforços e divisão de recursos, o que potencializa as ações em função de suas unificações, ‘senão fica cada um fazendo coisas isoladas e às vezes duplas’. Para os entrevistados, a questão da regionalização está na mão das agências que ‘empacotam’ o turismo. São elas que precisam comprar a ‘idéia do regional’ e talvez para isso os municípios devam se posicionar melhor, no sentido de se diferenciarem do trio Gramado, Canela e Nova Petrópolis; os municípios precisam encontrar a sua demanda ou formatar produtos complementares e intensificarem os contatos com as principais agências receptoras e operadoras da região. Para as entidades de classe entrevistadas a questão regional sempre foi posta, porque sempre se organizaram assim: no lócus nacional, estadual e depois as seccionais ou regionais.

Contatamos também com a presidência do Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares - SECHSC, que faz parte do CNTURH e além deste, se relaciona com o SHRBS por força das circunstâncias e, no mais, não é muito considerado, embora conte com vários profissionais qualificados, inclusive em nível superior específico para as funções que desempenham nos estabelecimentos em que trabalham. Porém, não são chamados a colaborar em outras instâncias, o que vem demonstrar que os recursos humanos, embora considerados o ‘maior patrimônio’ das empresas de prestação de serviços, não são de fato reconhecidos.

4.2.5 Análises e modelagens

A) Abordagem geral

Conforme os dados apresentados na seção anterior existem na Microrregião das Hortênsias as seguintes instituições voltadas ao desenvolvimento regional do turismo: um Sindicato Patronal dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares - SHRBS da Região das Hortênsias, uma Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH/Regional, um Canela e Gramado Região das Hortênsias CV&B, uma Visão - Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias, um Conselho de Turismo Sustentável da Região das Hortênsias - CNTURH, um Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Canela, Cambará do Sul, Canela, Nova Petrópolis, São Francisco de Paula e Taquara - SECHSC, um Comitê Gestor da Região das Hortênsias que personaliza a IGR e um Fórum Regional de Turismo.

As instituições formais são maioria nesta região e apresentam modelagens de constituição conforme o quadro oito. Com relação às relações informais, encontramos o Conselho de Turismo Sustentável da Região das Hortênsias - CNTURH, o Comitê Gestor da Região das Hortênsias e o Fórum Regional, conforme a modelagem apresentada no quadro nove.

As relações informais da microrregião são resultantes exclusivamente do processo de regionalização instaurado pelo MTur e certamente não são menos importantes que as relações formais, pois o que determina a relevância de uma relação de parceria não é o seu caráter legal ou formal, mas mais precisamente a qualidade da relação que a distingue, ou seja, o modo como organizações com distintos ou semelhantes interesses, poderes, recursos e atribuições constroem um espaço onde se comportam como iguais na definição dos objetivos comuns, dos papéis e da contribuição de cada uma.

Podemos verificar que, excetuando o município de Picada Café que entrou mais recentemente para a microrregião, todos os demais municípios apresentam um nível superior de articulação figurando em todas as instâncias regionais para o desenvolvimento do turismo. Picada Café, entretanto, apresenta um elevado nível de articulação, mantendo relações de participação e parceria em quatro das sete das instâncias citadas.

Podemos verificar que em termos de terceiro setor no lócus regional a Microrregião das Hortênsias esta formatada a partir de instâncias do segundo setor: iniciativa privada e seus representantes de classe patronal, principalmente, e funcional. Podemos supor que a microrregião está imbuída na cultura participativa, provavelmente em função do legado de sua

ocupação territorial por etnias européias que, tradicionalmente, são praticantes do associativismo em suas distintas possibilidades.

QUADRO RESUMO 08 – Modelagem de constituição do terceiro setor na Microrregião das Hortênsias – relações formalizadas

SHRBS	CV&B
Canela Gramado Nova Petrópolis São Francisco de Paula	Canela Gramado Nova Petrópolis Picada Café São Francisco de Paula Agências de viagens Bares e restaurantes Meios de hospedagem Centros de eventos 02 Entidades de classes Organizadores de eventos Malharias Transportadoras Outros
SECHSC	
Cambará do Sul Canela Gramado Nova Petrópolis Picada Café São Francisco de Paula	
	Visão AD
	11 Entidades de classe 25 instituições indiretamente e/ou não relacionadas com o turismo Canela Gramado Nova Petrópolis Picada Café São Francisco de Paula Agência de viagens e turismo Bares e restaurantes Transportadora Hotéis e similares Organizadora de eventos
ABIH	
Canela Gramado Nova Petrópolis São Francisco de Paula	

FONTE: elaborado pela autora.

Desta forma, as ações de cooperação para o desenvolvimento turístico são eminentes, pois esse é um objetivo e interesse comum perseguido pelas partes que, de várias maneiras – ABIH/RH, Comitê Gestor RH, Fórum Regional, CNTURH, CV&B, SECHSC, SHRBS, Visão AD, atuam para a sua consecução. Esta rede de relações verticais – na qual os atores apresentam diversas esferas de atuação, porém com níveis de interesses compatíveis, constituem um marco ou panorama institucional decisivo no contexto regional, cuja realidade

propicia e tenderá a solidificar cada vez mais os laços fortes e identificadores entre os parceiros.

QUADRO RESUMO 09 – Modelagem de constituição do terceiro setor na Região das Hortênsias – relações informais e/ou ainda não formalizadas

CNTURH	Comitê Gestor RH		
Canela Gramado Nova Petrópolis Picada Café São Francisco de Paula ABIH/RH ABRASEL/Gramado ACINP – Nova Petrópolis/Fundo de Turismo ACIC - Canela/Fundo de Turismo, ACHOCO/Gramado Visão AD CDL/Gramado CV&B Fundação Cultural de Canela SECHSC SHRBS Castelli Escola de Hotelaria Universidade Aberta do Brasil de São Francisco de Paula SEBRAE Serra Gaúcha NUCAN - UCS	Canela Gramado Nova Petrópolis Picada Café São Francisco de Paula SHRBS ABRASEL CICSAT CV&B Visão AD ACTG		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="715 913 1197 965">Fórum Regional de Turismo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="715 965 1197 1368"> Canela Gramado Nova Petrópolis Picada Café São Francisco de Paula </td> </tr> </tbody> </table>	Fórum Regional de Turismo	Canela Gramado Nova Petrópolis Picada Café São Francisco de Paula
Fórum Regional de Turismo			
Canela Gramado Nova Petrópolis Picada Café São Francisco de Paula			

FONTE: elaborado pela autora.

B) Abordagens específicas

B.1) O primeiro setor

O quadro resumo dez mostra a forma constitucional e funcional, as relações com o mercado emissor e as relações intra ou seja, as relações dos órgãos de turismo com outros da administração municipal indiretamente relacionados com a atividade turística.

Na forma de constituição e funcionamento verificamos que o turismo assume em três dos municípios o *status* de secretaria municipal, constituída através de lei. Constata-se o amadurecimento das gestões públicas em termos do desempenho socioeconômico da

atividade turística, até mesmo em função de seus dirigentes e técnicos, que possuem, em sua maioria, ensino superior, inclusive em turismo. Cabe escrever que outras atividades aparecem atreladas ao turismo, fato que não é comumente encontrado em termos de gestão pública do turismo, onde esta atividade aparece via de regra, ‘pendurada’ através da conjunção ‘e’ a outras atividades. Assim sendo, podemos dizer que a gestão pública do turismo ocupa posição central nas estruturas organizacionais dos governos municipais. Todos os órgãos públicos objetos deste estudo são centralizados, embora dois municípios possuem fundo de turismo de caráter executivo o que, de certa forma, pode configurar uma descentralização indireta da gestão institucional do turismo.

Quanto aos relacionamentos com o mercado emissor, três órgãos municipais de turismo mantêm-se bastante ativos com uma atuação pautada nas principais práticas técnicas-teóricas promocionais, quais sejam: realização de *famtours*, contatos com operadoras emissivas e a participação nas principais feiras nacionais de turismo. Importante citar que os contatos acontecem de forma periódica através da ação de promotores. Citam o contato com as agências do receptivo local o que se constitui como relacionamento com a iniciativa privada local e não com o mercado emissor, o que não deixa de ser uma ação importante e que denota o amadurecimento do setor turístico como um todo. As ações de divulgação são também voltadas à imprensa que juntamente com as operadoras e agências são apontadas como as relações mais importantes, além da participação em missões comerciais que não seria um contato com o mercado emissor, mas mais precisamente uma valiosa ação de *benchmarking*.

QUADRO RESUMO 10 - Primeiro Setor: Forma constitucional e funcional; Relações com o mercado emissor; Relações intra

Primeiro Setor					
Forma constitucional e funcional		Relações com o mercado emissor		Relações intra - entre o órgão de turismo e outros indiretamente relacionados com o turismo	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Forma de constituição:	Secretaria municipal de turismo, indústria e comércio e – duas citações; e secretarias de turismo e cultura; turismo, esporte e lazer; educação, cultura, desporto e turismo. Foram constituídas através de lei específica e através de lei orgânica e/ou em ambas e um entrevistado não soube responder.	Relacionam-se com mercado emissor de turistas para a região?	Dois municípios não mantêm contato; os demais realizam <i>famtours</i> ; mantém contato com as principais operadoras emissivas, principalmente a CVC e com agências voltadas ao receptivo, principalmente a Brocker, Turismo, a Terra Turismo e a Liga Turismo, além de outras menores. Os contatos se dão através de visitas periódicas com divulgação de eventos e novidades em termos de produtos e promoções, e entrega de material publicitário; da participação em <i>workshops</i> e através da participação em feiras setoriais, tais como: ABAV, AAAVIT, BRITE, BNT Mercosul, Feira Internacional de Turismo da América Latina, Festival de Turismo, <i>Adventure Sport Fair</i> , Salão Nacional de Turismo, Encontro Nacional de Agencias de Viagens de Ribeirão Preto/São Paulo, Expotchê,- Fenatchê; além do envio de material de informação para divulgação, de ações direcionadas e da participação em missões comerciais .	Relacionam-se com outros órgãos da administração municipal com a finalidade de desenvolver o turismo?	Duas secretarias se relacionam com todas as demais e as outras três se relacionam com a Cultura e o Meio Ambiente; o Desporto e/ou Esporte e Lazer, a Agricultura, Desenvolvimento Econômico, Obras e Meio Ambiente, Educação.
				Tipos de ações/projetos:	Plano plurianual, projetos específicos e conjuntos para a realização de eventos; e em função do plano de desenvolvimento do turismo e conforme necessidade.
				Parcerias mais importantes:	Todas as relações são importantes para dois dos municípios; para outros dois são mais importantes Cultura, a Educação, o Desporto/Esporte e Lazer, Obras e Meio Ambiente e um município teve a sua resposta anulada.
		Parcerias mais importantes:	Operadoras e agências de turismo – 02 citações e a imprensa.	Aporte de recursos:	Lei Orçamentária Anual, Leis de Incentivo a Cultura – LIC e Rouanet, emendas parlamentares e do MTur, e recursos conjuntos das secretarias municipais.
		Porque estes são os principais parceiros?	Esses atores e parceiros são os principais porque são as operadoras e agencias que atendem a região, comercializando-a.		

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo A.

Internamente, os órgãos de turismo relacionam-se com os demais órgãos da gestão pública municipal, o que vem a endossar a característica pluridisciplinar da atividade. Estes relacionamentos geram ações e projetos em função do plano plurianual, do plano de desenvolvimento do turismo, em função da realização de eventos e sempre que se faz necessário. As relações são ditas fáceis, pois realizadas em torno de interesses comuns, sendo as mais importantes as mantidas com a cultura, a educação, o desporto e o lazer, obras e meio ambiente, todas secretarias bastante imbricadas com o turismo, embora existam em função de outras necessidades, desenvolvendo atividades fim independentes da atividade turística, mas a ocorrência dessa acaba por impor relacionamentos e por exigir ações exclusivas em torno de si. O aporte de recursos provém da lei orçamentária anual, de recursos conjuntos, da LIC, da Lei Rouanet, emendas e do MTur.

No quadro onze temos a compilação de dados referentes às questões de relacionamento com outros órgãos da gestão municipal do turismo, referentes aos relacionamentos com outros órgãos da gestão institucional do turismo e as relações com a iniciativa privada.

As relações entre os órgãos de turismo que compõem a Região das Hortênsias se dão, basicamente, em função das ações de divulgação e de apoio à promoção e comercialização, principalmente para a participação nas feiras setoriais de turismo. Realizam também ações de planejamento regional conjunto. Todas as ações e projetos acontecem através de um calendário de reuniões. As relações entre os municípios da RH não são formalizadas e não existem relações individualizadas entre este e aquele município. Entretanto, possuem calendário próprio de reuniões que além de planejar as ações de divulgação, objetivam unificar a tomada de posição junto às entidades regionais em que participam. Trata-se de uma forma de cooperação horizontal não formalizada, mas planejada, a qual poderíamos chamar de transversal, possível de existir nos processos cooperativos econômicos e não econômicos, pois segundo Easton e Araujo (1992) é possível que num único relacionamento se consubstanciem múltiplas facetas de cada uma delas, isto porque, para Ford *et al* (1986), as organizações poderão tomar uma multiplicidade de papéis relativos uma à outra sendo que, por vezes, estes papéis poderão não ser de todo coerentes com a instituição maior, mas coerente com os objetivos de determinados atores. Não se trata da existência de conflito, embora estas contingências podem dificultar a distinção entre cooperação e conflito por que esses podem se tornar conceitos mais complexos, conexos e alargados.

QUADRO RESUMO 11 - Primeiro Setor: Relações com outros órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada

Primeiro Setor					
Relações com outros órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Relaciona-se com todos os órgãos de turismo dos municípios da região?	Todos os municípios mantêm relações.	Relaciona-se com órgãos de turismo nas instâncias estadual e nacional?	Todos mantêm vínculo com o SEBRAE, a SETUR e com o MTur; Ministério da Indústria e Comércio - MINC, Secretaria de Cultura do RS; SENAR e SENAC.	Relaciona-se com as empresas do trade turístico da região?	Um município se relaciona com os visitantes, prestando informações e mantendo o seu <i>site</i> sempre atualizado, inclusive com preços e promoções da iniciativa privada local. Os demais municípios se relacionam com as empresas que prestam os serviços turísticos na região; com a hotelaria, a gastronomia, agências e operadoras e parques.

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo A

QUADRO RESUMO 11 - Primeiro Setor: Relações com outros órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada (continuação)

Primeiro Setor					
Relações com órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Tipos de ações/projetos:	Projetos integrados de incentivos e apoio às realizações turísticas - confecção de materiais de divulgação; ações de promoção e apoio à comercialização/ projetos de divulgação e comercialização a nível estadual e nacional; participação conjunta em eventos para divulgar a região com pagamento de estandes, apoio cultural, montagem de kits para a imprensa, montagem de degustações, organização de festas em feiras do setor turístico, planejamento turístico regional, calendário de reuniões periódicas, participação no Fórum Regional e Estadual de Turismo e tomadas de posição.	Tipos de ações/projetos:	SEBRAE, SENAC e SENAR – projetos de capacitação; MTur – projetos de fóruns nacionais, cursos, oficinas e recursos financeiros para projetos de infraestrutura turística; projeto para a Copa do Mundo de 2014; SETUR – projetos de parceria para eventos locais e para a participação em feiras regionais e nacionais, participação em fóruns e conferências regionais e estaduais e projetos regionais que concorrem no orçamento participativo; projeto para a Copa do Mundo de 2014. E ainda, projetos de desenvolvimento institucional, de incentivo e apoio às realizações locais e regionais, apoio para a comercialização.	Tipos de ações/projetos:	Com as agências de viagens são realizados contatos bi ou tri anuais através de visitaçao para a divulgação dos produtos turísticos, distribuição do calendário de eventos e programação dos eventos, workshops; Com a hotelaria e a gastronomia os contatos que se dão efetivamente através das entidades representativas, são frequentes em função de promoções, busca de dados sobre procura e ocupação, capacitações necessárias e outros; para a realização de eventos; Com a associação comercial e industrial para conhecimento do seu calendário de eventos e das ações do comércio, discussões de assuntos pontuais e suas resoluções; Com o conselho municipal de turismo as ações e projetos dizem respeito à definição do plano municipal de turismo; São desenvolvidos projetos e ações visando divulgar o destino turístico, comercializar os seus produtos e realizar ações de fomento ao turismo; estas ações são desenvolvidas tanto no âmbito local como regional.

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo A

QUADRO RESUMO 11 - Primeiro Setor: Relações com outros órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada (continuação)

Relações com órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Parcerias/relacionamentos são formalizados?	Estão formalizadas através de um/uma: ARR, Agência de Desenvolvimento, CV&B, Consorcio, Convênios, Conselho.	Parcerias/relacionamentos são formalizados?	Convênios; contratos.	Parcerias/relacionamentos são formalizados?	Um respondente cita que elas não são formalizadas e outros três declaram que a formalização existe através de convênios, conselho, fundos e através dos projetos específicos.
Aporte de recursos:	Associação – mensalidades, repasses do poder público municipal através de empenhos e convênios com entidades locais; recursos rateados entre os municípios.	Aporte de recursos:	Repasses financeiros após a assinatura de convênios com contrapartidas e empenho; empréstimos através de contratos; repasses através do orçamento participativo.	Aporte de recursos:	Quatro respondentes asseguraram que o município ‘banca’ através da lei orçamentária, e através de captação de patrocínios e apoios; do fundo de turismo através de pagamento de mensalidades, de subvenções do município e da venda de <i>souvenirs</i> .
As relações são:	Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum. Entretanto, para um dos municípios as relações são também difíceis, pois o município indutor não concretiza as ações de governança necessárias para o desenvolvimento regional do turismo.	As relações são:	Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum. Contudo, para um município, com relação ao orçamento participativo e emendas parlamentares as questões são difíceis de realizar por que dependem do executivo, ou seja, de valores não empenhados o que resulta em obras não realizadas.	As relações são:	Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum.

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo A.

QUADRO RESUMO 11 - Primeiro Setor: Relações com outros órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada (continuação)

Relações com órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Tomada de decisões e realização de ações:	As decisões e ações são tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros.	Tomada de decisões e a realização de ações:	Tomadas de forma consensual e realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado que é a razão para a sua contratação; e tomadas por consenso, porém realizadas pelos parceiros que aportam maior volume de recursos materiais e financeiros.	Tomada de decisões e a realização de ações:	Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros e/ou tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado.
Vantagens e pontos positivos:	Manter relacionamentos com os órgãos de turismo dos municípios vizinhos; fortalecimento da região enquanto destino turístico, tirando a ênfase em apenas um município; conhecer as potencialidades de cada lugar, partilhar ações, construir projetos; divulgar o município; cooperação; economia de recursos e maior abrangência na divulgação; fortalecimento das instituições regionais.	Vantagens e pontos positivos:	Aporte de recursos e apoio técnico; facilidade para a viabilização de ações de capacitação e aperfeiçoamento e também a afirmativa de que a maior vantagem é a constante qualificação da região como destino turístico.	Vantagens e pontos positivos:	Parcerias em projetos ; a garantia na continuidade das ações quando ocorre a troca de governos; e as parcerias com o <i>trade</i> são o que permitem a viabilização de fato do turismo no município e região.

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo A.

Resumindo, temos que os municípios se relacionam de maneira formal através de instituições regionais voltadas ao desenvolvimento e de maneira informal cooperam transversalmente a estas instituições onde podem, conforme seus objetivos e/ou objetivos da instituição, se colocar em ‘bloco’.

Os relacionamentos entre os municípios podem ser caracterizados como uma aliança permanente que reúne recursos e capacidades combinados e apesar dos relacionamentos serem ditos fáceis e as decisões serem tomadas por consenso, aparece como vantagem e ponto positivo destas relações “o fortalecimento da região enquanto destino, tirando a ênfase em apenas um município”; e, para um dos municípios as relações são difíceis, pois “o município indutor não concretiza as ações de governança necessárias para o desenvolvimento regional do turismo”. Conforme já foi explicitado, o município de Gramado foi escolhido como município indutor do desenvolvimento turístico regional com a finalidade de propagar o desenvolvimento nos roteiros e na região da qual faz parte, transformando-a em polo de qualidade para o turista. Para tanto, o município é avaliado em termos de cooperação regional devendo: fazer parte de uma instância de governança regional formalmente constituída, dispor de um gestor executivo, contar com recursos próprios e suporte para a condução de suas atividades, estar a instância representada no Fórum ou no Conselho Estadual de Turismo, possuir um plano de desenvolvimento turístico integrado para a região em que está inserido, produzir ou co-produzir material dos roteiros regionais que integra, participar de projetos de cooperação regional compartilhados com outros municípios da região, participar de eventos para a promoção e comercialização dos roteiros da região turística dos quais faz parte e que sejam comercializados por operadores ou agências e elaborados com informações do inventário da oferta turística, constar e/ou possuir página na internet da região da qual faz parte (MTur, 2008).

Percebemos que existe certa relação de pré-conflito em relação que município indutor, que é, entre outros e conforme o que já foi citada na apresentação da região, o principal destino turístico do Estado do Rio Grande do Sul e o terceiro destino mais visitado no Brasil. Pré-conflito por que o conflito pode surgir quando um dos atores cria dificuldades para a persecução de objetivos de um ou dos demais atores. Não cremos, contudo, que as dificuldades ou obstáculos sejam ‘criados’ deliberadamente, mas existem em função do que não se faz ou do que se deixa de fazer porque enquanto centro de distribuição o município indutor precisa dos demais municípios e de seus atrativos para garantir estadas de até uma semana, assegurando mais transações comerciais para o *trade*.

Sabemos, através das palavras de Lorange e Roos (1995, citados por Beni, 2006) que as alianças apresentam uma escala consecutiva de variações: polos extremos com alianças que se dão pela internalização total e pelas transações um mercado livre. No intervalo dos polos existem os vários arranjos relacionais de cooperação formal ou informal, constituindo alianças que podem ser entendidas como pró-competitivas, não competitivas, competitivas e pré-competitivas. Na região as alianças do primeiro setor são pró-competitivas e caracterizadas pelo baixo nível de conflito. A pró-competitividade pode ser constatada pela atuação em 'bloco' em relação aos relacionamentos com outras entidades públicas e associativas. cremos igualmente que o conceito da não competitividade - caracterizada pela alta integração e pela baixa concorrência, também pode ser aplicado, pois quem vai à região motivado por atrativos diferenciados em relação ao município anfitrião, raramente deixará de conhecê-lo. Igualmente, sabemos que a concorrência resulta de uma corrida pela obtenção de uma vantagem competitiva sobre o concorrente, o que ainda não se aplica à região em estudo. Da mesma forma, o conceito de coexistência que ocorre quando os objetivos dos atores são majoritariamente independentes ou percebidos como tal, o que leva a que as partes adotem uma postura de passividade recíproca, não se aplica.

Interessante fazer constar que os municípios relacionam-se com outros em termos de região e em termos de rotas e/ou roteiros e que Gramado se relaciona com os outros municípios indutores do Estado. Relacionam-se também com outras instituições regionais formatando lócus regionais distintos da região estatizada (QUADRO RESUMO 12), pois sabemos que não há definição dos limites da oferta turística motivacional, pois essa não se define por fatores de ordem administrativa, sendo as raias de um destino turístico flexíveis e as questões de mútuo interesse podem ser as melhores fronteiras, conforme as palavras de Grängsjö (2003). Assim tem que ser, porque o turismo é um fenômeno ativo e evolutivo, seu processo dinâmico deve se dar numa cadeia em que os seus elementos interagem e se relacionam de acordo com as oportunidades e as preferências da demanda, tornando o espaço turístico uma infinita rede em termos de possibilidades de oferta a devir.

Na coluna do meio do quadro onze encontramos um resumo das relações dos órgãos municipais de turismo com outros órgãos de gestão do turismo. Neste tipo de relacionamento os envolvimento se dão com o SEBRAE, o SENAC, o SENAR, o MTur e a SETUR. As principais realizações dizem respeito a projetos de qualificação - capacitação e treinamento, e de ampliação/melhoria da infraestrutura, projetos com subvenção de recursos para a realização de eventos, para a participação em eventos setoriais, projetos para concorrer no orçamento participativo, além de projetos para o receptivo à Copa do Mundo de 2014 e

projetos de desenvolvimento institucional locais e regionais e de apoio a comercialização. Todos os relacionamentos são citados como importantes, porém os mantidos com o MTur, com a SETUR e com o município indutor são destacados. As relações se dão em função de projetos específicos e pontuais.

QUADRO RESUMO 12 – Relacionamentos entre os órgãos de turismo dos municípios – primeiro setor e entre os municípios e o terceiro setor no lócus regional

Outros - Lócus Regional	Primeiro Setor – Lócus Municipal	Primeiro Setor – Lócus Municipal	Outras Entidades de Turismo do Terceiro Setor - Lócus Regional	Primeiro Setor - Lócus Municipal	Associações de Municípios - Lócus Regional
↔				↔	
- Serra Gaúcha -Caminhos Temperados	Canela	RH: Gramado Nova Petrópolis Picada Café São Francisco de Paula	ARR CNTURH Comitê Gestor CV&B SECHSC Visão AD	Canela	AMSERRA COREDE CRICRH
- Bento Gonçalves - Porto Alegre - Caxias do Sul	Gramado	RH: Canela Nova Petrópolis Picada Café São Francisco de Paula	Visão AD CNTURH Comitê Gestor CV&B	Gramado	AMSERRA COREDE CRICRH
-Caminhos Temperados - Região Uva e Vinho	Nova Petrópolis	RH: Canela Gramado Picada Café São Francisco de Paula	ARR CNTURH Comitê Gestor CV&B SECHSC Visão AD CV&B	Nova Petrópolis	AMSERRA COREDE CRICRH
	Picada Café	RH: Canela Gramado Nova Petrópolis São Francisco de Paula	ARR CNTURH Comitê Gestor CV&B Visão AD	Picada Café	AMSERRA CRICRH
-Caminhos da Neve - Rota Campos de Cima da Serra	São Francisco de Paula	RH: Canela Gramado Nova Petrópolis Picada Café	ARR CNTURH Comitê Gestor CV&B SECHSC Visão AD	São Francisco de Paula	AMSERRA Consórcio Desenvolvimento Sustentável dos Campos de Cima da Serra COREDE CRICRH

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo A.

Todas as tratativas estão formalizadas através de convênios e contratos. Os contratos, como sabemos, evidenciam trocas e definem compromissos em função de interesses mútuos

diversos: para o contratante, a tarefa a ser realizada, para o contratado a possibilidade de desenvolver o seu trabalho e de obter recursos preponderantemente financeiros. Quanto ao convênio, ele é designativo de acordo, não tem personalidade jurídica e os interesses são convergentes e/ou coincidentes. Materializa-se através do repasse de verbas, se caracterizando como um mecanismo de cedência de numerário em troca da realização de tarefas que vão concretizar os interesses comuns.

Assim sendo, os sujeitos da pesquisa afirmam que os relacionamentos com esta categoria de órgão da gestão institucional do turismo são fáceis à medida que são suportados por instrumentos legais e por representarem intentos comuns como é o caso dos convênios. Um município ressalta, entretanto, que em termos de orçamento participativo as questões são difíceis, porque dependem do Executivo e sendo valores não empenhados resultam em obras não realizadas.

A tomada de decisões são ditas consensuais e realizadas pelos envolvidos pagantes ou conveniados e/ou por aquele que detém um corpo técnico qualificado para tal ou por quem aporta um maior volume de recursos. As vantagens e pontos positivos dizem respeito ao apoio técnico e à facilidade para a viabilização de ações constantes de capacitação da região.

Ainda no quadro resumo onze na coluna da direita, temos os relacionamentos do órgão municipais de turismo com a iniciativa privada. Um dos municípios se relaciona com os visitantes prestando-lhes informações e mantendo o seu *site* atualizado. Para tanto, busca as informações junto à iniciativa privada. Os demais mantêm relações com as agências, as operadoras e os parques. Com agências e operadoras os contatos são para divulgação de produtos, distribuição de material promocional e informativo⁸⁰ e realização de *workshops*. Também existem contatos com as entidades de classe – hotelaria e gastronomia, para a coleta de dados sobre ocupação, sobre a necessidade de capacitação e a realização de eventos e promoções, inclusive do comércio. Um município cita relacionamento com o conselho de turismo o que denota um engano, pois o conselho não faz parte do segundo setor e sim do terceiro setor no lócus municipal.

Mantém contato também para a divulgação, de apoio à comercialização e de fomento ao desenvolvimento do turismo. Essas atividades são atinentes ao setor público que, nas palavras de Boullón (1997 a), deve manter uma postura de controle, subsídios e complementação ao setor privado com ações que devem se materializar no planejamento do desenvolvimento; na promoção institucional do turismo; no fomento às iniciativas do setor privado; no registro,

⁸⁰ O material promocional tem função de motivar a viagem e o informativo traz o rol de informações básicas de um destino, pacote, etc.. O primeiro está praticamente em desuso.

controle e supervisão do *trade*; na promoção do turismo interno; no desenvolvimento do turismo social; eventualmente na construção de equipamentos e instalações turísticas; na ordenação do setor; na organização da oferta; no estudo sistemático da demanda e do mercado; na articulação e na coordenação junto aos órgãos públicos de ligação indireta com o Turismo, para a implantação de políticas, diretrizes, normas, programas e obras que permitam e facilitem a instalação e a operação da atividade turística.

Todos os relacionamentos são ditos fáceis e importantes, mas a saliência, acertadamente, é apontada para as relações com as operadoras e agências – que ‘personificam’ o turismo e ainda com o município indutor, citação que novamente pode se traduzir em confusão, pois este pertence ao primeiro e não ao segundo setor.

Em um dos municípios as relações não são formalizadas e nos demais elas se formalizam através de convênios, dos conselhos e fundos de turismo. Com relação ao aporte de recursos o município geralmente ‘banca’ através de lei orçamentária. Os projetos para a realização de eventos buscam apoios e patrocínios e temos ainda que os recursos advêm dos fundos e da venda de *souvenirs*.

Dotada de uma planta turística completa - equipamentos e serviços turísticos receptivos básicos (alojamentos, alimentação, lazer - atrativos e outros), complementares e adicionais (complementares - locais para a realização de eventos, comércio turístico, transporte turístico e agenciamento local; adicionais ou de apoio - postos de abastecimento, borracharias, farmácias, salões de beleza etcetera.) e por instalações turísticas que permitem o desfrute dos atrativos, a Microrregião das Hortênsias atua em consonância com o conceito funcional/operacional do Sistema de Turismo.

Em termos de teoria das redes - tipificadas por Tremblay (1993 e 1998) e aplicadas às organizações do primeiro setor - configurações horizontais; elas partilham infraestruturas, atrações, cenários naturais públicos, bem como atitudes sociais perante o turismo, necessitando de, através de relações e interações múltiplas, coordenar os recursos públicos existentes através de movimentos coordenados, determinar e apurar o ‘bolo’ turístico local e, através de interações influenciadoras, reforçar a sua posição para desse modo aumentar, se possível, o seu quinhão. Assim, podemos inserir a RH como uma rede que se forma a partir da coordenação de recursos na última parte do serviço turístico que é onde se desenrola o fato turístico.

B.2) O segundo setor

Os contatos com o segundo setor se deram com agenciadoras do turismo, prestadores de serviços de alimentos e bebidas, transportes, serviços de lazer – atrativos, hospedagem e organizadora de eventos. No que toca às relações entre as empresas do *trade* local, cujo lócus encontra-se restrito ao município de Gramado, e regional verificamos que as relações existem de acordo com os quadros resumos 13, 14, 15 e 16 e onde constatamos que as transações e relacionamentos são os usuais do ambiente operacional do sistema de turismo. Causou-nos surpresa a constatação de que os elementos motivacionais da viagem turística – empreendimentos de lazer/atrativos turísticos, não se encontram representados junto ao segundo e terceiros setores, conforme podemos constatar no decorrer das explanações referentes à RH.

No quadro 13 temos a representação das relações mantidas entre as empresas do *trade*, ali podemos constatar a presença do setor de agenciamento em todos os relacionamentos. Desta forma é possível melhor compreender porque as agências, sejam elas de viagens e turismo – operadoras emissivas ou receptivas, ou de viagens, personificam o turismo e são tão importantes para o desenvolvimento local e regional.

As relações mantidas entre as empresas do *trade*, comuns e condição fundamental para o funcionamento da atividade turística, pois como sabemos, o turismo não tem objeto em si e o que o constitui são as atividades produtivas do segundo setor que, isoladas e complementares materializam-no. Os relacionamentos são comerciais e, geralmente, suportados por contratos de prestação de serviços. Entretanto, muitos dos relacionamentos têm como componente principal a confiança que transparece nas declarações do tipo “‘reservas da hora’; pagamentos *cash* com recibo, nota fiscal”, além das relações de cooperação suportadas por laços de confiança construídos ao longo do tempo em negociações e parcerias que dispensam os contratos. cremos inclusive, que a confiança é um traço social fundamental ao convívio humano das mais variadas formas. Aqui a confiança construída adquire contornos de alianças estratégicas, pois provém de relações de longo prazo. São alianças pró-competitivas representam relações entre ramos de negócio em cadeia vertical, caracterizada pelo baixo nível de conflito. As alianças mais duradouras apenas se constroem como opções que vão se renovando no tempo a partir da experiência da troca, do conhecimento mútuo, do aumento da confiança e do desenvolvimento de uma identidade maior em torno de valores, objetivos amplos e modos de atuação (Valarelli, s.d.).

QUADRO RESUMO 13 – Segundo setor: Relações entre o *trade* – local e regional

Relações entre o trade – local e regional					
Agencia/operadora ↑ ↓	A&B ↑	Transporte ↑ ↓	Serviços de lazer - atrativos ↑	Hospedagem ↑ ↓	Organizadora de eventos ↑ ↓
Hospedagem	Agência/operadora	Agência/operadora	Agência/Operadora	Agência /operadora	Agência/operadora
Transportadoras	Guias de turismo*	Guias de turismo	Pessoas físicas ou jurídicas	CV&B	Hospedagem
Organizadoras de eventos	CV&B*	Pessoas físicas ou jurídicas		Organizadoras de eventos	A&B
Serviços de lazer - atrativos	Hospedagem**		Hospedagem**		Serviços de lazer - atrativos
Locadoras de veículos					Outras prestadoras de serviços para eventos
					CV&B
Formalização das relações					
Contrato e tratativas através dos portais, e-mails, <i>voucher</i> , sendo que muitas delas são suportadas por laços de confiança construídos ao longo do tempo em negociações e parcerias.	Reservas da hora; reservas antecipadas formalizadas via contratos.	Contratos para o caso de grupos, pagamentos <i>cash</i> com recibo, nota fiscal ou boletos.	Reservas e valores pagos na entrada.	Contratos e pagamentos no <i>check out</i> .	Contratos e relações suportadas por laços de confiança construídos ao longo do tempo em negociações e parcerias.
<p>* Os guias de turismo são prestadores de serviços, geralmente autônomos e o CV&B faz parte do terceiro setor. ** Estes relacionamentos são do tipo ‘indicativos’, não pelo meio de hospedagem, mas por seus colaboradores que podem ou não ganhar ‘agradinhos’.</p>					

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo B.

QUADRO RESUMO 14 – Segundo setor: Relações com o primeiro setor

Relações através de:					
Agencias	A&B	Transporte	Serviços de lazer – atrativos	Hospedagem	Organizadora de eventos
Ações pontuais para a participação em eventos, ações de divulgação dos produtos, promoções e eventos e através da Visão AD.	Pedidos de cortesia; intermediadas por entidades de classe.	Locação com preços especiais.	Não se aplica.	Intermediação das entidades de classe.	Ações para a captação de eventos; criação e realização de eventos vendidos para a prefeitura.

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo B.

QUADRO RESUMO 15 – Segundo setor: Relações com outros órgãos de gestão do turismo

Relações através de:					
Agencias	A&B	Transporte	Serviços de lazer - atrativos	Hospedagem	Organizadora de eventos
Relações inexistentes.	Intermediação da entidade de classe e/ou prefeitura.	Relações inexistentes	Não se aplica.	Intermediação da entidade de classe e/ou prefeitura.	Relações inexistentes.

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo B.

QUADRO RESUMO 16 – Segundo setor: Relações com o mercado emissor

Relações através de:					
Agencias	A&B	Transporte	Serviços de lazer - atrativos	Hospedagem	Organizadora de eventos
Contatos com operadoras e agencias nacionais do Sudoeste, Centroeste e Nordeste; e sul-americanas do Argentina, Chile e Uruguai através das tecnologias da informação e feiras do setor.	Procura das operadoras e/ou agencias.	Contatos com operadoras e agencias de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Bahia, Ceará e Pernambuco.	Procura das operadoras, agencias e prefeituras.	Contatos com operadoras e agencias através das tecnologias da informação e da participação em feiras do setor.	Contatos para a captação de eventos e procura por parte dos promotores de eventos. Uso das tecnologias da informação.

FONTE: elaborado pela autora a partir do anexo B.

Embora, praticamente, não tenhamos encontrado e conseqüentemente contatado com os empreendimentos de lazer – atrativos, sabemos que eles estão alinhados com os demais elementos da planta turística e que essa pode ser considerada como um *cluster* turístico (da Região das Hortênsias), cujo tempo de organização gira em torno de mais de cinco décadas, tempo mais do que suficiente para desenvolver profundidade e conquistar a efetiva vantagem competitiva. Temos a figura do Estado que, conforme já foi salientado, atua como facilitador da constituição e funcionamento comercial do setor, apoiando, estimulando e desempenhando o papel que lhe é próprio no processo: melhorar os níveis de educação e de capacitação, desenvolver tecnologias, promover o acesso aos mercados de capital e o aperfeiçoar as instituições. Desenvolve suas atribuições, segundo práticas técnica-teóricas adequadas.

A organização da região – entendida enquanto tríade – Canela, Gramado e Nova Petrópolis, deu-se por geração espontânea, fruto da consciência da comunidade em relação aos interesses coletivos, apresentando afinidades históricas e geográficas, além de tradição, valores e cultura comuns o que facilita a instalação dos relacionamentos colaborativos e das ações coletivas (ATHAYDE, 2001). É, portanto, uma iniciativa endógena, fruto da iniciativa privada – segundo setor, que normalmente dá início ao processo de ação coletiva para a resolução de problemas comuns - processo colaborativo/cooperativo essência do *cluster* que, em muitos casos, pode se dar via associativismo. Existe uma cadeia produtiva – aglomerado com integração e decisões consensuais que possibilitam a elaboração de produtos finais locais e regionais gerando processos virtuosos que lhe imprimem valor determinando vantagens competitivas em um sistema produtivo interligado por composição. Existe integração a jusante – distribuição e comercialização, principalmente através da participação em eventos setoriais, e a montante através do associativismo - cooperação horizontal (entidades de classe) e vertical (entidades variadas) (Beni, 1998; Farah, 2011). Temos um *cluster* configurado de maneira formalizada e também com relações informais (em menor número), com sistema produtivo estruturado e forte parceria público-privada. Estes níveis de relacionamentos sustentáveis são alcançados a partir da consolidação dos seguintes aspectos: integração regional vertical e horizontal; e articulação intra-regional e inter-regional – Microrregião da Uva e Vinho, Campos de Cima da Serra e Grande Porto Alegre. Ser sustentável é aliar de forma adequada o sentido de cooperação e competição - no caso pró-competição, e uma abordagem voltada ao afinamento sistêmico/constante do processo de regionalização, na atualidade liderado pelo MTur .

B.3) O terceiro setor no lócus municipal – conselhos, fundos de turismo e outros

Os conselhos e fundos de turismo contatados, além de reafirmam a teoria sobre este tipo de entidade (são consultivos e deliberativos), trazem novidades, quais sejam: a agregação da função supervisora e fiscalizadora ao conselho e executiva ao fundo.

A função supervisora atribuída aos conselhos para além de fiscalizar os recursos do FMT, é justificada pelo fato de que ‘alguém tem que cobrar e controlar’, sendo que em um dos municípios contatados o conselho deveria também fiscalizar por que o Estado e a Nação não têm ‘pernas’ para tal. Talvez fosse interessante cogitar estas atribuições aos conselhos como forma de reforçar e legitimar a descentralização, individualizar os conselhos que em muitos municípios existe em conjunto com outros setores como o esporte e o lazer ou a cultura, por exemplo; imprimindo qualidade técnica e legal ao setor; fortalecendo o envolvimento e o comprometimento da comunidade com as questões do turismo, assim como os laços entre o poder público e as forças privadas.

Legalmente cremos que, enquanto ONG’s/OSCIP’s, os conselhos poderiam supervisionar e fiscalizar, pois seus objetivos devem girar em torno da (...) defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; (...) defesa, preservação, conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção de direitos estabelecidos, (...); promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia (...). (ABONG, s.d.).

No que diz respeito à função executiva atribuída a dois dos fundos municipais de turismo, pensamos que tal situação – atípica, pode tratar-se de um arranjo institucional voltado para a promoção do desenvolvimento do turismo, a exemplo do que ocorre em municípios cuja gestão pública não dá conta de desempenhar com eficiência e eficácia a sua função técnica na organização institucional do turismo.

Torna-se relevante fazer constar as demais entidades do terceiro setor no lócus municipal. São, em sua maioria, ONG’s/OSCIP’s, ou seja, organizações tais como associações, cooperativas, fundações, institutos, etc. Enquanto organizações privadas sem fins lucrativos representam interesses de classe e são denominadas de instituições técnico-administrativas do tipo associativas privadas - ABRASEL/Gramado, ACINP – Nova Petrópolis/Fundo de Turismo, ACIC - Canela/Fundo de Turismo, ACHOCO/Gramado , CDL/Gramado, CICSAT, AGACEI, AGIT, SINDIMOBIL além da Associação de Cultura e Turismo de Gramado – ACTG e da Fundação Cultural de Canela.

Assim como as instituições técnico-administrativas públicas – primeiro setor, podem ser distinguidas em órgãos direta e especificamente ligados ao turismo e em órgãos indiretamente ligados ao turismo, também as instituições técnico-administrativas do tipo associativas privadas também podem adotar esta divisão, justificando a sua participação na superestrutura turística por terem suas existências voltadas, centradas ou em função da atividade turística, como é o caso da Achoco e da AGIT (malharias), denominadas no estudo da oferta turística como comércio turístico.

Juntamente com o primeiro setor podem configurar a superestrutura turística, representando o sistema superior de ordenação jurídico-administrativa que determina ações normativas executivas, sem esquecermo-nos de incluir também os empreendedores representantes do apelo motivacional das viagens – atrativos de lazer e da representação dos colaboradores das empresas do *trade* turístico, sendo que esse deve ter a sua conceito ampliado, passando a incluir também os atrativos (empreendedores representantes do apelo motivacional das viagens).

B.4) O terceiro setor no lócus regional

Existem na microrregião: uma Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH/Região das Hortênsias, um Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de Canela – SECHS, um Sindicato Patronal de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares – SHRBS da Região das Hortênsias e Planalto das Araucárias; um Canela e Gramado Região das Hortênsias CV&B que não foi contato, pois tem a sua atuação teoricamente explanada no referencial teórico no item 1.2.3.1 – b; uma Visão - Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias, um Conselho de Turismo Sustentável da Região das Hortênsias - CNTURH, um Fórum, que segundo fomos informados, funciona sem periodicidade e geralmente atrelado ao chamamento da SETUR. Com exceção das Secretarias de Turismo, não apresenta formação fixa, variando muito o número, o tipo e a periodicidade dos participantes; além de um Comitê Gestor não formalizado, com o qual não conseguimos contatar. Sabemos em função do que está posto no referencial teórico desta tese, que os “Comitês são comissões ou delegações formadas por membros de uma determinada entidade que buscam atuar como interlocutores ativos com outras instâncias, com vista ao debate e à tomada de decisões, de forma democrática.” (MTur, 2005, p.35). Podem ser criados de modo espontâneo ou induzidos. Contudo, temos que na gestão pública os comitês não são criações espontâneas de segmentos sociais. São criações do Poder Executivo do Estado que, por meio

de decreto, inicia o processo ao indicar a composição dos membros e instituir as normas básicas de orientação e de elaboração do regimento interno. Embora na íntegra, este não seja o caso do Comitê Gestor da RH, esse foi induzido pelo Estado em função do Programa de Regionalização do Turismo.

Em relação ao Comitê Gestor da Região das Hortênsias que representa a IGR do turismo, não temos clareza ou resta-nos dúvida se ele é ou virá a ser a IGR, uma vez que a região conta também com um CNTURH com feitiço executivo, função que também pode ser atribuída à IGR, pois a idéia de governança envolve as populações regionais na elaboração, monitoramento e, em alguns casos, na execução de políticas públicas.

Da mesma forma, as principais maneiras de institucionalização e instrumentalização do exercício do poder das IGR's se dão através de associações, conselhos, fóruns e comitês (MTur, 2005), consórcios e outros tipos de colegiados participativos. Assim sendo, tanto o Comitê quanto o Conselho e/ou o Fórum podem materializar a IGR. Tanto em um caso quanto em outro, a IGR da Região das Hortênsias é uma instância de governança mista - pública/privada, cuja coordenação das ações empreendidas no caso do Comitê está a cargo da Secretaria de Turismo do município indutor – Gramado e no caso do Conselho, a cargo do SHRBS/Região das Hortênsias, cujo presidente é representante dos meios de hospedagem e político com atuação na Câmara de Vereadores de Gramado.

Com relação ao Fórum Regional, já citamos que ele funciona na temporalidade da SETUR e a exemplo do Fórum Nacional, é quase exclusivamente, integrado pelos Secretários e outros membros das Secretarias de Turismo.

B.4.a) As entidades de classe regionais – ABIH, SHRBS e SECHS

Para as entidades de classe entrevistadas a questão regional sempre foi posta, porque sempre se organizaram assim: no lócus nacional, estadual e depois as seccionais ou regionais. Estas associações de classe⁸¹ atuam simultaneamente junto às entidades públicas, são ditas não governamentais e não apresentam caráter lucrativo. São agrupamentos de empresas privadas com atuação no mesmo ramo de atividade e, conjuntamente, buscam as soluções dos problemas afetos à sua área de ação, à promoção do seu desenvolvimento enquanto setor e o desenvolvimento da atividade turística como um todo.

⁸¹ Gostaríamos de fazer constar que um sindicato é uma entidade de classe associativista. Diverge da associação tão somente em termos de prerrogativas legais.

Conforme Krapf, citado por Fúster (1991), as associações de classe no turismo podem dividir-se em três grupos: associações de base vertical que agrupam genericamente as empresas privadas do *trade* - SHRBS , horizontal que agrupam as categorias profissionais setorializadas - ABIH, e de usuários que agrupam os representantes da demanda ou os consumidores turísticos. As associações de base vertical e as associações de base horizontal reúnem as empresas que compõem o conjunto operacional no macroambiente da atividade turística.

As empresas estão historicamente representadas por seus executivos em entidades de classe ditas patronais. Na Microrregião das Hortênsias encontramos um ineditismo em relação à formação do CNTURH que é a justa participação do SECHSC, trazendo a fundamental contribuição dos colaboradores nas decisões sobre o turismo regional. Salientamos a importância deste fato, pois democracia e descentralização envolve participação e esta participação deve ser o mais ampla possível através do planejamento convergente, ainda mais no que diz respeito a inserção da mão de obra humana sobre a qual centra-se o êxito do setor terciário da economia e, mais ainda nas atividades do turismo, cuja tônica é o contato humano que não é, via de regra, estabelecido com os executivos patronais.

B.4.b) Outras entidades – CNTUH e Visão AD

b.1) CNTUH

QUADRO RESUMO 17 - Terceiro Setor Locus Regional: CNTURH - Forma constitucional e funcional, relações com o mercado emissor, relações com o terceiro setor locus municipal

Terceiro Setor Locus Regional – CNTURH				
Forma Constitucional e Funcional		Relações com o mercado emissor		Relações com o terceiro setor - locus municipal
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	
Forma de constituição:	Não possui identidade jurídica e funciona junto ao SHRBS, sendo descrito como um ‘braço’ deste.			O relacionamento com as entidades do terceiro setor no locus municipal - fundos de turismo, por exemplo, é automático em função de eles serem membros do Conselho.
Ações são realizadas pelo CNTURH:	As ações e projetos dizem respeito a fortalecer a Governança Regional do Turismo, inovar e diferenciar a oferta turística, tornar a região um destino sustentável e seguro, comercializar a Região das Hortênsias, prospectar novos mercados e elaborar projetos de captação de recursos.			
O turismo funciona através de parcerias/relacionamentos formalizados?	Não formalizados.	Relacionam-se com o mercado emissor de turistas para a região?	Não existem relacionamentos com o mercado emissor.	
Ações/projetos gerados em função destes relacionamentos?	Planejamento regional conjunto, ações e projetos específicos através de reuniões periódicas e ocasionais conforme a necessidade.			
Tomada de decisões e a realização de ações:	Consensuais e as ações divididas entre os parceiros.			
Aporte de recursos:	Como as ações são de responsabilidade dos parceiros que compõem o Conselho, os gastos são arcados por estes através de convênios e, com relação aos gastos relativos ao seu funcionamento, esses são bancados pelo SHBRS/RH.			

Fonte: elaborado pela autora a partir do anexo C.

QUADRO RESUMO 18 - Terceiro Setor Locus Regional: CNTURH - Relações com órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada

Terceiro Setor Locus Regional - CNTURH					
Relações com órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Relacionam-se com todos os órgãos de turismo dos municípios da região?	Sim, em função de eles serem membros do Conselho.	Relacionam-se com órgãos de turismo nas instâncias estadual e nacional?	Sim, com o MTur, a SETUR e com o SEBRAE. As relações com o SEBRAE são contratadas através do SHRBS/RH, Relaciona-se também com a IGR – Comitê Gestor.	Relacionam-se com as empresas do <i>trade</i> turístico da região?	Não de forma direta, pois elas não fazem parte do Conselho.
Tipos de ações/projetos:	Não existem ações e projetos específicos e/ou somente com os municípios.	Tipos de ações/projetos:	Apoio técnico relativo ao planejamento e na participação em eventos.		
		Parcerias mais importantes:	Todas.		
		Como se dão estes relacionamentos?	SEBRAE - relação comercial de prestação de serviços e apoio.		
		Parcerias/relacionamentos são formalizados?	Contratos; apoios.		
		Aporte de recursos:	Contratadas através do SHRBS/RH.		
As relações são:	Fáceis.	As relações são:	Fáceis, pois se trata de uma relação comercial e/ou de apoio.		
Vantagens e pontos positivos das relações existentes em função do CNTURH: fortalecimento da região através da união, passando pela disseminação de informações sobre o que está acontecendo com cada um dos membros do Conselho, até o espírito cooperativo que é enaltecido e crescente.					

Fonte: elaborado pela autora a partir do anexo C.

As informações referentes ao CNTURH – uma das instâncias turística que constitui o terceiro setor no lócus regional das Hortênsias, encontram-se compiladas nos quadros resumos treze e quatorze. Tal qual o que acontece com dois dos conselhos encontrados no âmbito municipal, o conselho regional de turismo, que em conformidade com a teoria, deveria ser uma entidade consultiva e deliberativa das ações turísticas regionais, apresenta função executiva, embora não possua identidade jurídica e funcione junto ao SHRBS, sendo descrito como um ‘braço’ deste. Assim sendo, desenvolve ações e projetos que dizem respeito a fortalecer a governança regional do turismo – Comitê Gestor, inovar e diferenciar a oferta turística, tornar a região um destino sustentável e seguro, comercializar a Região das Hortênsias, prospectar novos mercados e elaborar projetos de captação de recursos, além de pretender coordenar o planejamento regional conjunto e realizar ações e projetos específicos através de reuniões periódicas e ocasionais conforme a necessidade.

Em funcionamento desde o ano de 2008, não alcançamos clareza se ele figura como uma entidade consultiva/conselheira e/ou executiva do Comitê Gestor, suposta IGR, ou como um contraponto técnico, o que não deixa de ser uma função importante nos debates e na construção de consensos, ou se ele apresenta função política opositora, o que é no mínimo preocupante, pois neste caso a defesa é de interesses diversos e não necessariamente turísticos.

b.2) Visão AD

QUADRO RESUMO 19 - Terceiro Setor Locus Regional: Visão AD - Forma constitucional e funcional, relações com o mercado emissor, relações com o terceiro setor locus municipal

Terceiro Setor Locus Regional – Visão AD			
Forma Constitucional e Funcional		Relações com o mercado emissor	Relações com o terceiro setor - locus municipal
Questionamentos	Respostas		
Forma de constituição:	Associação civil sem fins lucrativos.	Inexistentes	Inexistentes.
Ações são realizadas pela Visão AD:	Dar seguimento à vocação turística da região e, assim sendo, seus objetivos giram regionalmente em torno de: fomentar e divulgar oportunidades de investimento; identificar e atrair investimentos; promover a oportunidade de negócios; apoiar a realização de parcerias e outras formas de cooperação entre as empresas da região e outras empresas nacionais ou internacionais; apoiar institucionalmente as empresas instaladas na região, auxiliando-as na resolução de problemas estratégicos; e elaborar estudos, programas, projetos com o objetivo de enfrentar desafios comuns no desenvolvimento regional.		
O turismo funciona através de parcerias/relacionamentos formalizados?	Tanto relações formais quanto informais.		
Ações/projetos gerados em função destes relacionamentos?	As relações formais são estabelecidas através de termos de adesão e resultam em ações e projetos específicos acertados através de reuniões periódicas e ocasionais, gerando ações de planejamento e projetos específicos todos elencados conforme as prioridades .		
Tomada de decisões e a realização de ações:	Consensual e as ações, que comumente são realizadas pela própria AD, podem, porém, ser divididas entre os parceiros, realizada pelo parceiro que aporta maior aporte de recursos materiais e financeiros e/ou pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado de acordo com a natureza da atividade projetada.		
Aporte de recursos:	Tanto pode ser captado do poder público quanto dos parceiros da iniciativa privada. A AD se mantém com a contribuição de seus associados.		

Fonte: elaborado pela autora a partir do anexo C.

QUADRO RESUMO 20 - Terceiro Setor Locus Regional: Visão AD - Relações com órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada

Terceiro Setor Locus Regional - Visão AD					
Relações com órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Relacionam-se com todos os órgãos de turismo dos municípios da região?	Com todos os que compõem a região da Serra Gaúcha em função da região fim da AD.	Relacionam-se com órgãos de turismo nas instâncias estadual e nacional?	Com a SETUR, o SEBRAE, o Grupo Educacional UNIS e com o MTur.	Relacionam-se com as empresas do <i>trade</i> turístico da região?	Sim, tanto com as empresas que são suas associadas, quanto as que não são.
Tipos de ações/projetos:	Não existem projetos específicos com este ou aquele município, pois as relações se dão em função da AD.	Tipos de ações/projetos:	Principalmente de qualificação e de infraestrutura.	Tipos de ações/projetos:	Não existem projetos específicos.
Parcerias mais importantes:	Com os municípios da RH.	Parcerias mais importantes:	Todas, pois vão atender a necessidades específicas em diferentes momentos, porém, a sua real importância está no aporte de recursos que viabilizam financeiramente as ações planejadas.	Parcerias mais importantes:	As mantidas com os associados.

Fonte: elaborado pela autora a partir do anexo C.

QUADRO RESUMO 20 - Terceiro Setor Locus Regional: Relações com órgãos municipais de turismo, com outros órgãos de gestão do turismo e com a iniciativa privada (continuação)

Terceiro Setor Locus Regional - Visão AD					
Relações com órgãos municipais de turismo		Relações com outros órgãos de gestão do turismo		Relações com a iniciativa privada	
Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas	Questionamentos	Respostas
Como se dão estes relacionamentos?	Em função da participação na AD.	Como se dão estes relacionamentos?	Planejamentos e projetos conjuntos viabilizados através da realização de reuniões periódicas e ocasionais, conforme necessidade.	Como se dão estes relacionamentos?	Em função da participação na AD.
Parcerias/relacionamentos são formalizados?	São mantenedores.	Parcerias/relacionamentos são formalizados?	Sim, através de contratos, convênios, termos de cooperação, além das adesões e filiações a AD	Parcerias/relacionamentos são formalizados?	Através do termo de adesão a AD.
Aporte de recursos:	Contribuições mensais.	Aporte de recursos:	Transferências, cedências e concessões.	Aporte de recursos:	Contribuições mensais.
As relações são:	Difíceis de concretizar por que ainda há disparidade de interesses e de nível de maturidade turística.	As relações são:	'Nem sempre' fáceis, embora os interesses sejam comuns e 'nem sempre' fáceis porque impostos.	As relações são:	Nem sempre são fáceis, embora apresentem a vantagem de representarem a união de forças para o mesmo fim.
Vantagens e pontos positivos das relações existentes em função da AD: convergência de atividades fim, que é o turismo.					

Fonte: elaborado pela autora a partir do anexo C.

A Visão Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias é uma associação civil sem fins lucrativos, existente desde o ano de 1999 e, portanto anterior ao processo de regionalização. Sediada na cidade de Gramado, seus objetivos estão em consonância com os objetivos propostos por este tipo de entidade: geração de oportunidades de negócios na busca do desenvolvimento local/regional. A AD/RH está estruturada através da participação da iniciativa privada, de entidades de classe e governos municipais, visando integrar a atuação de longo prazo dos atores locais com vistas a uma agenda de desenvolvimento única. Sua atuação é exclusivamente executiva, desenvolvendo projetos relativos à expansão e aperfeiçoamento da infraestrutura e dos serviços, assim como desenvolve projetos de estudo do mercado em termos de fluxo turístico e em termos de conhecimento da demanda, subsidiando o primeiro e segundo setores com os necessários dados para a sua atuação. Atua, portanto, além do que se espera de uma IGR.

4.2.6 Considerações finais

No que refere às relações intra, elas existem e são desenvolvidas de maneira satisfatória nos municípios da região, o que evidencia maturidade na gestão pública do turismo. A maturidade também está posta em função da forma constitucional do turismo, a qual é dada a devida importância socioeconômica e transparece igualmente na funcionalidade do setor, conduzido por profissionais da área e/ou por profissionais qualificados, inclusive em nível de pós-graduação.

As relações entre os órgãos de turismo da região se dão formalmente através das entidades existentes no locus regional, não existindo relações específicas individuais entre este ou aquele município. As atividades desenvolvidas pelos municípios dizem respeito, principalmente, às ações e projetos relacionados à divulgação da região como um todo. Também desempenham os seus papéis no que tange às questões de melhoria dos níveis de capacitação e de ampliação e melhoria das infraestruturas turísticas através de convênios e contratos com o MTur, a SETUR, o SENAC, SENAI e SENAR. As ações e projetos são custeadas, basicamente, pelas municipalidades, além de aportes do Estado e MTur.

Nas questões relativas ao mercado e à demanda, as principais ações envolvem ferramentas do composto promocional - a usual participação em eventos setoriais e outros que divulgam o Rio Grande do Sul como um todo; a confecção e distribuição dirigida de material de divulgação, além da importante ação dos promotores de venda.

Trabalham com mercados definidos e em parcerias com operadoras e agências nacionais e internacionais empreendendo esforços no sentido de ‘conhecer’ o seu fluxo turístico que é constante seja em função do clima – inverno, dos eventos realizados de forma permanente ou dos eventos captados, configurando um mercado maduro em termos do ciclo de vida dos produtos.

A integração na microrregião se apresenta horizontal no que toca ao relacionamento dos municípios que, inclusive, se organizam em blocos de decisões quando assim se exige, e quanto às entidades setoriais de classe - ABIH; e preponderantemente vertical (QUADRO RESUMO 21), estando a região centrada nos princípios técnicos teóricos operacionais do Sistema de Turismo. Verticalmente estão organizados tanto em nível de município quanto de região, sendo evidente o poder do setor hoteleiro enquanto entidade de classe - SHRBS, SECHSC, além da ABIH.

QUADRO RESUMO 21 – Relações verticais e horizontais: entidades diretamente relacionadas com o turismo – superestrutura

Relações horizontais		Relações verticais	
Primeiro setor	Segundo setor		Terceiro setor locus municipal e regional
	ABIH, ABRASEL	SHRBS, SECHS ▶	
Secretarias Municipais de Turismo – relações informais organizadas			
	Primeiro + segundo + terceiro setores ▶		Conselhos de Turismo – relações formalizadas locus municipal
	Primeiro + segundo setores ▶		Fundos de Turismo – relações formalizadas via ACI's locus municipal
	Primeiro + segundo + terceiro setores ▶		CNTUH
	Primeiro + segundo + terceiro setores ▶		Visão AD
	Segundo Setor ▶		SECHSC
	Primeiro e terceiros setores ▶		Comitê Gestor
Fórum Regional	◀ Primeiro (+ segundo + terceiro setores) ▶		Fórum Regional

FONTE: elaborado pela autora.

A Microrregião pode ser compreendida como um sistema produtivo – *cluster*, pró-competitivo configurando uma rede formada a partir da coordenação de recursos na última parte do serviço turístico que é onde se desenrola o fato turístico. Porém, em termos regionais por parte das municipalidades, ainda não se verifica a composição de produtos comuns em termos de rotas ou roteiros, por exemplo. Isto pode ser verificado nos materiais promocionais que apresentam todos os municípios da microrregião e suas plantas turísticas de forma não integrada.

Neste momento, cabe-nos salientar a grande expressividade do segundo setor na constituição do terceiro setor tanto no âmbito municipal quanto regional, constituído por empresas direta e indiretamente relacionadas com o turismo, o que transparece de maneira clara nos municípios de Canela, Gramado e Nova Petrópolis.

Podemos pensar o segundo setor em termos da teoria das redes, a partir da agência/operadora emissiva e receptiva que mantêm relacionamentos unilaterais e bilaterais com os demais elementos do *trade* local (inclusive atrativos).

QUADRO RESUMO 22 – Segundo setor: rede a partir do agenciamento

	Relações Unilaterais ←		Relações Bilaterais ↔	
	Parte 1 - Agenciamento emissivo	Serviços de A&B da região	Agências/operadoras	Agências/operadora receptivas
Empreendimentos de lazer da região			Meios de hospedagem da região	
			Transportadoras da região	
Parte 2 – Agenciamento receptivo	Meios de hospedagem da região	Agências/operadoras	Receptivas local-regional	
			Transportadoras da região	Organizadoras de eventos do mercado emissivo e local-regional
	Serviços de A&B da região			
				CV&B

FONTE: Quadro Resumo 13.

De acordo com Hakansson e Snehota (1995) a rede constituída pelo segundo setor na RH apresenta continuidade em função de apresentar caráter prolongado no tempo dos

relacionamentos - confiança traduzida por laços construídos ao longo do tempo em negociações e parcerias que dispensam os contratos; a complexidade ou densidade que se relaciona com o número vasto de agentes envolvidos nos relacionamentos; a assimetria que diz respeito à posição diferenciada entre compradores – agenciamento emissor e receptor e demais vendedores ou prestadores de serviços e, por último, a informalidade que caracteriza, geralmente, o ambiente onde os relacionamentos se estruturam.

Igualmente, podemos identificar as quatro forças estruturantes da rede: interdependência funcional - característica do turismo, bilateral entre os elementos operantes de forma a permitir a sustentação do processo coordenador de recursos diferenciados (agenciamento, hospedagem e transporte, por exemplo) para dar resposta aos objetivos individuais e coletivos; estrutura de poder emanada do controle de atividades e recursos distintos que despontam entre os atores operantes diferentes relações de poder e concordância com esse controle; estrutura de conhecimento, pois o modo como as atividades existentes na rede tomam lugar e o perfil de utilização dos recursos, resultam de uma experiência passada e das trocas de conhecimentos entre os elementos nela operantes; dependência intertemporal, porque a rede é uma consequência ou resultado de todas as ações passadas e também um mapa do caminho futuro (HAKANSSON e FORD, 2002). A rede da Microrregião das Hortênsias apresenta interdependência funcional bilateral e também unilateralidade no que se refere aos serviços de A&B e aos empreendimentos de lazer.

Dos três tipos de redes apontados por Tremblay (1993 e 1998) como possíveis de surgirem no mercado turístico incluímos a rede da RH na segunda tipologia que remete para um contíguo de organizações que tem como alvo clientes de um mesmo grupo específico [ou não] e que por isso mantêm relações de forma a conectar recursos heterogêneos e complementares em torno de um produto consistente. Estas ligações poderão ocorrer vertical, lateral ou diagonalmente, formando quase-organizações (grupos que podem conectar atividades complementares como aviação, agências de viagens, hotéis etc.) que estariam caracterizada nos quadros resumos 13 e 22.

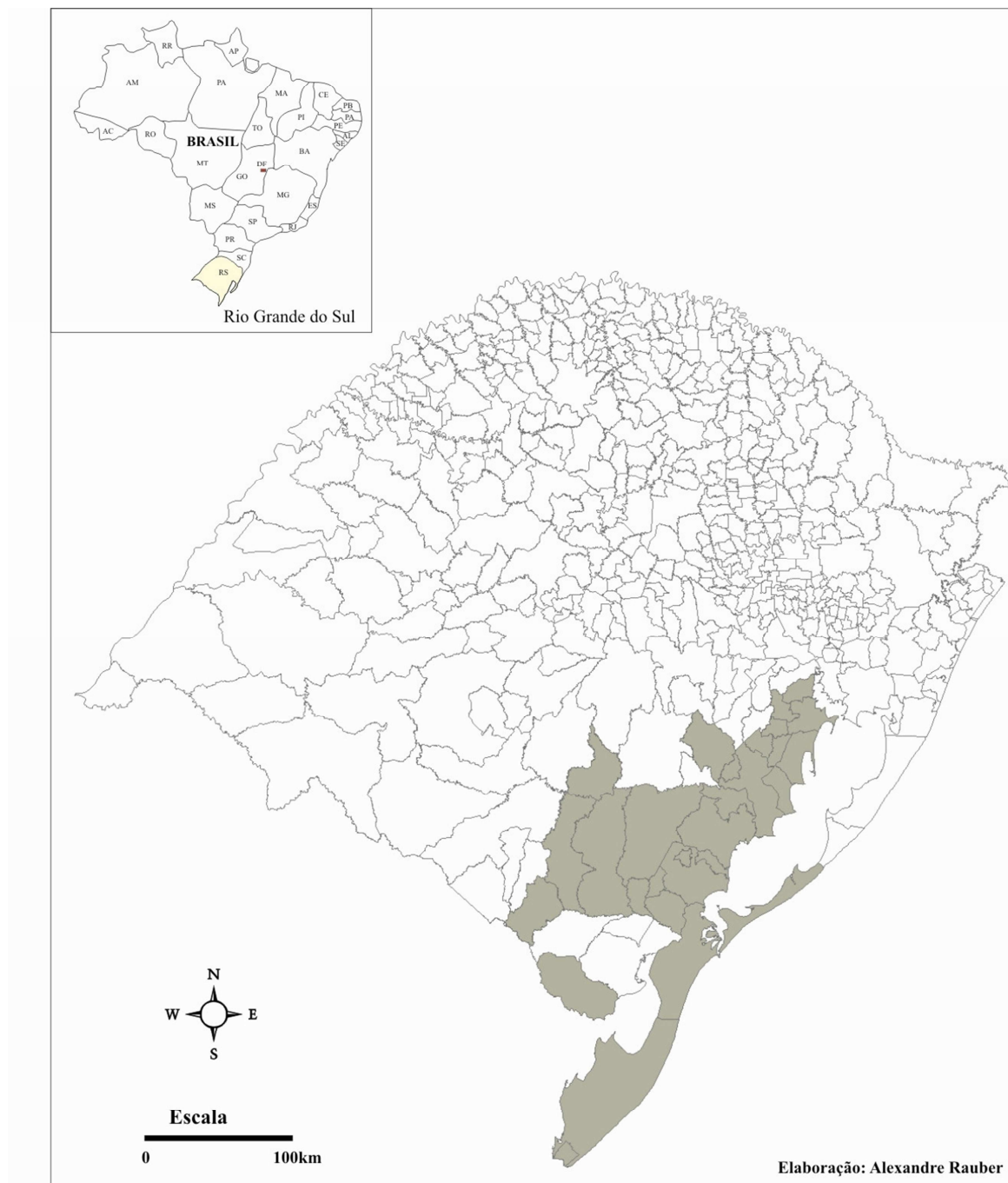
Quanto à macrorrede institucional regional - associação de todas as entidades que representam uma região com objetivo de alcançar seu desenvolvimento, formatada pelos primeiros e terceiros setores (QUADROS RESUMOS 8 e 9), afirmamos que a conectividade deve ser articulada de forma que se desenvolvam ações de maneira articulada e convergente, evitando-se a realização de atividades duplicadas, divergentes e/ou assíncronas que viriam a descaracterizar a gestão compartilhada.

Temos na região oito instâncias de gestão relacionada, respectivamente, em primeira e segunda instância com o turismo – CNTUH, Visão AD, Comitê Gestor, CV&B, Fórum Regional e ABIH, SHRBS, SECHSC. São entidades com objetivos diferenciados, mas todas dependentes do sucesso do turismo. Urge que a conectividade seja instaurada e traduzida em termos de ações colaborativas concertadas e difusas de forma a estabelecer e delimitar atividades fins e complementares, estabelecendo de forma clara e objetiva as linhas e os fluxos de atuação dos relacionamentos, minimizando a complexidade resultante da densidade das relações e maximizando, então, os efeitos da gestão compartilhada entre todos os sujeitos e âmbitos do processo de gestão do desenvolvimento regional do turismo.

4.3 A Região da Costa Doce – Estado do Rio Grande do Sul

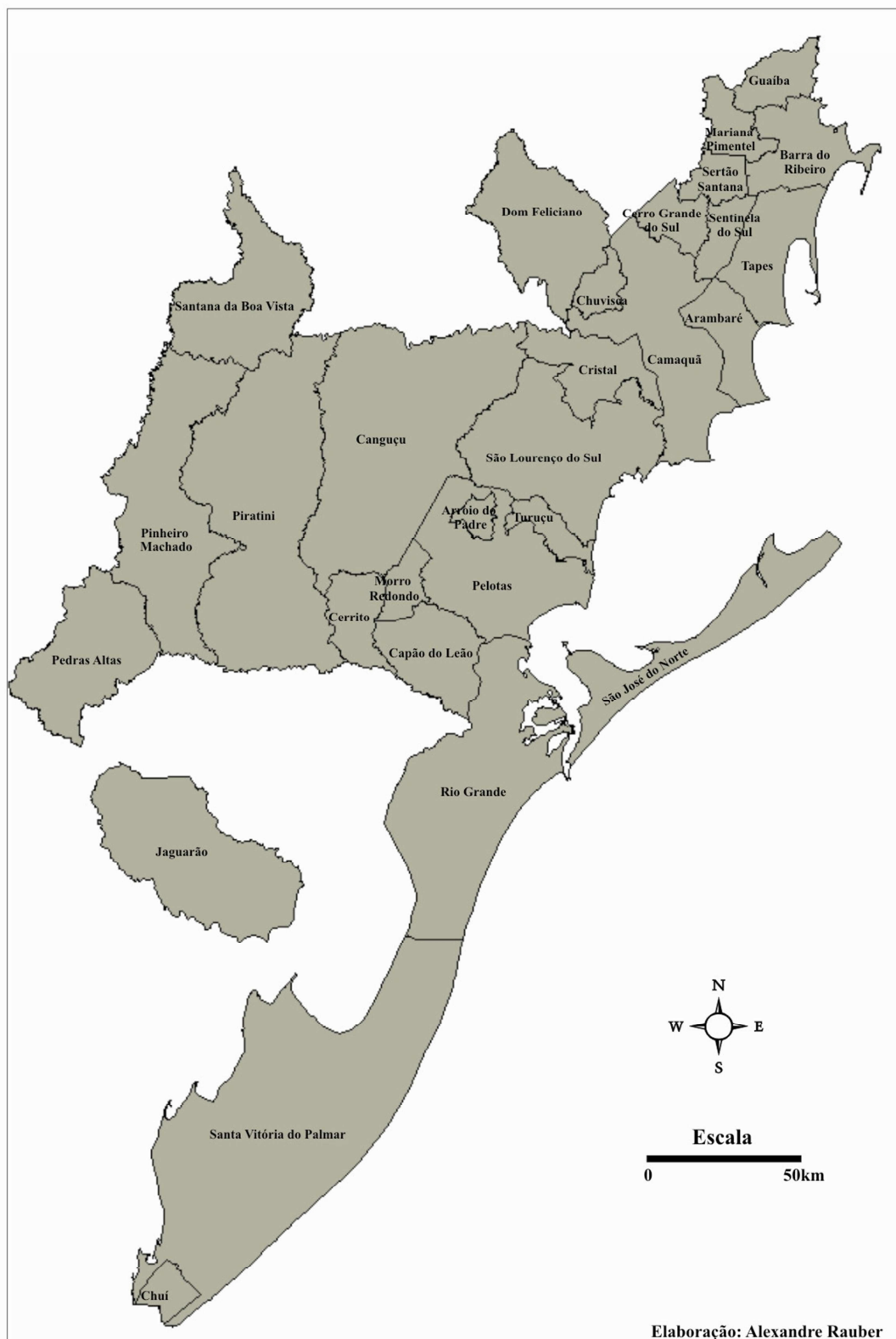
A Região da Costa Doce (FIGURAS 10 e 11), localizada no extremo Sul do Estado Rio Grande do Sul é composta por cerca de 30 municípios, a saber: Arambaré, Arroio Grande, Arroio do Padre, Barra do Ribeiro, Camaquã, Canguçu, Capão do Leão, Cerrito, Cerro Grande do Sul, Chuí, Chувисса, Cristal, Dom Feliciano, Eldorado do Sul, Guaíba, Herval, Jaguarão, Mariana Pimentel, Morro Redondo, Pedras Altas, Pelotas, Pinheiro Machado, Piratini, Rio Grande, Santana da Boa Vista, Santa Vitória do Palmar, São José do Norte, São Lourenço do Sul, Sentinela do Sul, Sertão Santana, Tapes e Turuçu.

FIGURA 10: Mapa do Estado do Rio Grande do Sul com destaque para a Costa Doce – Brasil



Fonte: Laboratório de Geoprocessamento da UNISC

FIGURA 11: Mapa da Costa Doce – Rio Grande do Sul - Brasil



Fonte: Laboratório de Geoprocessamento da UNISC

A Costa Doce Centro-Sul é uma região marcada por grandes batalhas pela conquista de terras entre portugueses, espanhóis, uruguaios e índios guaranis. Alguns dos nomes dos municípios são de origem indígena, de acordo com a tribo que ocupava a região, outros ganharam seus nomes conforme a economia local.

A Região foi formatada pelos portugueses através da distribuição de sesmarias, que foi o sistema utilizado pela Coroa Portuguesa durante o Brasil Colônia, para que as terras devolutas no Sul do Brasil fossem ocupadas. O sesmeiro de origem portuguesa ou açoriana deveria ocupar as terras com a criação do gado vacum, cavalari e mular, erguer a sede da sesmaria e providenciar benfeitorias como olarias, charqueadas, galpões, senzalas, capela, cemitério e arvoredos. Além de organizar economicamente suas terras, deveriam também defendê-las militarmente a favor de Portugal, a fim de evitar a ocupação espanhola e guarani.

Parte da Região também foi colonizada por poloneses, alemães e italianos que se concentraram próximos e na região onde hoje é o município de Mariana Pimentel. Todos os municípios da Costa Doce guardam uma rica história de suas colonizações e belíssimas paisagens naturais originadas da planície costeira ao Sul do Estado do Rio Grande do Sul, estando poucos metros acima do nível do mar. Salientamos, entretanto, a área urbana de Sertão Santana que fica a 92m de altura e possui o morro da Maravilha com 421m de altitude. A média das temperaturas varia de cidade para cidade e vão de 17°C a 23°C.

Como o número de municípios que compõe a região é grande, a economia da região é muito variada. A agropecuária é uma das principais atividades econômicas, com destaque para a produção de arroz e pecuária; os curtumes, a produção de celulose, de batata-doce, fumo e os doces em compota são, igualmente, importantes.

Praias lacustres, matas virgens, figueiras - incluindo a maior do Estado localizada no centro do município de Arambaré, com 50 metros de copa, 12 metros de tronco e 700 anos de existência; dunas, arroios, lagos, lagunas, parques municipais com áreas para *camping* e lazer, cerro, cascatas, barragens, balneários, reserva e estação ecológica, parque nacional, ilhas, a Pedra Mole no município de São Lourenço do Sul - formação geológica que lembra as extensas crateras existentes na superfície lunar são algumas das atrações turísticas ligadas ao seu importante patrimônio natural.

Além desse patrimônio, a Costa Doce apresenta significativo patrimônio histórico-cultural retratado em função de importantes fatos históricos do contexto nacional - a Região foi palco da Revolução Farroupilha, na arquitetura dos primeiros anos do século XIX e nas

estâncias históricas da região. A cultura e a tradição são retratadas com muita ênfase através da arquitetura civil e religiosa, das bibliotecas, museus, casarões antigos, faróis, charqueadas, teatros, praças, do acervo histórico do Porto de Rio Grande e dos roteiros Caminhos Farroupilha, no Parque Histórico e Turístico Gal Bento Gonçalves no município de Cristal e nos Caminhos da Fé no município de São José do Norte. Imprescindível fazer constar os *free shops* em Chuí e Jaguarão – fronteira com o Uruguai, responsáveis por expressivos deslocamentos que configuram o turismo de compras.

Dão acesso terrestre à região as BR's 116, 293, 392 e 471 e as RS's 265, R 350, 699, 709, 713 e 717. O acesso hidroviário é viável através do Lago Guaíba, do Rio Jaguarão, da Laguna dos Patos e do Rio São Lourenço. O acesso aéreo pode ser feito através dos Aeródromos de Pelotas e Rio Grande, além do Salgado Filho em Porto Alegre. Os serviços turísticos são básicos e atendem de forma satisfatória o fluxo turístico, sendo essa atividade uma das suas economias, cujo crescimento é constante.

De maneira à melhor conduzir a atividade turística na Região, dois Fóruns foram instaurados, a saber: o Centro Sul, composto pelos municípios de Arambaré, Barra do Ribeiro, Camaquã, Cerro Grande do Sul, Chuvisca, Cristal, Dom Feliciano, Guaíba, Mariana Pimentel, São Lourenço do Sul, Sentinela do Sul, Sertão Santana, Tapes, Turuçu; e o Sul com os municípios de Canguçu, Capão do Leão, Chuí, Jaguarão, Pedras Altas, Pelotas, Pinheiro Machado, Piratini, Rio Grande, Santana da Boa Vista, Santa Vitória do Palmar e São José do Norte.

Importante destacar Arambaré, Tapes, São Lourenço e a praia do Laranjal em Pelotas como importantes balneários à beira da Laguna dos Patos, que é um dos mananciais que compõem a Região ao lado do Lago Guaíba, das Lagoas Mirim, Mangueira e do Peixe – essa um Parque Nacional, e dos demais recursos hídricos já citados, além do Rio Camaquã, do canal de São Lourenço e outros.

Pelotas e Rio Grande, os dois maiores e mais importantes municípios da região coordenam, respectivamente os Fóruns Centro Sul e Sul e são centros culturais, educacionais, comerciais e industriais. Os dois municípios passam, atualmente, por um período de ebulição e crescimento populacional e econômico em função das obras de implantação do Polo Naval.

Pelotas que já se notabilizou por ser centro econômico e cultural do Estado em função das charqueadas, atualmente notabiliza-se pela Festa Nacional do Doce – FENADOCE, legado da colonização portuguesa com sua pródiga e famosa doçaria. Recentemente, nos meses compreendidos entre novembro de 2009 e abril de 2010, pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas permaneceram uma semana neste destino, aplicando um questionário com

mais de 600 perguntas capazes de captar dados primários e secundários nas 13 dimensões – Infraestrutura geral, Acesso, Serviços e equipamentos turísticos, Atrativos turísticos, Marketing e promoção do destino, Políticas públicas, Cooperação regional, Monitoramento, Economia local, Capacidade empresarial, Aspectos sociais, Aspectos ambientais e Aspectos culturais. Todas as perguntas que integram as 13 dimensões do questionário compõem o índice ponderado de competitividade do destino. O resultado geral do destino turístico Pelotas foi 63,6 pontos (escala de 0 a 100). O município ficou acima do índice referencial da competitividade nacional - 54,0 pontos, acima da média global das capitais - 61,9 pontos e acima da média das cidades não capitais - 48,4.

Os resultados obtidos por Pelotas nas dimensões Infraestrutura geral (69,8), Acesso (75,0), Serviços e equipamentos turísticos (76,6), Cooperação regional (63,7), Economia local (70,8), Aspectos ambientais (79,4) e Aspectos culturais (64,8) contribuíram positivamente para a composição do índice geral de competitividade do município, uma vez que se mantiveram acima do resultado geral do destino.

Por sua vez, as notas registradas nas dimensões Atrativos turísticos (59,8), Marketing e promoção do destino (46,2), Políticas públicas (58,9), Monitoramento (31,5), Capacidade empresarial (62,6) e Aspectos sociais (48,4) se posicionaram abaixo do total geral do destino, influenciando negativamente o seu indicador de competitividade. (MTur, 2010).

A partir deste estudo e de seus resultados, o município poderia ser candidato a destino indutor, realidade que ainda não se consubstanciou, pois o município não conseguiu a necessária articulação regional, a exemplo do que já existe com a sua governança local que está inativa.

Funcionam no município uma coordenação regional da ABIH, uma ABRASEL/Regional e um Pelotas *Convention & Visitors Bureau*, mas, entretanto, o estudo de competitividade detectou a existência de barreiras à entrada de novos empreendimentos turísticos, a carência de pessoal local qualificado para trabalhar em cargos de gerência em hotelaria e estabelecimentos de alimentos e bebidas, além da inexistência de organização dos empreendimentos turísticos como arranjo produtivo local. O município não logrou êxito como futuro gestor/indutor do desenvolvimento regional do turismo.

Por dedução, imagina-se que a Agência de Desenvolvimento da Costa Doce reflita igual condição. Através da AD Costa Doce, assim como ocorreu nas demais regiões pesquisadas, pretendíamos realizar os estudos individualizados em cada município com seus primeiro, segundo e terceiro setores. Realizamos visitas à Costa Doce nos meses de julho de 2010 e de 2011. Com a AD não conseguimos contatar, nem com a atual ou com as diretorias anteriores,

tivemos duas visitas frustradas que, mesmo agendadas, resultaram em esperas infrutíferas. Assim mesmo, foi deixado um questionário, não devolvido, pois dito como extraviado e assim sendo, o mesmo foi enviado novamente por *email*, buscado pessoalmente, porém tendo sido sua entrega postergada, até que não nos restou opção senão a desistência. ‘Lá pelas tantas’ nos disponibilizaram material reproduzido e nos indicaram a consulta ao *site*, pois lá encontraríamos tudo o que precisávamos.

No período em que mantivemos contatos com a Região aconteceram duas eleições na AD. Inicialmente, na gestão 2009-2010, a diretoria estava constituída pela Secretaria Municipal de Turismo, Indústria e Comércio de São Lourenço do Sul – presidência; pela Secretaria Municipal de Turismo, Esporte e Lazer de Tapes – vice-presidência; Universidade Luterana do Brasil - ULBRA – primeiro secretário; Secretaria Municipal de Turismo de Santa Vitória do Palmar – segundo secretário; Associação dos Cavalheiros da Costa Doce - primeiro tesoureiro; Coordenadoria Municipal de Cultura e Turismo de Mariana Pimentel - segundo tesoureiro; e Conselho Fiscal representado pela Secretaria Municipal de Cultura e Turismo de Jaguarão, Associação Comercial e Industrial - ACITA de Tapes; Secretário Municipal de Cultura e Turismo de Camaquã e suplentes: Érico Relojoaria e Ótica Ltda de Guaíba, Hotel Vilela de São Lourenço do Sul e um Representante da Prefeitura de Arambaré.

Em 2010, a presidência é assumida pelo município de Tapes e esse realiza uma série de visitas aos municípios da região - Arambaré, Camaquã, Barra do Ribeiro, Guaíba, Dom Feliciano, Pelotas, Santa Vitória do Palmar e Chuí, com os quais foram firmados novos e/ou renovados os convênios de participação na AD. Nesta ocasião, o município de Pelotas passa a integrar a Agência. A partir desta retomada e do fechamento de novas parcerias a AD passou a contar com 24 municípios: Arambaré, Arroio Grande, Barra do Ribeiro, Camaquã, Canguçu, Cerrito, Chuí, Dom Feliciano, Guaíba, Jaguarão, Mariana Pimentel, Pedras Altas, Pedro Osório, Pelotas, Pinheiro Machado, Piratini, Rio Grande, Santa Vitória do Palmar, Santana da Boa Vista, São Lourenço do Sul, Sentinela do Sul, Sertão Santana, Tapes e Turuçu.

Entre o segundo semestre de 2010 e o primeiro semestre de 2011, a Agência teve como presidente o Secretário do Esporte, Cultura e Turismo de Santa Vitória do Palmar e, em julho de 2011, o Presidente em Exercício do Conselho de Administração da AD Costa Doce, convoca eleições extraordinárias e assume a presidência a Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo de Canguçu juntamente com os municípios de São Lourenço do Sul, Dom Feliciano, Guaíba, Arroio Grande, Camaquã, Pelotas, Santa Vitória do Palmar, Jaguarão e Herval.

Herval e Arroio Grande passam também a integrar a AD, que existe desde o ano de 2005 e vem enfrentando descontinuidade em sua gestão e, portanto, dificuldades em organizar-se e em organizar o primeiro e segundo setores. Sabemos que a organização e o estabelecimento de parcerias e alianças não é tarefa fácil. A Costa Doce é grande e, provavelmente, vai se dividir, a exemplo do que vem acontecendo com outros territórios regionalizados pelo Estado. A Região apresenta alguns municípios voltados para os recursos hídricos e outros não. Precisa, portanto, trabalhar em termos de complementariedade se almejar encontrar a sua identidade.

A Agência de Desenvolvimento da Costa Doce que está com o seu *site* desatualizado, assim como desatualizados estão o Guia da Costa Doce e a Revista da Costa Doce, participa, entretanto de projetos importantes, tais como o de sinalização ao longo das BR's 116 e 471 com mais de 170 sinalizadores entre placas e totens verticais. O investimento, da ordem de R\$ 415 mil, é proveniente do Estado, via Consulta Popular e de contrapartida das prefeituras municipais.

Participa também dos projetos Hospitalidade na Costa Doce, Sabores da Costa Doce e Artesanato Mar de Dentro. O projeto Hospitalidade na Costa Doce tem como objetivo aumentar a oferta de produtos e serviços nos meios de hospedagem e agências receptoras ampliando a satisfação dos clientes. O foco estratégico do projeto consiste em: qualificação do processo de atendimento e de gestão do setor de hospedagem e agências receptoras; estímulo à cooperação entre as micros e pequenas empresas - MPE's público-alvo do projeto; implantação de boas práticas de desenvolvimento sustentável; promoção das rotas e roteiros turísticos nos mercados regionais, nacionais e internacionais; estímulo à integração dos meios de hospedagens e agências receptoras para divulgação e comercialização das rotas e roteiros turísticos da Costa Doce; desenvolvimento de novos produtos turísticos. O Projeto tem como parceiros as Prefeituras Municipais de Arambaré, Barra do Ribeiro, Camaquã, Chuí, Jaguarão, Mariana Pimentel, Pelotas, Piratini, Rio Grande, Santa Vitória do Palmar, São José do Norte, São Lourenço do Sul, Sertão Santana e Tapes, além da Associação Comércio e Industrial de São Lourenço do Sul – ACI-SLS e do SEBRAE/RS.

No projeto Sabores da Costa Doce o público alvo são as MPE's do setor de serviços de alimentação e os produtores artesanais de alimentos tradicionais nos municípios de Arambaré, Barra do Ribeiro, Camaquã, Jaguarão, Mariana Pimentel; Pelotas, Piratini, Rio Grande, Santa Vitória do Palmar, São José do Norte, São Lourenço do Sul e Sertão Santana. Seu objetivo é implantar e consolidar a Rota Gastronômica da Costa Doce com oferta de produtos típicos baseados nas etnias da Região. Faz parte do Projeto os seguintes Grupos: Cassino

Gastronômico e Porto dos Sabores na Praia do Cassino em Rio Grande/RS e Sabores do Laranjal na Praia do Laranjal em Pelotas. Os parceiros são, além das Prefeituras Municipais, a ACI- SLS e o Sebrae/RS.

O projeto Artesanato Mar de Dentro contempla 25 municípios e mais de 370 artesãos, tendo como público alvo os grupos da zona rural, na periferia urbana e colônia de pescadores, dos municípios de Aceguá, Amaral Ferrador, Arroio do Padre, Arroio Grande, Candiota, Canguçu, Capão do Leão, Cerrito, Chuí, Cristal, Herval, Hulha Negra, Jaguarão, Morro Redondo, Pedras Altas, Pedro Osório, Pelotas, Pinheiro Machado, Piratini, Rio Grande, Santana da Boa Vista, Santa Vitória do Palmar, São José do Norte, São Lourenço do Sul e Turuçu. O objetivo é fortalecer núcleos de artesanato; promover o associativismo e o cooperativismo; buscar a sustentabilidade financeira; apoiar a criação, produção e comercialização de produtos diferenciados e qualificados, com forte identidade regional, elaborados nas categorias de biscuit, bordados, costura, crochê, madeira, lã, couro, escamas, couro de peixes e fibras naturais, de forma a ampliar a comercialização dos produtos artesanais, gerando aumento de renda aos artesãos participantes do projeto. Atualmente, o projeto vem qualificando os produtos dos artesãos, com destaque para as coleções Bichos do Mar de Dentro e Ladrilã que já estão sendo comercializadas na Casa Cor Rio Grande do Sul em Porto Alegre, na Casa Brasil em Bento Gonçalves e na Paralela Gift em São Paulo.

Além destes, a AD participa de eventos regionais, estaduais e nacionais, de projetos culturais, projeto para comercialização virtual de produtos e para a constituição do Consórcio Intermunicipal da Costa Doce.

Da mesma forma que com a Agência de Desenvolvimento, o contato com os municípios não foi exitoso, apesar de insistentes tentativas de agendamento prévio e posteriores tentativas via *email* e telefonemas. Na realidade, conseguimos contato com Pelotas, quando esse município estava afastado da AD; com Chuí, Rio Grande, Camaquã, São Lourenço do Sul, Dom Feliciano e Jaguarão (únicos municípios que se disponibilizaram a participar deste estudo). Todos estes municípios possuem secretaria de turismo sem exclusividade para esta atividade. Todos os respondentes possuem ensino superior, porém nenhum na área específica do turismo. Alguns secretários são assessorados por turismólogos e estão no cargo há cerca de dois anos.

Os relacionamentos com os outros órgãos da gestão pública municipal são ditos fáceis e existentes em função da realização de eventos e do verão com ênfase nas relações mantidas com as secretarias de obras e infraestrutura. Todos afirmam a não existência de relacionamentos específicos entre os municípios, com exceção para a participação em

eventos. O não relacionamento se dá em função principalmente das distâncias, da falta de identidade e da AD Costa Doce que foi criada, justamente, para engendrar estas relações. Houve integração entre os municípios enquanto o SEBRAE montou a rota Caminhos Farroupilha que reúne os municípios de Guaíba, Camaquã, São Lourenço do Sul, Piratini, Pelotas, Rio Grande e José do Norte. No mais, eles se relacionam através da AD e dos projetos já nominados que esta desenvolve com o SEBRAE. Existem contatos com a SETUR e Pelotas também mantém contato com o MTur. Excetuando Pelotas, cujas informações estão explanadas alguns parágrafos acima, não existem relações com o mercado emissor. A realidade turística em termos de apelos motivacionais - atrativos, são bastante diversos, onde temos: Chuí, principalmente, e Jaguarão centrados nos movimentos relacionados a compras; São Lourenço do Sul e Camaquã reúnem atrativos em torno de seus balneários, da história Farroupilha e da cultura gaúcha e Dom Feliciano em função da tradição, da ruralidade, arquitetura e recursos hídricos, o que dificulta a colocação da Região no mercado em função de que os seus atrativos configuram diferentes ditos de deslocamentos e permanências, onde temos, por exemplo: o turismo de compra que é comumente denominado de 'bate e volta', o balnearismo tem estadas que giram em torno de cinco dias, isso quando não se tratar de segundas residências. As demandas são, portanto, heterogêneas – o que é uma característica do turismo e vão exigir esforços de roteirização de forma que os diferentes fluxos possam ser melhor aproveitados em termos de complementariedade.

Os relacionamentos com o segundo setor se dão, basicamente, em função da realização de eventos, na forma de apoios e patrocínios e, quanto às relações com o terceiro setor no lócus do município, somente, dois dos municípios contatado afirmam manter contatos e receber apoios eventuais das entidades de classe relacionadas à indústria e ao comércio. Aqui constatamos que os respondentes manifestaram uma confusão entre o segundo e o terceiro setor.

Rio Grande, a mais antiga cidade do Estado do Rio Grande do Sul, fundada em 19 de fevereiro de 1737, atualmente é considerado uma das mais pujantes e modernas economias do Rio Grande do Sul e do Brasil em função da instalação do Polo Naval. Em Rio Grande se localiza a Praia do Cassino, dita a maior em extensão do Planeta. Eventualmente, aportam no município algumas embarcações de turismo. A ampliação do Porto prevê a instalação de um terminal de passageiros que permitirá o embarque e desembarque de cruzeiros marítimos,

além de permitir ao município e região, através da implantação de marinas beneficiarem-se do turismo náutico⁸².

O município não pertence à AD, porém é coordenador do Fórum Sul, cujos municípios não se reuniam há bastante tempo, o que vem confirmar a não existência de relacionamentos específicos entre eles.

Além das municipalidades, a AD Costa Doce conta também com parceiros do segundo e terceiros setores que, quando de sua implantação estavam assim representados:

- terceiro setor no lócus municipal/ entidades associativas pré-relacionadas com o turismo - Associação de Artesãos de Camaquã - AAC, Associação de Cavaleiros da Costa Doce - ACCD, Associação Amigos do Meio Ambiente de Guaíba – AMA, Associação Amigos da Água Grande de Camaquã, NPHC – Núcleo de Pesquisas Históricas de Camaquã, Tejada Incorporações Imobiliárias Ltda. de Tapes;

- terceiro setor no lócus municipal/ entidades associativas indiretamente relacionadas com o turismo - Associação Comercial e Industrial de Tapes – ACITA, Associação Comercia, Industrial e Serviços de Arambaré – ACISA, Associação Comercial e Industrial de Santa Vitória do Palmar e de São Lourenço do Sul, Sindicato do Comércio Varejista – SINDILOJAS de Camaquã, Guaíba;

- terceiro setor no lócus municipal/ entidades associativas não relacionadas com o turismo - Cooperativa de Produção de Alimentos Ltda. de Camaquã – COODAL, Clube de Mães Renascer de Arambaré;

- terceiro setor no lócus municipal/entidade associativa diretamente relacionada com o turismo - Associação Pró-Desenvolvimento do Turismo – ADETUR de São Lourenço do Sul;

- segundo setor relacionado diretamente com o turismo

- duas agências do turismo;

- um serviço de A&B;

- nove estabelecimentos de hospedagem;

- um serviço de lazer;

- segundo setor não relacionado ao turismo – cinco empresas.

⁸² São deslocamentos realizados em função de embarcações que podem ser iates de grande ou médio porte que permanecem flutuantes por todo o tempo e que necessitam de marinas com excelentes instalações e serviços; ou barcos pequenos com ou sem motor que permanecem fora da água, exigem instalações mais simples e chegam não pela água, mas em reboques puxados por automóveis, devem contar com garagem e molhes seguros que lhe permitam um fácil acesso à água. O turismo náutico é uma atividade desportiva que gera uma significativa cadeia produtiva, além da turística, envolvendo serviços de abastecimento, sinalização, rede de revenda e consertos de barcos, equipamentos de navegação, de material náutico, roupas apropriadas, atracadouros, escolas de navegação etc.

Do rol de empresas diretamente relacionadas com o turismo contatamos com as duas agências e com três estabelecimentos hoteleiros que, por se localizarem em balneários se ressentem com a sazonalidade. Informaram que ‘quase não se relacionam com a prefeitura’ e que se relacionam com o mercado através da *internet* (não conseguimos, entretanto, manter contatos com estes estabelecimentos através do seu *site*) e através das agências de viagens da cidade. Com relação à AD, afirmam que manter a sua participação de forma constante é difícil, embora as reuniões sejam ocasionais, porque esses encontros nem sempre são na cidade de localização dos hotéis e assim sendo, o deslocamento ‘não vale a pena’.

Com as agências contatadas tivemos como interlocutoras suas sócias gerentes com atuação no ramo há cerca de 20 anos, ambas com ensino superior em nível de pós-graduação. Verificamos assim, que elas mantêm relacionamentos com outras agências do município – Camaquãtur, HB Turismo e Hellotur com as quais realizam ações conjuntas específicas em função das agências citadas possuírem transporte, os quais são utilizados na realização de excursões. Todas as relações são ditas fáceis, consensuais e importantes à medida que são as que oportunizam o desenvolvimento do turismo local e porque são as que efetivamente acontecem. Estes relacionamentos não são formalizados e se dão através de reserva e pagamento via boleto bancário, pois há confiança, porque já trabalham juntas há mais tempo. Os pontos positivos são que cada um contribui com a sua parcela de responsabilidade na ação que lhe cabe, de forma que o resultado é benéfico para todos.

Também mantêm relacionamentos com outras agências - operadoras e com uma locadora em nível regional. Estes relacionamentos são fáceis e se dão em função das ações promovidas, divulgação e compra/venda dos produtos turísticos. Os relacionamentos são fáceis e se notabilizam pelo favorecimento à participação e integração, contribuindo para a melhoria da qualidade do turismo regional.

Com relação ao relacionamento com o órgão de turismo do município, eles existem, porém não há nenhuma ação ou projeto desenvolvido em conjunto. Com os órgãos de turismo dos municípios vizinhos o relacionamento se dá através da AD Costa Doce em reuniões ocasionais. Não existem relações com órgãos de turismo nas instâncias estadual e/ou nacional. Com o mercado emissor de turistas para o município e região as relações se dão através da venda de produtos que o mercado operador promove e oferece, sendo estas operadoras a CVC, a Luxtravel, a Cativa Turismo, a Ueworld e a New Age Turismo.

Também contatamos com uma entidade associativa pré-relacionada com o turismo, onde nosso respondente é voluntário há 18 anos e possui grau formação superior e nos diz que existiram e existem relações diretas com as agências de viagens no lócus municipal e

regional - Pelotas, Porto Alegre e São Lourenço, por ocasião da montagem e em função do funcionamento da Rota Caminhos Farroupilha, no momento que atendemos o público.

Com relação aos relacionamentos com o órgão de turismo do município, estes foram descritos como ‘poucos ou quase nenhum’, explicitando que os ‘relacionamentos poderiam ser importantes se o município tivesse planejamento e pessoal para trabalhar o assunto’. As reuniões são ocasionais, pois somente acontecem ‘quando o município quer’. As relações são difíceis de concretizar, por que não há profissionalismo para o trato do tema turismo. Todas as decisões são tomadas pelo município ‘à revelia’.

No que diz respeito às relações com os órgãos de turismo dos municípios vizinhos, eles se dão através de planejamento conjunto e ações/projetos específicos formalizados através da AD Costa Doce. A Agência de Desenvolvimento é que cuida dos aspectos financeiros dos relacionamentos e os relacionamentos são ditos difíceis de concretizar, por que se trata de ‘algo ainda novo’ para esta Região, embora a tomadas de decisões se dê de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros ou tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado. As vantagens dos relacionamentos é formar uma rede de relacionamento que propicia vantagens a todos, através de encontros ocasionais conforme necessidades.

Não existem relações com órgãos de turismo nas instâncias e/ou nacional e nem relações com o mercado emissor, a não ser as mantidas com as agências operadoras que atendem na rota Caminhos Farroupilha.

A despeito de ter uma instância para a governança regional do turismo há seis anos – a AD Costa Doce existe desde 2005 com a finalidade de organizar uma estrutura regional para dinamizar o turismo e atuar como braço executivo dos Fóruns Regionais de Turismo, através do planejamento, execução e monitoramento de programas e medidas para o desenvolvimento do turismo no arranjo produtivo local Costa Doce, esse não está formatado e a rede é inexistente tanto em termos de primeiro quanto de segundo setores, o que, conseqüentemente, traduz-se em um terceiro setor regional enfraquecido e com gestão descontinuada. Igualmente, o município de Pelotas não logrou êxito em organizar-se para ser um município indutor. Todos estes fatos, apesar da Região contar com vários cursos de graduação em turismo e com outros na área da hospitalidade, mas que não se encontram representados nas instâncias do terceiro setor em nenhum dos lócus.

Talvez a tentativa do MTur/SETUR de organizar esta e outras regiões não tenha levado em conta a já existência de IGR’s e ao elencar o município indutor como responsável pela coordenação dos destinos turísticos regionais, possa ter criado confusões, duplicado funções e

favorecido o estabelecimento de conflitos, quando já se sabe que a condução do desenvolvimento do turismo não é tarefa fácil e de curto prazo.

A Região, entretanto, possui potencialidades singulares e planta turística adequada e merece de fato, qualificar turisticamente em termos de gestão dos relacionamentos, gestão dos estabelecimentos hoteleiros, gestão pública institucional do turismo, gestão do meio ambiente e do patrimônio cultural.

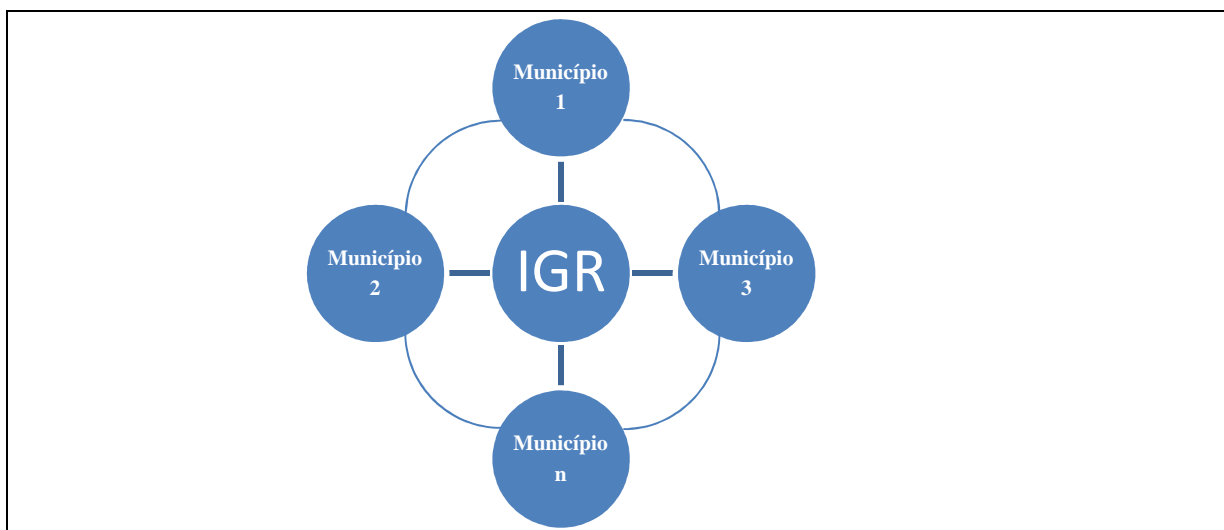
Apesar de termos alcançado um sucesso parcial na empreitada junto à Costa Doce, pois os setores contatados não representam uma amostragem significativa das relações existentes entre os primeiro, segundo e terceiro setores no lócus municipal e ponderando que com o terceiro setor no lócus regional, base a partir da qual planejou-se a realização da pesquisa empírica deste estudo, não contatamos de forma direta, cremos que as informações arroladas são válidas e valiosas para a consecução dos objetivos desta tese, tal qual as decisivas contribuições das demais regiões, conforme constataremos na próxima seção.

5 PRESSUPOSTOS EMPÍRICOS ORGANIZACIONAIS DAS RELAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TURISMO

Em consonância com os objetivos que nortearam este estudo, passamos a apresentar alguns pressupostos alusivos às relações para o desenvolvimento do turismo no lócus regional, baseado nos processos de gestão compartilhada instaurados a partir do modelo de descentralização participativa implantado pelo MTur, SANTUR e SETUR.

Iniciamos as explanações com o primeiro setor que pode ter os seus relacionamentos retratados através do modelo relacional existente no Vale do Contestado, cujos municípios, pródigos na cultura associativa, integram-se não somente com e através da IGR – Conttur, mas também entre si. (FIGURA 12).

FIGURA 12: Modelagem de integração múltipla do primeiro setor na constituição regional do turismo a partir da experiência empírica do Vale do Contestado.

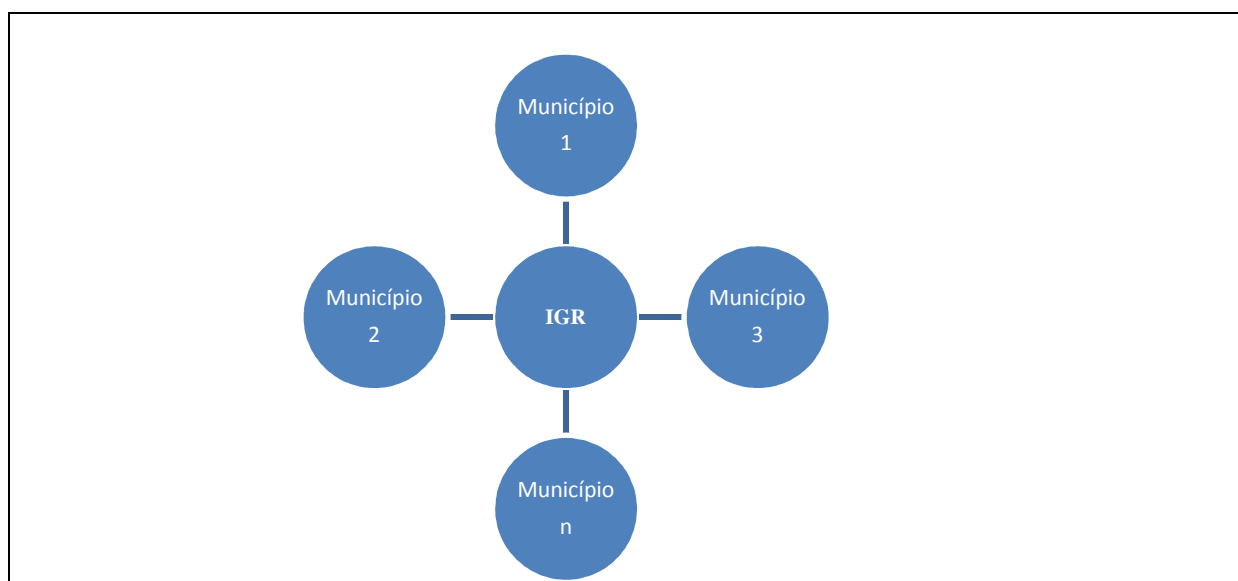


FONTE: elaborado pela autora.

Acreditamos que a integração horizontal que formata a rede de relacionamentos entre os primeiros setores da Região é um modelo quase-organizacional ou de relacionamentos transversais que pode ser replicado, pois retratam identidades ou complementaridades singulares entre os municípios, em termos tanto de atrativos quanto de planta turística. Estes relacionamentos podem ser tantos formalizados como é o caso da ARI, quanto não formalizados, pois a qualidade de uma relação não é determinada necessariamente pelo seu formalismo, podendo esse, por vezes, engendrar burocracias morosas e não compatíveis com a agilidade que o setor exige.

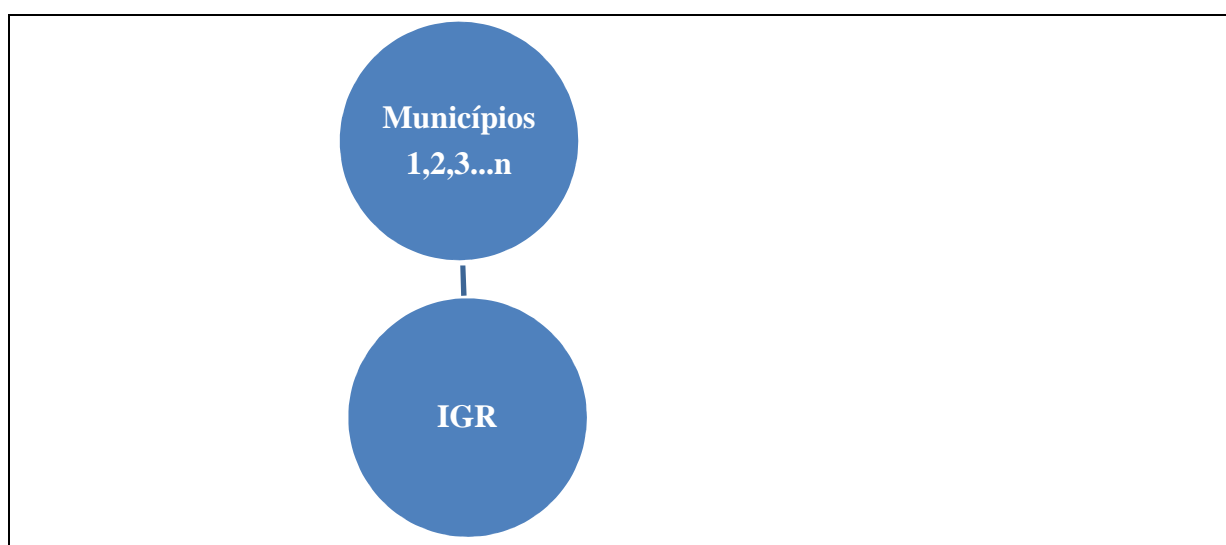
A Região das Hortênsias apresenta uma característica semelhante quanto ao primeiro setor, só que não em termos de formatação de oferta, pois não existem relações específicas entre os municípios (FIGURA 13); mas em termos de relacionamentos planejados de maneira periódica que resultam quando necessário, em uma atuação em bloco na colocação de interesses comuns. Neste momento, a configuração do regional e do relacionamento com a IGR muda, passando do modelo apresentado na figura 13 para o constante na figura 14.

FIGURA 13: Modelagem de integração parcial do primeiro setor na constituição regional do turismo a partir da experiência empírica da Região das Hortênsias.



FONTE: elaborado pela autora.

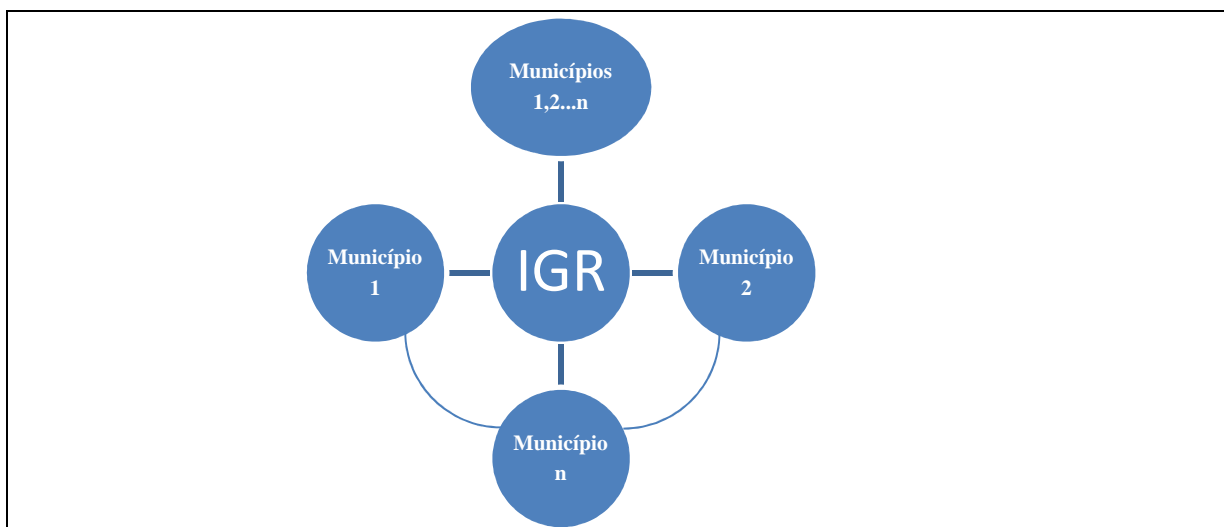
FIGURA 14: Modelagem de integração em bloco do primeiro setor na constituição regional do turismo a partir da experiência empírica da Região das Hortênsias



FONTE: elaborado pela autora.

A Costa Doce apresenta-se igualmente modelada de acordo com a figura 13. A modelagem de colocação em bloco (FIGURA 14), neste caso – Região das Hortênsias, não é designativa de associativismo, mas poderia ser desde que, obviamente, não se perca os objetivos e interesses individuais dos municípios ou específicos de dois ou mais municípios, o que se revelou improvável, pois nas regiões pesquisadas todas as decisões são ditas consensuais, girando em torno do objetivo comum e maior que é o turismo. Como destino consolidado, a Região das Hortênsias certamente não carece de integração horizontal múltipla, pois desfruta de um sistema produtivo que está posto tanto a jusante quanto a montante. Quiçá a modelagem ideal em termos de primeiro setor possa ser retratada de acordo com a figura 15. Neste caso, o modelo de integração/participação do primeiro setor seria um modelo cuja funcionalidade em relação à IGR se daria na temporalidade dos interesses municipais.

FIGURA 15: Modelagem temporal de integração múltipla e/ou em bloco do primeiro setor na constituição regional do turismo



FONTE: elaborado pela autora.

Com o segundo setor – *trade* turístico constatamos que, de acordo com o explicitado em termos teóricos da sua participação na gestão institucional do turismo, a mesma deve se dar através da sua representatividade enquanto setor. Isso nem sempre é possível em termos municipais, dado o reduzido número de estabelecimento deste ou daquele setor, ao porte destes estabelecimentos, geralmente pequenos, com exceção da hotelaria de bandeira internacional; e /ou a divergência de interesses e de qualificação da gestão. Fato este que, aliado à falta de preparo técnico das gestões públicas no turismo, pode derivar resultados turísticos insipientes e, por vezes, serviços rudimentares, gerando uma oferta qualitativamente

carente e inconsistente em termos de mercado, mesmo à despeito das potencialidades motivacionais existentes.

Via de regra o segundo setor, com raríssimas exceções, não tem ‘força’ para alavancar o desenvolvimento turístico local ou regional e, embora o seu papel seja essencial neste processo, a característica interdependente da atividade turística, entre outras variáveis, dificulta ainda mais as necessárias articulações, providências e instauração dos processos técnicos institucionais; ações essas atinentes ao primeiro setor, pois ao empresariado cabem as ações de comercialização de produtos o que, por si só já é uma tarefa complexa. Assim, a representatividade setorial no lócus municipal ou regional acaba significando contribuições isoladas desta ou daquela empresa que não necessariamente entende o turismo como um todo e/ou enxerga a sua empresa enquanto setor e, ao contrario, provavelmente, atue imbuída no conceito ‘selvagem’ de competitividade, questão que esta ultrapassando na pratica e na teoria.

Neste sentido, evidenciou-se neste estudo a falta de integração horizontal e vertical do segundo setor em duas das regiões pesquisadas, a saber: no Vale do Contestado e na Costa Doce. No âmbito dos municípios existem representações setoriais em Piratuba e Pelotas. Contudo, estas não participam ou não participam de maneira efetiva dos terceiros setores. Seguramente, devem pautar suas atuações em termos legais desperdiçando as oportunidades de atuarem em função do mercado.

Na Região das Hortênsias, ao contrário, encontramos o segundo setor representado em termos de associativismo nos lócus municipal e regional. Entendemos ser esta uma importante contribuição deste estudo, ou seja, a evidência da representatividade setorial expandida para a região, tal qual as entidades como o SHRBS, a ABIH e o SECHS.

Assim sendo e utilizando-se também das informações coletadas junto à Costa Doce, podemos idealizar a participação do segundo setor com a configuração seguinte⁸³:

- terceiro setor entidades associativas pré-relacionadas com o turismo (artesanato, cultura, comércio turístico, meio ambiente etc.);
- terceiro setor entidades associativas indiretamente relacionadas com o turismo (ACI's, SINDILOJAS e outros);
- terceiro setor entidades associativas não relacionadas com o turismo (locadoras de imóveis⁸⁴, por exemplo);

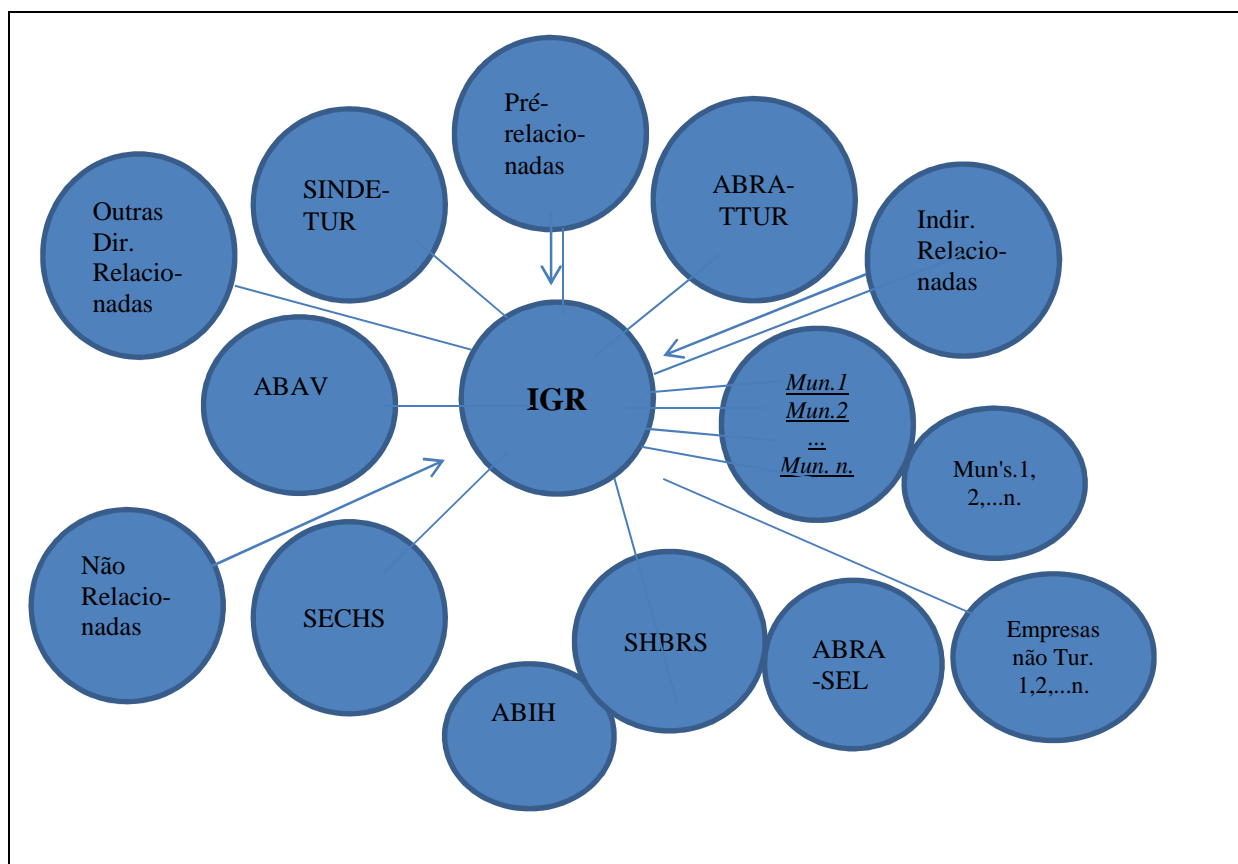
⁸³ Os exemplos de entidades associativas do terceiro setor que constam entre parênteses são meramente explicativos, não significando que tenham que ser estas instituições.

- terceiro setor entidades associativas diretamente relacionadas com o turismo –
 - agências do turismo (ABAV);
 - serviços de A&B (ABRASEL);
 - estabelecimentos de hospedagem (ABIH, SHRBS e SECHS);
 - serviços de lazer /empreendimentos (Sindicatos das Empresas de Turismo - SINDETUR);
 - serviços de transporte (Associação Brasileira das Transportadoras Turísticas – ABRATUR);
 - outras (associação pró-turismo, entre outras);
- segundo setor não relacionado ao turismo.

Supomos então, que a representatividade do segundo setor na gestão pública institucional - compartilhada do turismo no lócus regional pode ser concebida conforme a modelagem da figura 16, sendo que as instituições pré-relacionadas, as indiretamente relacionadas e as não relacionadas com o turismo teriam participação convocada sempre que se fizesse necessário ou no caso das pré-relacionadas a participação seria constante conforme se apresentar o apelo motivacional da oferta no item atrativos.

⁸⁴ As locadoras de imóveis podem passar de não relacionadas para indiretamente relacionadas com o turismo, quando a oferta/atrativos figurarem centros de estada onde a permanência média gira em torno de dez dias, como o que acontece com as praias do litoral gaúcho, por exemplo.

FIGURA 16: Modelagem geral de integração do segundo setor na constituição regional do turismo



FONTE: elaborado pela autora.

Com relação às entidades de classe voltadas aos serviços de hospitalidade em seu sentido restrito – ABIH, ABRASEL, SHBRS e SECHS, as suas participações podem se dar em termos dos sindicatos, sendo que o patronal, por referir-se igualmente a hotelaria, aos restaurantes, aos bares e similares, representaria os interesses tanto da ABIH quanto da ABRASEL.

Temos ainda o caso dos fundos de turismo com caráter executivo e conselhos municipais de turismo – ambos terceiro setor no lócus do município que são entidades verticais formatadas pelo primeiro e segundo setores e a integração/participação do segundo setor não relacionado ao turismo. Com relação aos conselhos, sua participação se materializa de forma dissociada, uma vez que os primeiros setores estão representados por suas secretarias de turismo e pelas entidades regionalmente associadas. No caso dos fundos executores que configuram uma formação atípica do Sistema de Turismo, mas cuja atipicidade pode se difundir neste e em outros formatos, à medida que as gestões públicas municipais não desenvolvem respaldo técnico-teórico, *know how* e/ou vontade política em relação ao turismo; eles poderiam figurar representando o terceiro setor - entidades

associativas indiretamente relacionadas com o turismo (ACI's, SINDILOJAS e outros), como o que já acontece na RH. Neste caso, a integração destas entidades, a exemplo das pré-relacionadas, não se faria de maneira temporal conforme a situação necessitasse, mas de forma constante.

Quanto à integração/participação direta do segundo setor – empresas não relacionadas ao turismo, esta poderia se dar na forma em bloco de assistência/aconselhamento, porém sem direito a participar na eleição de consensos.

O setor indicado na figura 16 com o nome meramente ilustrativo de SINDETUR deve representar os empreendimentos de lazer que compõem a oferta no que tange aos serviços de recreação e entretenimento e que vem a compor o item atrativo no que tange, por exemplo, aos parques temáticos, às práticas culinárias e as vivências rurais entre outras. A constatação de que este 'item' – matéria prima do turismo, não compõe teoricamente o que denominamos de *trade* turístico deu-se em função de termos nos deparado com um estabelecimento deste tipo na composição da Visão AD. Desta forma, revisitamos o conceito de *trade* e incluímos nele, com probidade, os empresários empreendedores das atrações que motivam as viagens, afinal de contas ninguém viaja para estar dentro de um avião, por mais glamourosos que sejam os aeroportos e as aeronaves ou para estar dentro de um hotel que não seja classificado na categoria de lazer. Então, *trade* turístico são organizações privadas e governamentais atuantes no setor de turismo, como os hotéis, as agências de viagens, as transportadoras aéreas, aquáticas e terrestres, os promotores de feiras, os restaurantes, *os empreendimentos de lazer* e outros diretamente ligados ao turismo.

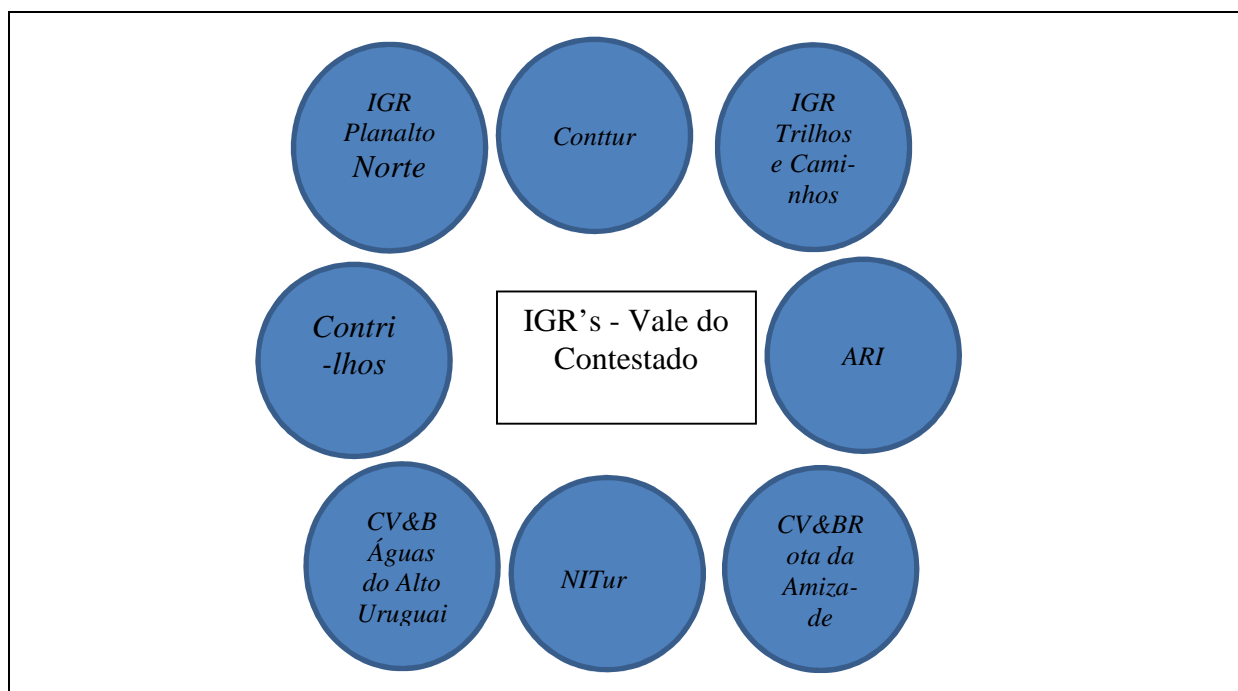
Em termos de equidade, este estudo também permitiu visitar a tipificação das entidades de classe no turismo e reescrevê-las a partir de Krapf, citado por Fúster (1991): as associações de classe no turismo são também denominadas de instituições técnico-administrativas do tipo associativas privadas, podem dividir-se em três grupos: associações de base vertical, horizontal e de usuários. As associações de base vertical agrupam genericamente as empresas privadas do *trade* e as associações de base horizontal agrupam as categorias profissionais setorializadas. *Ambas as instituições, de base vertical e de base horizontal, devem ser representadas tanto em termos patronais quanto em termos de classe trabalhadora.* Associações de base vertical e horizontal reúnem as empresas que compõem o conjunto operacional no macroambiente da atividade turística. Junto com primeiro setor - instituições técnico-administrativas do tipo governamental, estatal, oficial ou pública formam a superestrutura turística.

Passamos a tratar das questões relativas à macrorrede de gestão pública institucional do turismo, que é a associação de todas as entidades que representam uma região com objetivo de alcançar seu desenvolvimento. Vejamos então, a formatação das possíveis macrorredes encontradas em duas das regiões estudadas que, de acordo com os ditames dos órgãos públicos do turismo, vão se instalando e se multiplicando alheias às realidades onde estão inseridas, sem que seja exercido nenhuma ação de consertação ou conjugação, o que pode resultar em atividades duplicadas, divergentes e/ou assíncronas que viriam a descaracterizar e/ou desqualificar a gestão compartilhada. Desta forma, é preciso articulação hierárquica de forma que desenvolvam suas ações de maneira convergente e consonante com a aptidão funcional de cada um dos envolvidos.

No Vale do Contestado funcionam oito instituições configuradas em termos de região conforme consta na figura 17 – Conttur, Contrilhos, ARI, CV&B's Rota da Amizade e Águas do Alto Uruguai, IGR's Planalto Norte e Trilhos e Caminhos do Contestado e NITur. Com a instalação de duas instâncias de governança regional do turismo, processo dinâmico de divisão verificado em torno das regionalizações formatadas pelo Estado, o Conttur que originalmente articulava o Vale em torno do turismo e da cultura, perde parte do seu território de atuação. Supõem que ele deva se reposicionar e assumir-se enquanto instância gestora do território centro-oeste. Teríamos assim, uma região segmentada em três instâncias, onde a IGR Planalto Norte está isolada (FIGURA 18) das demais. Isolada porque toda a regionalização do Vale do Contestado está posta em função das municipalidades, com exceção dos CV&B's que se constituem adequadamente através da interação entre entidades associativas direta, indiretamente e pré-relacionadas com o turismo, além da participação do segundo setor e das municipalidades.

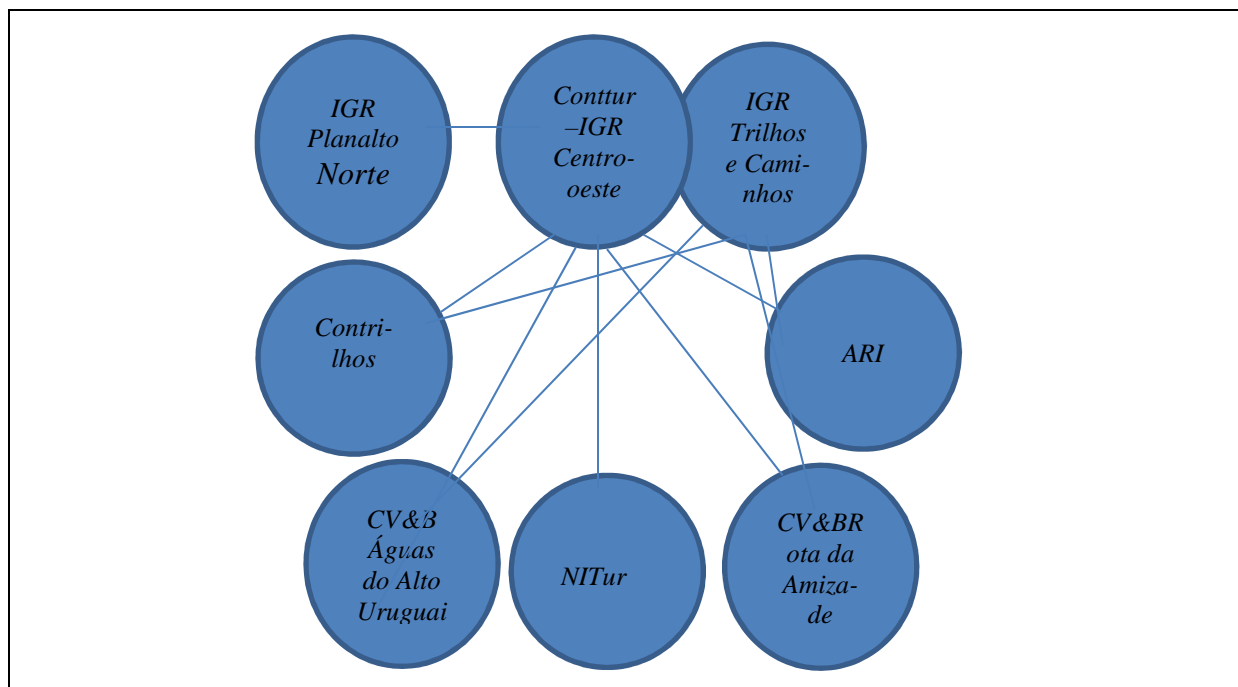
A modelagem de integração/articulação das IGR's no Vale do Contestado (FIGURA 18) está centrada, de acordo com o que se verificou neste estudo, na integração horizontal das municipalidades e, portanto, sua articulação se dá em função da presença de um mesmo município em uma ou mais das instâncias regionais.

FIGURA 17: IGR's no Vale do Contestado



FONTE: elaborado pela autora.

FIGURA 18: Modelagem de integração das IGR's no Vale do Contestado

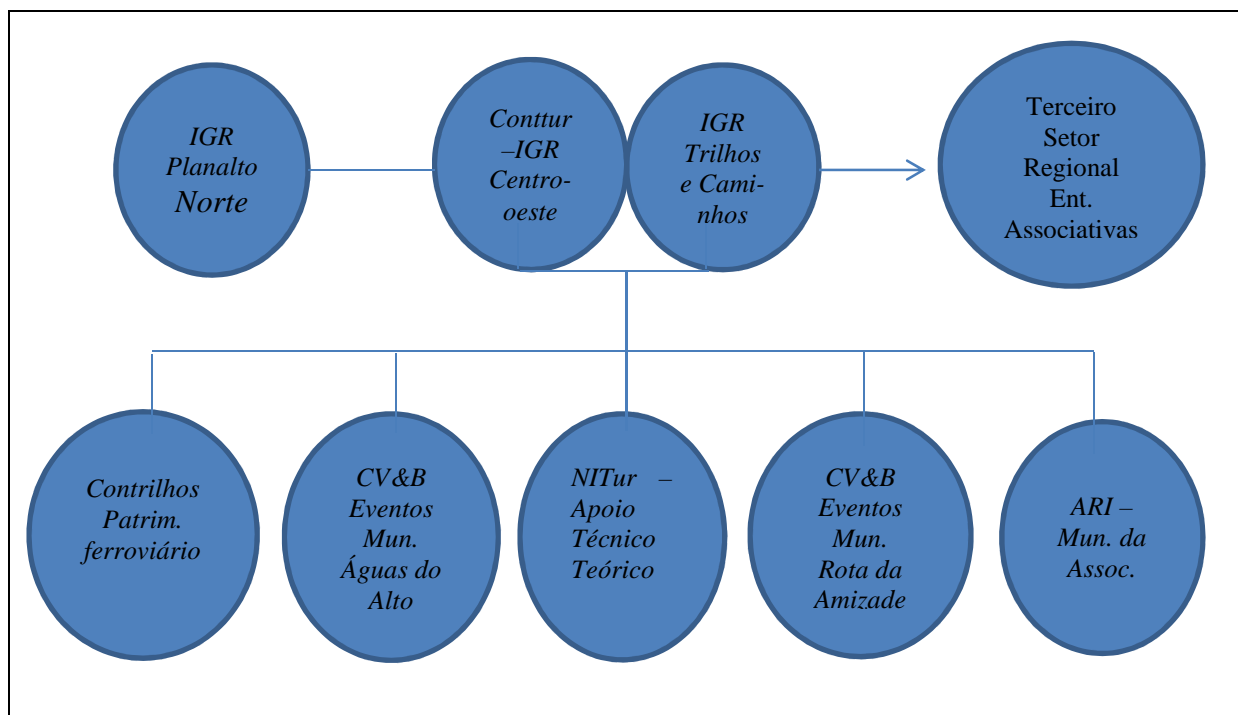


FONTE: elaborado pela autora.

Traduzindo a modelagem de articulação das IGR's em termos hierárquicos de forma que desenvolvam suas ações de maneira convergente e consonante com a aptidão funcional

de cada uma das instâncias envolvidas teremos um modelo de articulação funcional desenhado da figura 19.

FIGURA 19: Modelagem de integração hierárquica funcional das IGR's no Vale do Contestado

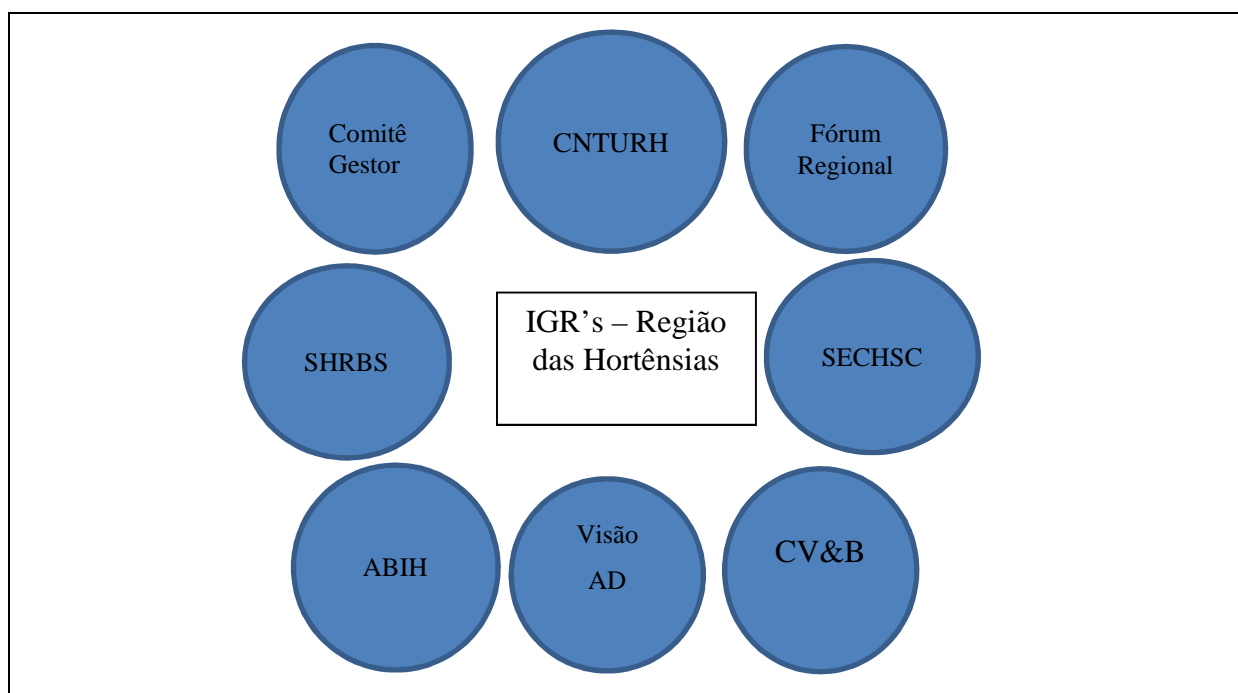


FONTE: elaborado pela autora.

O modelo de integração/articulação funcional das IGR's do Vale do Contestado trabalharia com uma divisão de atividades baseada na aptidão funcional de cada um dos envolvidos: Contrilhos atuaria nas questões relativas à manutenção/revitalização do patrimônio ferroviário, os CV&B's cuidariam dos eventos atinentes à sua área de atuação, o NITur prestaria a fundamentação técnica teórica para balizar as tomadas de decisões e a ARI representaria os interesses de seus municípios associados. As IGR's desempenhariam função executiva coordenando e desempenhando as demais atividades atinentes ao desenvolvimento da atividade turística de forma convergente e articulada. As demais atividades passam, entre outras, pelo fomento à organização associativa vertical e/ou horizontal do segundo setor no lócus regional e sua integração as instâncias regionais de turismo. A IGR Planalto Norte, principalmente e a IGR Trilhos e Caminhos do Contestado funcionariam, inicialmente, baseadas na experiência do Contrilhos, a IGR matriz.

Na Região das Hortênsias as instâncias regionais relacionadas ao turismo são a ABIH/RH, o Comitê Gestor RH, o Fórum Regional, o CNTURH, o CV&B, o SECHSC, o SHRBS e a Visão AD (FIGURA 20).

FIGURA 20: IGR's na Região das Hortênsias

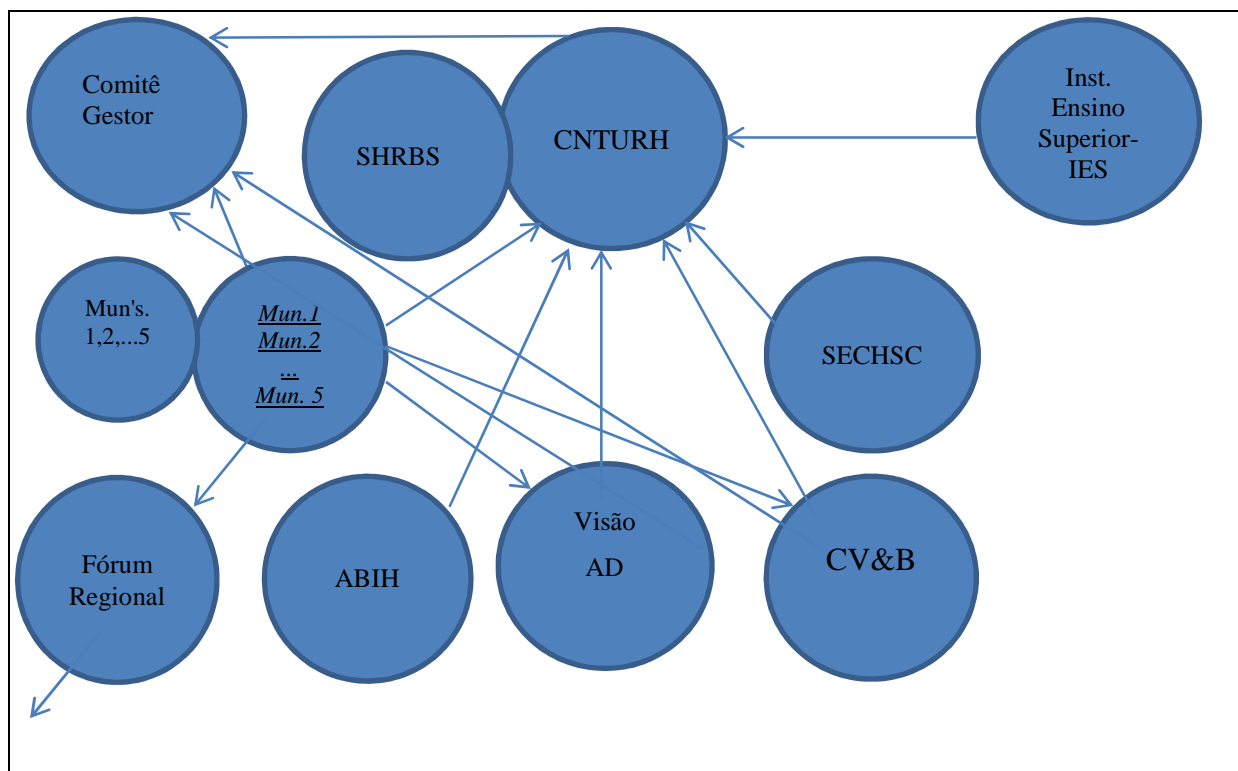


FONTE: elaborado pela autora.

A modelagem de integração das IGR's na Região das Hortênsias (FIGURA 21) está centrada, de acordo com o que se verificou neste estudo, na integração horizontal das municipalidades em bloco ou de forma individualizada e nas interações das demais instâncias – ABHI, Visão AD, CV&B, SECHSC e as instituições de ensino superior – IES com o CONTURH que se relaciona com o Comitê Gestor que por sua vez está organizado através da participação/integração do CV&B, da Visão AD e dos municípios. O Fórum funciona através da participação das Secretarias de Turismo e se relaciona com a SETUR, ou seja, sua atuação é representativa dos municípios no lócus estadual.

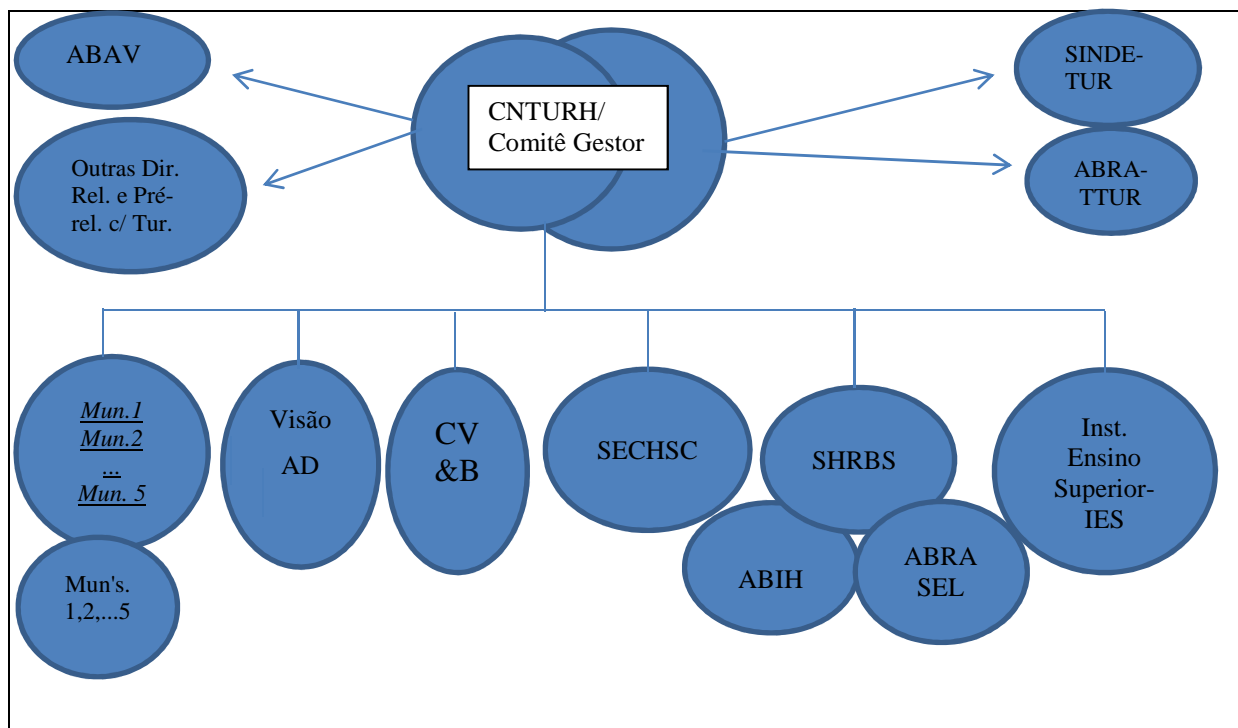
Traduzindo a modelagem de articulação das IGR's em termos hierárquicos de forma que desenvolvam suas ações de maneira convergente e consonante com a aptidão funcional de cada uma das instâncias envolvidas, teremos um modelo de articulação funcional desenhado da figura 22.

FIGURA 21: Modelagem de integração das IGR's na Região das Hortênsias.



FONTE: elaborado pela autora.

FIGURA 22: Modelagem de integração hierárquica funcional das IGR's na Região das Hortênsias



FONTE: elaborado pela autora.

O modelo de articulação funcional hierárquica das IGR's na Região das Hortênsias funcionaria a partir da aglutinação entre o Comitê Gestor e o CNTURH, pois não tem sentido prático a existência de duas instituições formatadas com as mesmas entidades associativas e os mesmos municípios. A aglutinação vai exigir que a instância única se desvincule do SHRBS e este assuma com a ABIH e a ABRASEL expandida para o lócus regional, a representação e as ações pertinentes ao setor da hospitalidade.

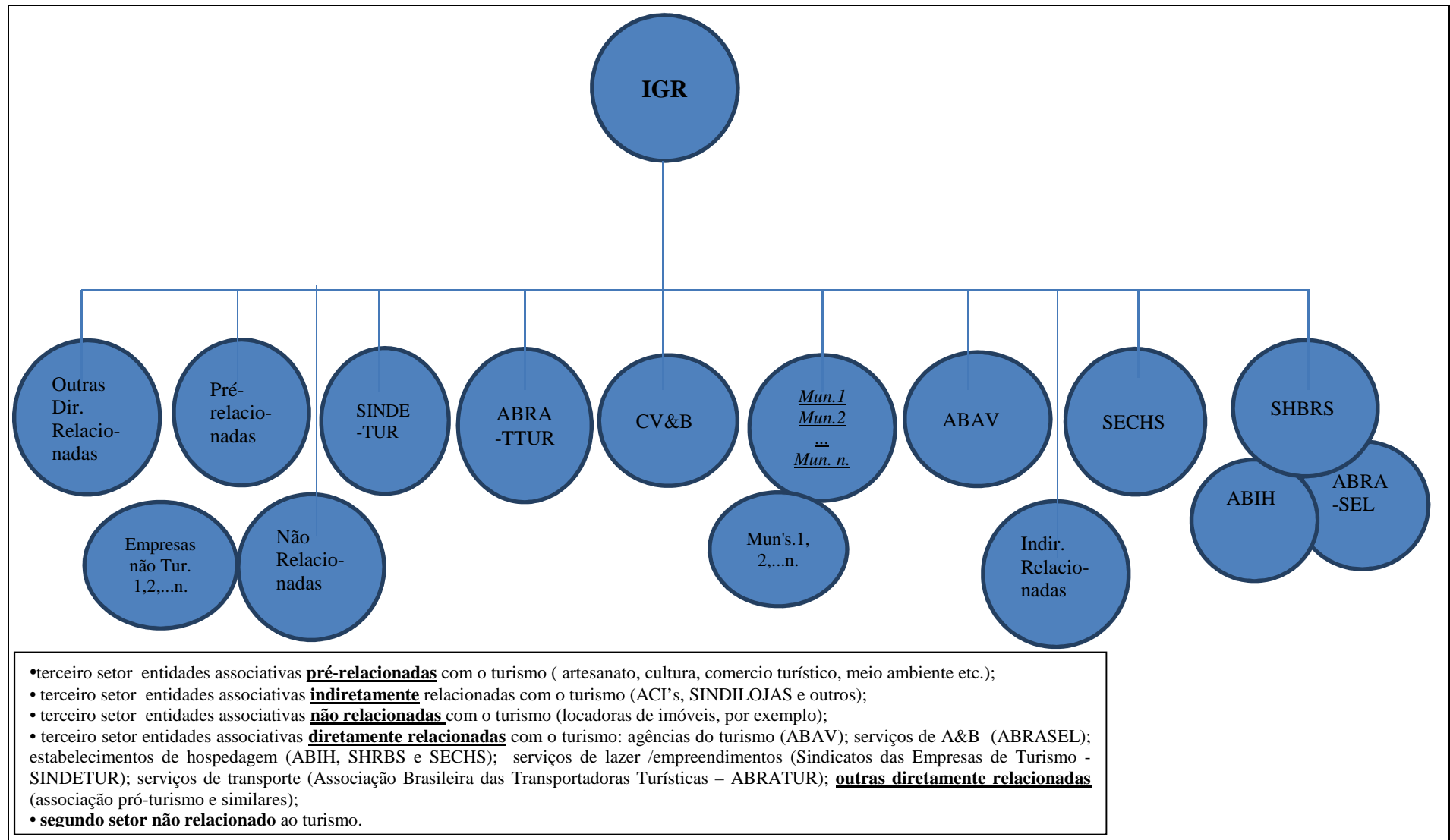
As demais entidades assumiriam igualmente as atividades conexas às suas aptidões funcionais: o CV&B trataria das questões atinentes aos eventos, as IES prestariam serviços de capacitação e a fundamentação técnica teórica para balizar as tomadas de decisões, o SECHSC traria à luz as contribuições e necessidades dos trabalhadores que fazem acontecer o sentido original da hospitalidade; a Visão AD continuaria com suas funções tradicionais (fomentar e divulgar oportunidades de investimento identificar e atrair investimentos, promover a oportunidade de negócios, apoiar a realização de parcerias e outras formas de cooperação entre as empresas da região e outras empresas nacionais ou internacionais, apoiar institucionalmente as empresas instaladas na região, auxiliando-as na resolução de problemas estratégicos; e elaborar estudos, programas, projetos com o objetivo de enfrentar desafios comuns no desenvolvimento regional); os municípios continuariam também com suas funções, principalmente, no que toca às questões de infraestrutura, financeiras, realização e participação em eventos entre outras.

Diferentemente do Vale do Contestado, onde as IGR's assumem feição executiva, na Região das Hortênsias a IGR desempenharia função deliberativa e de coordenação da atividades atinentes ao desenvolvimento da atividade turística de forma convergente e articulada. Teria que delegar a um de seus integrantes a tarefa de organizar o associativismo vertical e/ou horizontal do segundo setor no lócus regional e sua integração às instâncias regionais de turismo, no que tange à participação das agências, dos empreendimento de lazer, as transportadoras e das outras entidades diretamente relacionadas e pré-relacionadas com o turismo. As entidades indiretamente e as não relacionadas com o turismo já se encontram representadas assim como o segundo setor de forma individualizada na Visão AD e/ou no CV&B.

Com respaldo no que está pressuposto acima, a figura 23 modela um exemplo de composição para o desenvolvimento regional do turismo. O modelo base de articulação hierárquica funcional da IGRTur deve reunir instâncias associativas compostas de forma regional a partir do lócus municipal, pois esse é o lócus-alicerce do turismo. Neste modelo base, a instância de governança regional do turismo deverá ter uma função deliberativa-

executiva, de forma a coordenar as ações decididas com e para a execução das entidades que a compõem.

FIGURA 23: Modelo base de articulação hierárquica funcional da IGRTur



FONTE: elaborado pela autora.

Para muitas regiões o caminho a ser percorrido deve passar pela organização da base ou sistema produtivo local e depois integrá-la no lócus regional, seguindo para a instalação da instância regional ou macrorrede regional do turismo.

Certamente esta trajetória levará o gestor regional designado para efetuar tal organização a se deparar com municípios em diferentes fases de desenvolvimento turístico e/ou ter que equacionar regiões com instituições e atividades múltiplas já instauradas em nível regional. Essas realidades precisam ser consertadas, construídas e/ou reordenadas a partir de cada realidade, pois o esforço inicial realizado pelo MTur e as secretarias estaduais de turismo deu-se e/ou está se dando alheias às especificidades deste ou daquele território. Este procedimento, apartado da endogenia local/regional, denota a inadequação da gestão do planejamento descentralizado, o que pode significar tanto incapacidade e/ou confusão técnica teórica ministerial, quanto carências quanti e qualitativas em termos de recursos humanos nos órgãos estaduais e municipais de turismo. Pode significar igualmente, uma carência de recursos financeiros que, ao se utilizar do conceito descendente direto de planejamento executado via interlocuções mediadas de forma exógenas, tolhe as oportunidades de reivindicações e de especificações do local/regional.

A realidade mostra que a importação de modelos de desenvolvimentos prontos, descendentes não tem exibido, via de regra, resultados efetivamente exitosos. Pensar uma nova categoria de planejamento que incorpore, desde a sua intenção interveniente, um movimento concêntrico de encontro e compatibilização entre o que deve vir de cima – metodologia técnica dedutiva descendente por parte das instâncias superiores de gestão institucional do turismo, e de baixo – identidade orgânica e potencialidades endógenas por parte dos atores locais, é necessário, fazendo convergir os capitais técnico e social, constituindo desta forma uma nova modalidade de planejamento participativo pleno, no qual o território tenha aderência à sua origem e intencionalidade.

Aliás, torna-se importante destacar que as IRGTur's podem se materializar através de distintas formas associativas – fundação, agência de desenvolvimento, associação intermunicipal e outras pré-existentes ou não, mas, em termos de administração pública, é um espaço inexistente. Pode se constituir legalmente enquanto ONG/OSCIP, mas não tem ainda base constitucional na hierarquia governamental.

FINALIZAÇÃO

O problema que orientou esta pesquisa foi: como se dão as inter-relações de cooperação para a organização e desenvolvimento regional – gestão do turismo nos seguintes níveis e lócus: gestão compartilhada intra e entre o primeiro setor (público/público); entre o primeiro e o segundo setor (público/privado); e entre o segundo setor (privado/privado).

Para elucidar o problema tivemos como objetivo geral analisar modelos relacionais empíricos de cooperação para a organização e o desenvolvimento regional do turismo cujas informações estão expostas na quinta parte desta tese. Como objetivos específicos que contemplem a verificação da existência de relações de gestão compartilhada no lócus do município, da região e extra-regional:

- Entre o primeiro setor (público/público), tanto no lócus municipal com as relações que se estabelecem entre o órgão público de turismo e os outros órgãos públicos indiretamente relacionados com o turismo, quanto no lócus regional com relações entre os órgãos de turismo;

- Entre o primeiro e o segundo setor (público/privado);
- Entre o primeiro e o segundo setores com o mercado emissor;
- Entre o primeiro e o segundo setores com outros órgãos de gestão de turismo;
- Entre o segundo setor (privado/privado).

Existindo relações entre o primeiro e o segundo setores e constituindo estas relações instituições do terceiro setor em nível local e/ou regional, pretendeu-se verificar a existência de relações:

- Com os órgãos municipais de turismo;
- Com a iniciativa privada;
- Entre as instâncias local e regional;
- Destas instâncias com o mercado emissor.

Objetivou-se ainda, verificar a forma constitucional dos órgãos públicos de turismo e das instâncias locais e regionais de turismo. Através do atendimento a estes objetivos alcançamos o intento implícito em nossa temática, qual seja, a partir de revisão de conteúdos técnicos e teóricos bibliográficos que constituem a primeira, a segunda e a terceira partes deste estudo e da pesquisa empírica, sua descrição e análise - constantes na quinta parte da tese, construir pressupostos acerca da organização e do desenvolvimento do turismo no lócus regional, expostos na sexta parte do trabalho.

De maneira ampla, podemos finalizar concluindo que nas regiões objeto deste estudo existem relações de gestão compartilhada no lócus do município, da região e extra-regional.

Entre o primeiro setor (público/público) no lócus municipal as relações que se estabelecem entre o órgão público de turismo e os outros órgãos públicos indiretamente relacionados com o turismo estão postas, o que vem a afirmar um amadurecimento das gestões públicas com relação ao turismo. Quanto as relações entre os órgãos de turismo no lócus regional, as experiências do Vale do Contestado e da Região das Hortênsias são exemplares.

As relações ‘intra’ e ‘inter’ primeiros setores são ditas, a exemplo dos demais relacionamentos, fáceis e as tomadas de decisões realizadas de forma consensual. As relações citadas como eventualmente difíceis podem ser justificadas, entre outras, pela falta de recursos humanos qualificados, de recursos financeiros e pela falta de entendimento sobre turismo, fatores que podem ser explicados pelos diferentes níveis de desenvolvimento turístico dos municípios que acabam não tendo as suas especificidades consideradas, seguem a ‘reboque’ e podem, às vezes, prejudicar o andamento institucional da região, causar desmotivação, descrédito e outras reações de apatia, antagonismo e afastamento. Tomando como exemplo o município de Pelotas e o município de São José do Norte ou os municípios de Gramado e Picada Café ou ainda Piratuba e Ita, pode-se supor que não é possível aplicar os mesmos procedimentos ou esperar participação igual de municípios que têm entre si diferentes necessidades de infraestruturas, equipamentos, capacitação, comunicação. Aliás, aqui cabe uma pergunta: será que todos os municípios podem ou devem ser turísticos? Mesmo a despeito das regras do mercado turístico que exige singularidades e qualificação como diferencial mínimo de competitividade?

As relações ditas difíceis com o município indutor fazem-nos ponderar sobre qual é exatamente, o seu papel? Seria o de coordenar o comitê gestor? Seria este comitê a instância de governança do turismo, se ela ainda não existir? Esta instância deve ser consultiva, deliberativa e/ou executiva-coordenadora? Como se percebe no decorrer do estudo, estas questões não estão claras na região em questão.

Entre o primeiro e o segundo setor (público/privado) no lócus municipal as relações são baseadas no subsídio do primeiro setor ao segundo, mormente no que trata de ações de capacitação e na ações de apoio de patrocínio do segundo setor subsidiando as ações do primeiro setor, sobretudo na realização de eventos e *famtours*.

Dos 31 municípios envolvidos nesta pesquisa encontramos somente quatro com o turismo organizado em termos de terceiro setor no lócus municipal – CMT, que resulta da

agregação entre o primeiro e o segundo setor organizado de forma associativa. Sabemos das dificuldades relativas ao funcionamento dos conselhos municipais de turismo, conforme o que está posto no item 1.2.3.1 a, e causou-nos gratificante surpresa perceber que os municípios e demais entidades conseguem se articular de maneira mais fácil no locus regional. Alias, tanto no Vale do Contestado quanto na Região das Hortênsias a questão da gestão regional do turismo existe de forma anterior à política de descentralização e regionalização do Ministério. Os conselhos deveriam cogitar a função supervisora/controladora pensando na sustentabilidade: os patrimônios natural e cultural e o meio ambiente social, certamente ‘agradeceriam’.

As relações do primeiro setor com o mercado emissor no Vale do Contestado carecem de melhores conhecimentos de *marketing* e de participação nos eventos setoriais do *trade*, a exemplo do que acontece na Região das Hortênsias. As ações de divulgação, entretanto, são realizadas basicamente pelo setor público nas duas regiões.

As relações com outros órgãos de gestão de turismo existem com o primeiro setor que, geralmente, através de contratos de prestação de serviços, busca assessoria para a elaboração de planos/projetos e para a capacitação. O segundo setor não se relaciona com os demais órgãos da gestão de turismo, pois são geralmente beneficiários destes relacionamentos.

No segundo setor que opera o turismo no que se refere à atividade receptiva, as empresas fazem o que tem que fazer e esse fazer diz respeito às relações de negócios que mantêm o setor. Ou seja, o segundo setor - relacionamento privado/privado, existe em função dos negócios e através das suas entidades de classe.

Quanto ao terceiro setor no locus regional e as relações com os órgãos municipais de turismo, essas são evidentes, pois estas instâncias em muitas regiões estão centradas na integração do primeiro setor, como é o caso do Vale do Contestado e da Costa Doce.

As relações do terceiro setor regional com a iniciativa privada se dão através das entidades de classe organizadas em entidades associativas em nível de região; as empresas privadas podem ser mantenedoras dos funcionamentos das instâncias regionais e ainda costumam apoiá-las e patrocinar suas ações.

Entre as instâncias local e regional de gestão do turismo não existem relacionamentos, pois as instâncias locais enquanto CMT, tem a sua participação materializada na IGR de forma dissociada uma vez que os primeiros setores estão representados por suas secretarias de turismo e o segundo pelas entidades local ou regionalmente associadas.

Não existem relacionamentos do terceiro setor com o mercado emissor excetuando-se os inerentes à atuação dos CV&B's. No Vale do Contestado os relacionamentos existem através de ações de divulgação.

Conforme já foi mencionado, as relações de uma maneira geral são classificadas como fáceis em todos os níveis e lócus, o que resulta na tomada de decisões consensuais sobre ações e atividades de planejamento, divulgação e capacitação, essencialmente. O custeio destas ações e atividades é, geralmente, 'bancado' pelas municipalidades isoladas ou divididos entre elas e em menor ocorrência pelo estado e pela nação através de convênios - repasses e contrapartidas, de leis de incentivos, de ementas parlamentares e através de apoios, patrocínios e cedências do segundo setor. A realização das ações tanto pode ser contratada através do Sistema S ou dividida e executada pelos parceiros que possuem maiores recursos financeiros e/ou humanos. Não existe citação de que esta ou aquela relação seja mais importante e, sendo assim, todas são citadas como importantes, trazendo benefícios que vão desde a diluição de custos, a socialização de conhecimentos, o fortalecimento da região através da união, passando pela disseminação de informações sobre o que está acontecendo com cada um, pelo favorecimento do espírito cooperativo que é enaltecido, pela maior amplitude das ações de divulgação, tudo de forma a promover a integração em função da convergência de atividade fim, que é o turismo.

Constatou-se a profissionalização do setor, pois os contatos não se deram com nenhum respondente com grau de instrução que não fosse o superior. Contudo, o nível de qualificação precisa melhorar em termos de *marketing*, planejamento e pesquisa para que o planejamento convergente possa se instalar a partir de dados organizados em categorias de análises que possam expressar a constituição socioeconômica interna aos territórios e suas possibilidades de inserção no contexto maior a partir da idéia de especialização, complementaridade e/ou composição. Será a qualificação dos talentos humanos que vai permitir a contribuição efetiva do local/regional aos intentos do MTur, fornecendo-lhe a adequada base para a adaptação das políticas de turismo às especificidades de cada território.

A educação continuada é necessária e deve ser facilitada, pois qualificar é preciso.

REFERÊNCIAS

ABAGA – Associação Brasileira de Alta Gastronomia. Tendências gastronômicas 2010. Disponível em www.abaga.com.br. Acessado em 25 de março de 2010.

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. Disponível em www.abong.org.br. Acessado em 22 de dezembro de 2008.

ABRACOOP – Associação Brasileira de Cooperativas. Disponível em www.abracoop.org.br. Acessado em 27 de dezembro 2008.

ABRAMOVAY, Ricardo. *Funções e medidas da ruralidade no desenvolvimento contemporâneo e Subsídios e multifuncionalidade na política agrícola européia*. In: *O futuro das regiões rurais*. Porto Alegre/RS: UFRGS, 2003.

ACERENZA, Miguel A. *Administración del turismo: conceptualización y organización*. 2 ed. México: Trillas, 1995.

_____. *Administración del turismo: planificación y dirección*. México: Trillas, 1998.

AMARAL FILHO, Jair. (1996). *Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista*. In: Planejamento e políticas públicas. Brasília, IPEA, n. 14. dez.

AMARAL, Ricardo. *Cruzeiros marítimos*. São Paulo: Manole, 2002.

ANDRADE, Manuel Correia de. *Espaço, polarização e desenvolvimento: uma introdução à economia regional*. São Paulo: Atlas, 1987.

ANDRADE, José Vicente. *Turismo: fundamentos e dimensões*. São Paulo: Ática, 1997.

_____. *Turismo: fundamentos e dimensões*. São Paulo : Ática, 1998.

AURÉLIO ELETRÔNICO, 2004. *Sinergia*. Disponível em www.aurelioeletronico.com.br. Acessado em 10 de outubro de 2010.

ARÁUJO, Vinícios de Carvalho. *A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho*. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP, março de 2002. Disponível em www.enap.gov.br. Acessado em 31 de março de 2008.

ATHAYDE, Eduardo. *Cluster: plano de negócio*. Disponível em www.geranegocio.com.br. Acessado em 05 de janeiro de 2009.

BAQUERO, Marcelo; GONÇALVES, Maria Augusta; BAQUERO, Rute V. A.. *Reflexões Sobre Pesquisa nas Ciências Humanas*. Barbarói, Santa Cruz do Sul, n. 2, março, 1995.

BAPTISTA, Mário. *Turismo: competitividade sustentável*. São Paulo: Verbo, 1997.

BARREIRA, Carmem. *Uma questão para pensar: parcerias e alianças estratégicas*. Disponível em www.rits.org.br. Acessado em 07 de novembro de 2008.

BARRETTO, Margarita. *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. Campinas: Papirus, 1995.

BENEVIDES, Maria Vitória. *A cidadania ativa*. São Paulo: Ática, 1991.

BENI, Mário Carlos. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo : Senac, 1998.

_____. *Política e estratégia do desenvolvimento regional – planejamento integrado e sustentável do Turismo*. In: LAGE, B.; MILONE, P. C.. *Turismo: teoria e pratica*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Globalização do Turismo – megatendências do setor e a realidade brasileira*. São Paulo: Aleph, 2003.

_____. *Política e Planejamento de Turismo no Brasil*. São Paulo: Aleph, 2006.

BERTHA K. Becker. *Políticas e planejamento do turismo no Brasil*. Caderno Virtual de Turismo. Vol. 1, N° 1, 2001. Disponível em www.cadernovirtualdeturismo.com.br. Acessado em abril de 2011.

BEZZI. Meri Lourdes. *Região: desafios e embates contemporâneos*. In: SEI – Superintendência de Estudos Econ. E Sociais da Bahia. (org.). *Desigualdades Regionais – Série Estudos e Pesquisas*. 1 ed. Salvador/BA: Bigraf, 2004, v.1, p.39-87.

BOISIER, Sergio E.. *Sociedad civil, participacion, conocimiento y gestion territorial*. Santiago de Chile: ILPES, 2003.

BOULLÓN, Roberto C. *Los municipios Turísticos*. 2 ed. México: Trillas, 1997a.

_____. *Planificación del espacio turístico*. 3 ed. México: Trillas, 1997b.

_____. *Atividades turísticas e recreativas: o homem como protagonista*. Bauru: EDUSC, 2004.

BRANDÃO, G. M. *Linhagens do pensamento político brasileiro*. São Paulo: Aderaldo & Rothschild, 2007.

BRASIL, Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo – *Plano Nacional de Turismo 1996 – 1999*. Brasília: Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, 1995.

_____, Ministério do Turismo, *Plano Nacional de Turismo 2003 – 2007*. Brasília: Ministério do Turismo, 2002.

_____, Ministério do Turismo. *Diretrizes Operacionais do Programa Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil*. Brasília: Ministério do Turismo, 2004.

_____, Ministério do Turismo. *Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil*. Brasília: Ministério do Turismo, 2004.

_____, Ministério do Turismo. *Roteiros do Brasil – Programa de Regionalização do Turismo – Módulo Operacional 3 - Instâncias de Governança Regional*. Brasília: Pol 2005.

_____, Ministério do Turismo. *Programa de Qualificação a Distância para o Desenvolvimento do Turismo: turismo e sustentabilidade, formação de redes e ação municipal para a regionalização do turismo*. Curso de Regionalização do Turismo, Livro 1. Brasília: Ministério do Turismo; Florianópolis: Secretaria de Educação a Distância – SEaD/RFSC, 2008.

_____, Ministério do Turismo. Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil / Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (Organizador). — 2ª ed. Revisada — Brasília : Ministério do Turismo, 2008.

_____, Ministério do Turismo, Plano Nacional de Turismo 2007 – 2010.

_____, Ministério do Turismo. Estudo de Competitividade – Pelotas. Brasília : Ministério do Turismo, 2010.

BRITO, C. *Issue-Based Nets: a Methodological Approach to the Sampling Issue in Industrial Networks Research*, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol.2, Nº2, 1999, pp.92-102.

BUENO, Francisco da Silveira. *Dicionário escolar da Língua Portuguesa*. 6 ed. [S. l.]: Fundação Nacional de Material Escolar - FENAME. Ministério da Educação e Cultura: [S.l], [s.d].

CAMARGO, Aspásia. *Governança para o século 21*, In: TRIGUIERO, Mendes André (org.). *Meio ambiente no século 21*. Campinas: Editora Autores Associados Ltda, 2003; pp. 308-321.

CAMBESES JÚNIOR, Manoel. *O Brasil diante do neoliberalismo*. Disponível em www.militar.com.br/artigos. Acessado em 23 de novembro de 2008.

CÂNDIDO, Índio; VIEIRA, Elenara Vieira e. *Gestão de Hotéis, técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul: Editora Educs, 2003.

CANTON, Antonia Marisa. *Eventos: ferramenta de sustentação para as organizações de terceiro setor*. São Paulo: Roca, 2002.

CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas*. 3 ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARVALHO, Maria do Carmo Albuquerque. *Participação social no Brasil hoje*. Instituto Polis, 1998. Disponível em www.polis.org.br. Acessado em 21 de outubro de 2008.

CARVALHO, Ruy. *Os conventions e a captação*, s.d. Disponível em www.ruycarvalho.com.br. Acessado em 01 de outubro de 2008.

CASAROTTO FILHO, Nelson. E.; PIRES, Luiz Henrique. 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.

CASTELLI, Geraldo. *Turismo: análise e organização*. Porto Alegre: Sulina, 1975.

_____. *Administração Hoteleira*. 9.ed. Caxias do Sul: Editora Educs, 2003.

CASTELLS, M. *A sociedade em redes – A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e terra, 1999.

CASTRO, JIMENÉZ W. *Administración pública para el desarrollo integral*. Fondo de Cultura Económica, México: 1975.

CAVALCANTI, Keila B. e HORA, Alberto S. S. da. *Política de Turismo no Brasil*. Turismo em Análise. São Paulo: ECA-USP, v 13, n. 2, pp. 54-73, Nov 2002.

COELHO, Simone T. C. *Terceiro Setor: um estudo entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

CORREIA, Ricardo Alexandre Fontes. *Marketing turístico uma abordagem em rede*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto - Faculdade de Economia, 2005. Disponível em www.fep.up.pt/docentes/cbrito/tesericardocorreia.pdf. Acessada em 28 de junho de 2008.

CORRÊA, Roberto Lobato. *Interações espaciais*. In: CASTRO, Iná Elias de; GOMES, Paulo César da Costa; CORRÊA, Roberto Lobato (Org.). *Explorações geográficas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997. p. 279-318.

CORNER, Dolores M.. *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Roca, 2001.

CREVOISIER, Olivier. *A abordagem dos meios inovadores: avanços e perspectivas*. Interações – Revista Internacional de Desenvolvimento Local. V.4, nº. 7, 2003, pp. 15-26.

CRUZ, Rita de Cássia. *Política de turismo e território*. São Paulo : Contexto, 2000.

CURY, Martins R. et. al. *Conceitos e casos na gestão da cadeia produtiva de suprimentos*. Cadernos de Administração. Maringá, v. 7, nº. 3, jul./dez. 1999, p.67-68.

DEMASI, Otávio. *Turismo de negócios: o negócio do Turismo*. Disponível em: www.demasi.com.br. Acessado em 29 de outubro de 2008.

DIAS, Leila Christina. *Redes: Emergência e Organização*, In: Iná Elias de Castro et all (orgs). *Geografia: Conceitos e Temas*. Rio de Janeiro: Ed. Berhand Brasil, RJ. 1995, pp.141-162.

DI RONÁ, Ronaldo. *Transportes no turismo*. São Paulo: Manole, 2002.

DUARTE, Vladir Vieira. *Administração de Sistemas Hoteleiros. Conceitos Básicos*. São Paulo: Editora Senac, 1996.

DUMAZEDIER, Joffre. *Lazer e cultura popular*. Tradução de Maria de Lourdes Santos Machado. São Paulo: Perspectiva, 1976.

_____. *Planejamento de lazer no Brasil: a teoria da decisão*. São Paulo: SESC, 1980.

EASTON, G. e ARAÚJO, L. *Non-economic Exchange in Industrial Networks*, In: B. Axelsson and G. Easton (orgs), *Industrial Networks: A New View of Reality*, London: Routledge, (1992), pp.62-84.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro do Turismo. Decreto número 84.934, de 20 de julho de 1980.

_____, Decreto 448 de 14 de fevereiro de 1992.

_____, Deliberação Normativa número 387 de 1998a.

_____, Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT; Brasília: Apostila, 1998b.

FAGLIARI, Gabriela Scuta. *Turismo e alimentação: análises introdutórias*. São Paulo: Roca, 2005.

FARAH, Moisés. *Arranjos produtivos locais e competitividade*. Gazeta Mercantil, Opinião e Agenda. São Paulo, 11 de outubro de 2001, p.2.

Fellini (1983, p.15-17),

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos - Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT). *Manual de convênios e termos de cooperação*. Brasília: Secretaria Executiva do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FNDCT, 2010.

FORD, D., Gadde, L., HAKANSSON, H. e SNEHOTA, I. *Managing Business Relationships*, 2 ed, Chichester: John Wiley, 2003.

FREYRE, Gilberto. *Manifesto Regionalista*. 7ª Ed. Recife: Fundação Joaquim Nabuco/Editora Massangana, 1996. p. 47-111.

FÚSTER, Luis F. *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. 5 ed. Madrid: Alianza Editorial S. A., 1991.

GASTAL, Suzana. Turismo & Cultura: por uma relação sem diletantismo. In: GASTAL, Suzana (org). *Turismo: 9 propostas para um saber fazer*. Porto Alegre: Dos autores, 1998. pp. 100 – 112.

GRAMADOTUR (2007). Gramadotur Notícias. Disponível em www.gramadoturnoticias.com.br. Acesso em setembro 2011.

GRÄNGSJÖ, Y. Destinations marknadsföring. Department of Tourism Studies, Mid Sweden University, Östersund, 1998.

HADDAD, Paulo R. *Etapas de organização de um cluster produtivo: uma exposição diagramática*. Cluster – Revista Brasileira de Competitividade. Belo Horizonte: Instituto Metas. v 1, n.º. 4, ano 2, abri./jul. 2002, pp. 15-21.

HAKANSSON, H. e JOHANSON, J.. *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*. In: CONTRACTOR, F. and LORANGE, *Cooperative Strategies in International Business*, P. (orgs.), Lexington Books, 1988. pp.369-379.

HAKANSSON, H. e JOHANSON, J. *A Model of Industrial Networks*. In: *Industrial Networks: A New View of Reality*; AXELSSON, B. e EASTON, G. (orgs), London: Routledge, 1992. pp.28-34.

HAKANSSON, H., e SNEHOTA, I. *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge, 1995.

HAKANSSON, H. e FORD, D. *How Should Companies Interact in Business Networks?*. Journal of Business Research, Vol.55, N.º2, 2002, pp.133-13

HOBSBAWM, Eric. *Era das Revoluções – 1789/1848*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1977.

IGNARRA, Luiz Renato. *Fundamentos do turismo*. São Paulo : Pioneira, 1999.

JOHNSTON, B. e ARAÚJO, L. *The Effects of Spatial Proximity on Inter-Organisational Relationships*, Artigo apresentado na 18th IMP Annual Conference, Dijon, France, 2002.

JUNQUEIRA, Ana Thereza Machado. *Consórcio intermunicipal: um instrumento de ação*. Revista CEPAM, São Paulo, ano I, N. 2, abr./jun. 1990. pp. 29-36.

KOMPPULA, R. *The Representative Role of an Issue-Based Net Within a Regional Tourism Network*. Paper in 16th IMP Annual Conference Bath, U.K, 2000.

LACOSTE, Y. *A Geografia – isso serve, em primeiro lugar, para fazer a guerra*. Campinas: Papirus, 1988.

LAGE, B., MILONE, C.. (orgs.). *Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1985.

LEAL, Rogério Gesta. *Direitos sociais e políticas públicas: desafios contemporâneos*. In: LEAL, Rogério Gesta e ARAUJO, Luiz Ernani Bonesso (org). *Direitos sociais e políticas públicas: desafios contemporâneos*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001.

LEIPER, Neal. *The tourism system*. Massey University Press, 1990.

LEMOS, Leandro. Os sete mitos do Turismo: a busca de alguns conceitos fundamentais. In: GASTAL, Suzana (org). *Turismo: 9 propostas para um saber fazer*. Porto Alegre: Dos autores, 1998, p.65 – 78.

LESSA, Barbosa. *Conceitos básicos de sociedade e cultura*. EXTRA Classe, Jornal do SINPRO/RS – Sindicato dos Professores, ano 6, n. 49. Porto Alegre, mar. 2001.

LLEIDA, José Maria de la Poza. *Serviços turísticos*. Barcelona: Oikos Tau, 1993.

LOPES, Orivaldo P. Júnior. A Religião e a Ciência da Religião. Trabalho apresentado no Seminário Temático ST07 “Secularização e Pluralismo”. In: VII Jornadas sobre Alternativas Religiosas na América Latina. São Paulo, set. 1998.

MANZINI, E. J. *A entrevista na pesquisa social*. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991

MARCELLINO, Nelson Carvalho. *Lazer e humanização*. 2. ed. Campinas: Papirus, 1995.

_____. *Estudos do lazer: uma introdução*. 2. ed. Ampliada. Campinas, SP: Autores Associados, 2000.

MARTINS, Paulo Haus. *O que é um consórcio no âmbito do terceiro setor?* Rede de Informações para o terceiro setor – RITS, 2000. Disponível em www.rits.org.br. Acessado em 12 de janeiro de 2009.

MEDLIK, S; INGRAM, H. *Introdução à Hotelaria*. Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

MESQUITA, Erle. *Reestruturação administrativa: desafios e perspectivas*. Disponível em www.democraciaparticipativa.org.br. Acessado em 04 de dezembro de 2008.

MINTZBERG, Henry. *Crirando organizações eficazes: estrutura de cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MP-RS, Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. *Estatuto Legal das Fundações*. Disponível em www.mp.rs.gov.br. Acessado em 08 de janeiro de 2009.

MOESCH, Norma M. *Turismo: virtudes e pecados*. In: GASTAL, Suzana (org). *Turismo: 9 propostas para um saber fazer*. Porto Alegre: Dos autores, 1998.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez, 2002.

MONTEJANO, Montaner Jordi. *Estrutura do mercado turístico*. 2 ed. São Paulo: Roca, 2001.

MÜLLER, Friedrich. *Que grau de exclusão social ainda pode ser tolerado por um sistema democrático?* Tradução: Peter Naumann. In Revista da Procuradoria-geral do município de Porto Alegre. Porto Alegre: Unidade, 2000.

MURDOCH, J. *Networks - a New Paradigm of Rural Development?*. Journal of Rural Studies, Vol.16, Issue 4, 2000, pp.407-419.

NUNES, Paulo. *A Sociedade de Consumo*, 2008. Disponível em <http://www.knoow.net/cienceconempr/economia/sociedadedeconsumo.htm>. Acessado em 17 de maio de 2011.

OLIVEIRA, Antonio Pereira. *Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização*. São Paulo: Atlas, 2001.

PACIEVITCH, Thais.(s.d.). *Associativismo e sindicalismo*. Disponível em www.infoescola.com.br. Acessado em janeiro de 2012.

PAIVA, Carlos Águedo. A partir de anotações na aula da disciplina de *Estudos Regionais Setoriais Comparados* do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, em 19 de outubro de 2007.

PAIVA, Maria V. *Sociologia do Turismo*. 3 ed. Campinas: Papirus, 1999.

PALHARES, Guilherme Lohmann. *Transporte aéreo e turismo: gerando desenvolvimento socioeconômico*. São Paulo: Aleph, 2001.

_____. *Transporte turístico*. São Paulo: Aleph, 2002.

PELLIZZER, Hilário Ângelo. *Administração e gerenciamento de agências de turismo*. São Paulo: EDICON, 2005.

PETROCCHI, Mário; BONA, André. *Agências de Turismo - Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura, 2003.

PETROCCHI, Mario. *Gestão de Pólos Turísticos*. São Paulo: Futura, 2001.

PESAVENTO, Sandra. *Além das Fronteiras*. In: MARTINS, Maria H. (Org). *Fronteiras culturais: Brasil – Uruguai – Argentina*. Porto Alegre: Ateliê Editorial, 2002 (p.27-39).

PIRES, Francisco H.. *Ethos e mitos do pensamento único global totalitário*. Disponível em www.charlespennaforte.pro.br. Acessado em 25 de novembro de 2010.

PÓLO – RS, Agência de Desenvolvimento. Disponível em www.polors.com.br. Acessado em 05 de janeiro de 2009.

PORTER, Michael E. *Competição, on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUEIROZ, Luísa Guimarães. *Consórcios/associações intermunicipais de saúde: notas para discussão*. Brasília, Ministério da Saúde. 1996. 1 v.

RELATÓRIO BRUNDTLAND. *O Nosso Futuro Comum*. Organização das Nações Unidas – ONU, 1987.

RIBEIRO, Marcos. *O Capitalismo e a Sociedade de Consumo*, (s.d.). Disponível em <http://www.mundoeducacao.com.br/geografia/o-capitalismo-sociedade-consumo.htm>. Acessado em 17 de maio de 2011.

ROSCOCHE, Luiz Fernando. *Estrutura organizacional de um conselho municipal de turismo*. In: *Organizações e Turismo*, (Org.) SANTOS, Carlos Honorato. Caxias do Sul: EDUCS, 2004.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. *Turismo e Planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente*. Campinas: Papirus, 1997.

SANTOS, José Rafael dos. Relatos de Regionalidade: tessituras da cultura. *Revista Antares*, Caxias do Sul, nº2, jul-dez 2009

SANTOS, Milton. *Por uma geografia das redes*, capítulo 11 da obra *A natureza do espaço*. São Paulo: Hucitec, 1996.

_____. *Por uma outra globalização: do discurso único à consciência universal*. Rio de Janeiro, Record: 2000.

SANTOS, Milton e SILVEIRA, Maria Laura. *O Brasil: território e sociedade no século XXI*. São Paulo, Record, 2001.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Media Empresa (2003). *Gestão Compartilha*. Disponível em www.sebrae.org.br. Acessado em 07 de julho de 2008.

SEBRAE-SC, Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Media Empresa do Estado de Santa Catarina. *O que é uma fundação* (s.d.). Disponível em www.sebraesc.com.br. Acessado em 03 de janeiro de 2009.

SEBRAE-SC, Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Media Empresa do Estado de Santa Catarina. *Agências de Desenvolvimento* (s.d.). Disponível em www.sebraesc.com.br. Acessado em 05 de janeiro de 2009.

SEBRAE-PR, Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Media Empresa do Estado do Paraná. *Convênios* (s.d.). Disponível em www.sebraepr.com.br. Acessado em 05 de janeiro de 2009.

SERVILHA, Patrícia. *Convention & Visitours Bureau: marketing de destino*. In: *Revista dos Eventos*. São Paulo: Cia. Comunicação; Ano 1, nº2, p.13, 1999.

SILVA, José Antonio Santos. *Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster*. ECA/USP: Tese de Doutorado, 2004. Disponível em www.eumed.net/tesis/jass/index.htm. Acessado em 09 de janeiro de 2009.

SILVEIRA, Rogério Leandro Lima da. *Uma breve contribuição geográfica ao debate sobre a relação sociedade e tecnologia*. Universidade de Barcelona – *Revista Bibliográfica de Geografia y Ciências Sociais*, Vol. VIII, nº 451, 15 de junho de 2003. Disponível em www.ub.es/geocrit/b3w-451.htm. (cópia impressa disponibilizado pelo autor).

SNEHOTA, I. *Market-as-Network; So What?* Artigo apresentado no 19th IMP Annual Conference University of Lugano, Switzerland, 2003.

SOJA, Edward. *Debates urbanos e regionais: a primeira rodada*. In: Geografias Pós-Modernas: a reafirmação do Espaço na Teoria Social Crítica. Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, 1993.

SOUZA, A. M., CORRÊA, V. M. *Turismo: conceitos, definições e siglas*. 2 ed. Manaus: Valer, 2000.

SOUZA, Nali de J. de. *Desenvolvimento econômico*. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Nali de Jesus de. *Teoria dos pólos, regiões inteligentes e sistemas regionais de inovação*. Análise, Porto Alegre, v. 16 n. 1, p. 87-112, jan./jul. 2005. Disponível em www.revistaeletronica.pucrs.br. Acessado em 10 de janeiro de 2009.

SOUZA, M. J. L de. *Como pode o turismo contribuir para o desenvolvimento local?* In: RODRIGUES, A. B. (org.). *Turismo e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Hucitec, 1997, p. 17-22.

TENAN, Ilka Paulete Svissero. *Eventos: Coleção ABC Turismo*. São Paulo: Aleph, 2002.

THOMAZI, Silvia. *Cluster de turismo – introdução ao estudo de arranjo produtivo local*. São Paulo: Aleph, 2006.

TOMELIN, Carlos Alberto. *Mercado de agências de viagens e turismo: Como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph, 2001.

TORRE, Francisco de la. *Agências de viagens e transportes*. São Paulo, Roca, 2003.

THORELLI, H. *Networks: Between Markets and Hierarchies*. Strategic Management Journal, Vol.7, Nº1, 1986, pp.37-51.

TREMBLAY, P. *The Past, Present and Future of Tourism Policy in Australia*. In: *Building a Research Base in Tourism*, P. Hooper (org.). Canberra: Bureau of Tourism Research, 1993.

TREMBLAY, P. *The Economic Organization of Tourism*, *Annals of Tourism Research*, Vol.25, Nº4, 1998, pp.837-859.

TRIGO, Luiz G. Godoi. *Turismo básico*. São Paulo: Editora SENAC, 1995. 88p.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TULIK, Olga. *Turismo e Meios de Hospedagem – Casas de Temporada*. São Paulo: Roca, 2001.

TURNBULL, P., FORD, D. e CUNNINGHAM, M. *Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.11, Issue 3/4, 1996, pp.44-62.

UNIVALE –Universidade do Vale do Itajaí. *Turismo – Visão e ação (glossário)*. 4 ed. Itajaí: Editora da UNIVALE, 2000.

VALADARES, José Horta. *Cooperativismo e Associativismo no Mundo em Transformação*, SEBRAE-MG. Disponível em www.sebraemg.com.br, acessado em 12 de dezembro de 2008.

VALARELLI, Leandro Lamas. *Parcerias – noções gerais*. Disponível em www.rits.org.br. Acessado em 07 de novembro de 2008.

VEIGA, Sandra Mayrink e RECH Daniel. *Associações: como constituir sociedades civis sem fins lucrativos*. São Paulo: DP & A Editora, 2002.

VEIGA, José Eli da. *Destinos da ruralidade no processo de globalização*. Estud. av. vol.18 no.51. São Paulo: SCIELO, May/Aug. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142004000200003>. Acessado em 15 de maio de 2011.

_____. *Do crescimento agrícola ao desenvolvimento rural*. Palestra apresentada no painel desenvolvimento rural sustentável promovido pelo BNDES. *Mudanças nas relações entre espaços rurais e urbanos*. In: PIQUET, Rosélia; OLIVEIRA, Elzira de. (Org.) *Economia e Território no Brasil Contemporâneo*. Belém/PA: ANPUR, maio, 2007.

_____. *Mudanças nas relações entre espaços rurais e urbanos*. In: PIQUET, Rosélia; OLIVEIRA, Elzira de. (Org.) *Economia e Território no Brasil Contemporâneo*. Belém/PA: ANPUR, maio, 2007.

VIANA, Andyara Lima Barbosa. *A Teoria do Espaço Turístico e Os Municípios da Associação de Turismo do Vale do Rio Pardo – ATURVARP: Mapeamento do Espaço Turístico Regional*. Dissertação de Mestrado. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2001.

WAARDEN, F. Emergence and Development of Business Interest Associations. An Example from the Netherlands, *Organization Studies*, Vol.13, N°4, 1992, pp.521-562.

WADY, Ariane Fucci. *O que é um convênio administrativo*. Disponível em www.lfg.com.br. Acessado em 14 de janeiro de 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

www.portalcostadoce.com.br, acessado em 22 de outubro de 2008.

www.santacatarinaturismo.com.br, acessado em 13 de novembro de 2008.

www.santur.gov.br, acessado em 13 de novembro de 2008.

www.spc.rs.gov.br/ATLAS, acessado em 25 de outubro de 2008.

www.turismo.rs.gov.br, acessado em 25 de outubro de 2008.

www.valedocontestado.com.br, acessado em 13 de novembro de 2008.

YIN, ROBERT K. *Estudo de caso : planejamento e método*; 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCHI, Giancarlo Philippi . *Introdução ao turismo*. Apostila, Florianópolis, 1998.

_____. *Gestão ambiental estratégica: sistema de gestão turística sustentável para unidades de conservação*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002, CPGA, UFSC: Florianópolis, 2002.

ANEXOS

ANEXO A
X.1.1

FORMULÁRIO GUIA DE ENTREVISTA – PRIMEIRO SETOR

REGIÃO X:

CIDADE X.1:

UNIDADE DE ANÁLISE X.1.1: PRIMEIRO SETOR

SUBUNIDADE DE ANÁLISE – QUESTÕES:

X.1.1.1 - Verificação da forma constitucional e funcional

1A) O turismo na administração pública funciona através de:

_____ Secretaria Municipal de Turismo

_____ Divisão, Departamento ou Setor do/da: _____

_____ Comissão, Junta ou Assessoria ligada a/ao: _____

_____ Outra forma (Instituto, Empresa, Corporação etc.), citar o nome: _____

_____ Não sabe/não respondeu

1B) Qual a forma de constituição do turismo na administração pública?

_____ Constante na Lei Orgânica

_____ Constante em Lei Específica

_____ Constante em Ambas

_____ Outra situação, citar qual: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

X.1.1.2 - 'Relações intra' - entre o órgão de turismo e outros indiretamente relacionados com o turismo

2A) O órgão de turismo se relaciona com outros órgãos da administração municipal com a finalidade de desenvolver o turismo?

_____ Não

_____ Sim, com quais (Educação, Cultura, Obras, Planejamento, Outros)? Especificar:

_____ Não sabe/ não respondeu

2B) Como se dão estas relações?

_____ Em função do Plano Plurianual

_____ Em função do Plano de Desenvolvimento do Turismo

_____ Em função de projetos específicos; dê exemplos: _____

_____ Em função de projetos conjuntos; dê exemplos: _____

_____ Conforme a necessidade; dê exemplos: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2C) Você diria que estas relações são:

_____ Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum

_____ Fáceis, por que impostas/ditadas pelo prefeito ou outra situação similar

_____ Difíceis de concretizar, por que _____

_____ Quase impossíveis, pois _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2D) Destas relações quais são as mais importantes para o desenvolvimento do turismo e porquê? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2E) Como funcionam as questões relativas ao aporte de recursos (materiais, financeiros etc.) destas relações/projetos e outros? _____

X.1.1.3 - 'Relações entre' – com órgãos de turismo de outros municípios

3A) Vocês se relacionam com órgãos de turismo dos municípios vizinhos?

_____ Não

_____ Sim, quais municípios? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3B) Que tipos de ações/projetos são gerados em função destes relacionamentos?

_____ Não sabe/ não respondeu

3C) Quais destas parcerias são as mais importantes para o desenvolvimento do turismo no município e região?

Porque estas são as mais importantes? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3D) Como se dão estes relacionamentos?

_____ Planejamento conjunto

_____ Ações/projetos específicos (como por exemplo, a realização de eventos)

_____ Reuniões periódicas

_____ Reuniões ocasionais conforme necessidades (como por exemplo, para a participação conjunta em eventos)

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3E) Estas parcerias/relacionamentos estão ou são formalizados?

_____ Não são formalizadas

_____ Sim, estão formalizadas através de um/uma:

_____ Associação

_____ Agência de Desenvolvimento

_____ *Convention & Visitors*

_____ Consórcio

_____ Convênios

_____ Outros, citar: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3F) Você diria que estas relações são:

_____ Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum

_____ Fáceis, por que impostas/ditadas pelos prefeitos ou outra situação similar

_____ Difíceis de concretizar, por que _____

_____ Quase impossíveis, pois _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3G) Como funcionam as questões relativas ao aporte de recursos (materiais, financeiros etc.) destas relações/projetos e outros? _____

3H) Com relação a gestão do relacionamento, as decisões e ações são:

_____ Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui tiver disponibilidade de tempo

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3I) Quais são as vantagens, os pontos positivos de se manter relacionamentos com os órgãos de turismo dos municípios vizinhos? _____

X.1.1.4 - Relações com outros órgãos de gestão ou de capacitação para o turismo

4A) Vocês se relacionam com órgãos de turismo nas instâncias estadual (como por exemplo, com a Secretaria de Estado do Turismo) e nacional (como por exemplo, com o Ministério do Turismo) ou com outros do tipo SEBRAE, SENAC, SENAR?

_____ Não

_____ Sim, citar quais: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4B) Que tipos de ações/projetos são gerados em função destes relacionamentos?

_____ Não sabe/ não respondeu

4C) Quais destas parcerias são as mais importantes para o desenvolvimento do turismo no município e região?

Porque estas são as mais importantes? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4D) Como se dão estes relacionamentos?

_____ Planejamento conjunto

_____ Ações/projetos específicos (como por exemplo, a realização de eventos)

_____ Prestação de serviços/ assessoria através de reuniões periódicas

_____ Reuniões ocasionais conforme necessidades (como por exemplo, para a participação conjunta em eventos)

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4E) Estas parcerias/relacionamentos estão ou são formalizados?

_____ Não são formalizadas

_____ Sim, estão formalizadas através de um/uma:

_____ Contratos

_____ Convênios

_____ Outros, citar: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4F) Você diria que estas relações são:

_____ Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum

_____ Fáceis, por que impostas/ditadas pelo prefeito ou outra situação similar

_____ Difíceis de concretizar, por que _____

_____ Quase impossíveis, pois _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4G) Como funcionam as questões relativas ao aporte de recursos (materiais, financeiros etc.) destas relações/projetos e outros? _____

4H) Com relação a gestão do relacionamento, as decisões e ações são:

_____ Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui tiver disponibilidade de tempo

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4I) Quais são as vantagens, os pontos positivos de se manter relacionamentos com os órgãos de turismo dos municípios vizinhos? _____

X.1.1.5 - Relações com a iniciativa privada

5A) Vocês se relacionam com as empresas do *trade* (agências de viagens, holeraria e tc.) turístico do município?

_____ Não

_____ Sim, com que empresas do *trade*? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

5B) Que tipos de ações/projetos são gerados em função destes relacionamentos?

_____ Não sabe/ não respondeu

5C) Quais destas parcerias são as mais importantes para o desenvolvimento do turismo no município e região?

Porque estas são as mais importantes? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

5D) Como se dão estes relacionamentos?

_____ Planejamento conjunto

_____ Ações/projetos específicos (como por exemplo, a realização de eventos)

_____ Reuniões periódicas

_____ Reuniões ocasionais conforme necessidades (como por exemplo, para a participação conjunta em eventos)

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

5E) Estas parcerias/relacionamentos estão ou são formalizados?

_____ Não são formalizadas

_____ Sim, estão formalizadas através de um/uma:

_____ Associação

_____ Agência de Desenvolvimento

_____ *Convention & Visitors*

_____ Consórcio

_____ Convênios

_____ Conselho

_____ Outros, citar: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

5F) Como funcionam as questões relativas ao aporte de recursos (materiais, financeiros etc.) destas relações/projetos e outros? _____

5G) Você diria que estas relações são:

_____ Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum

_____ Fáceis, por que impostas/ditadas pelo prefeito ou outra situação similar

_____ Difíceis de concretizar, por que _____

_____ Quase impossíveis, pois _____

_____ Não sabe/ não respondeu

5H) Com relação a gestão do relacionamento, as decisões e ações são:

_____ Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui tiver disponibilidade de tempo

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

5D) Quais são as vantagens, os pontos positivos de se manter relacionamentos com os órgãos de turismo dos municípios vizinhos? _____

X.1.1.6 - Relações com o mercado emissor

6A) Vocês mantêm relações/contatos com o mercado emissor de turistas para o município e região?

_____ Não

_____ Sim, como? Através de que ações/projetos? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

6B) Quem são os principais atores/parceiros do mercado emissor? _____

6C) Porque estes são os principais parceiros? _____

Cargo/função do respondente: _____

Tempo de desempenho no cargo/função: _____

Grau de instrução do respondente: _____

ANEXO B
X.1.2

FORMULÁRIO GUIA DE ENTREVISTA – **SEGUNDO SETOR**

REGIÃO X:

CIDADE X.1:

UNIDADE DE ANÁLISE X.1.2: SEGUNDO SETOR

NOME DA EMPRESA/INSTITUIÇÃO:

SUBUNIDADE DE ANÁLISE – QUESTÕES:

X.1.2.1 – ‘Relações entre’ - com empresas do *trade* turístico no lócus municipal .

1A) Vocês se relacionam com outras empresas do *trade*/setor turístico do município?

_____ Não

_____ Sim, com que empresas do *trade*/setor? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

1B) Que tipos de ações/projetos/negócios são gerados em função destes relacionamentos? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

1C) Quais destas relações de parcerias são as mais importantes para o desenvolvimento do turismo no município?

Porque estas são as mais importantes? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

1D) Como se dão estes relacionamentos?

_____ Planejamento conjunto

_____ Ações/projetos específicos (como por exemplo, a realização de eventos)

_____ Reuniões periódicas

_____ Reuniões ocasionais conforme necessidades (como por exemplo, para a participação conjunta em eventos)

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

1E) Estas parcerias/relacionamentos estão ou são formalizados?

_____ Não são formalizadas

_____ Sim, estão formalizadas através e se dão através de um/uma:

_____ Associação

_____ Agência de Desenvolvimento

_____ *Convention & Visitors*

_____ Consórcio

_____ Convênios

_____ Conselho

_____ Cooperativa

_____ Contratos

_____ Outros, citar: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

1F) Como funcionam as questões relativas ao aporte de recursos (materiais, financeiros etc.) destas relações/projetos e outros? _____

1G) Você diria que estas relações são:

_____ Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum

_____ Fáceis, por quês são impostas

_____ Difíceis de concretizar, por que _____

_____ Quase impossíveis, pois _____

_____ Não sabe/ não respondeu

1H) Com relação a gestão do relacionamento, as decisões e ações são:

_____ Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui tiver disponibilidade de tempo

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

1I) Quais são as vantagens, os pontos positivos de se manter estes relacionamentos?

X.1.2.2 - 'Relações entre' - com empresas do *trade* turístico no lócus regional

2A) Vocês se relacionam com as empresas do *trade*/setor turístico regional?

_____ Não

_____ Sim, com que empresas do *trade*/setor e em qual município estas empresas estão localizadas? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2B) Que tipos de ações/projetos/negócios são gerados em função destes relacionamentos? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2C) Quais destas relações de parcerias são as mais importantes para o desenvolvimento do turismo na região?

Porque estas são as mais importantes? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2D) Como se dão estes relacionamentos?

_____ Planejamento conjunto

_____ Ações/projetos específicos

_____ Reuniões periódicas

_____ Reuniões ocasionais conforme necessidades (como por exemplo, para a participação conjunta em eventos)

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2E) Estas parcerias/relacionamentos estão ou são formalizados?

_____ Não são formalizadas

_____ Sim, estão formalizadas através e se dão através de um/uma:

_____ Associação

_____ Agência de Desenvolvimento

_____ *Convention & Visitors*

_____ Consórcio

_____ Convênios

_____ Conselho

_____ Cooperativa

_____ Contratos

_____ Outros, citar: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2F) Como funcionam as questões relativas ao aporte de recursos (materiais, financeiros etc.) destas relações/projetos e outros? _____

2G) Você diria que estas relações são:

_____ Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum

_____ Fáceis, por quês são impostas

_____ Difíceis de concretizar, por que _____

_____ Quase impossíveis, pois _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2H) Com relação a gestão do relacionamento, as decisões e ações são:

_____ Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui tiver disponibilidade de tempo

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2D) Quais são as vantagens, os pontos positivos de se manter estes relacionamentos?

X.1.2.3 – Relação com o órgão público de turismo no lócus do município

3A) Vocês se relacionam com o órgão de turismo do município?

_____ Não

_____ Sim

_____ Não sabe/ não respondeu

3B) Que tipos de ações/projetos são gerados em função deste relacionamento?

_____ Não sabe/ não respondeu

3C) Porque esta parceria é importante para o desenvolvimento do turismo no município? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3D) Como se dão estes relacionamentos?

_____ Planejamento conjunto

_____ Ações/projetos específicos (como por exemplo, a realização de eventos)

_____ Reuniões periódicas

_____ Reuniões ocasionais conforme necessidades (como por exemplo, para a participação conjunta em eventos)

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3E) Estas parcerias/relacionamentos estão ou são formalizados?

_____ Não são formalizadas

_____ Sim, estão formalizadas através de um/uma:

_____ Associação

_____ Agência de Desenvolvimento

_____ *Convention & Visitors*

_____ Consórcio

_____ Convênios

_____ Conselho

_____ Outros, citar: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3F) Como funcionam as questões relativas ao aporte de recursos (materiais, financeiros etc.) destas relações/projetos e outros? _____

3G) Você diria que estas relações são:

_____ Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum

_____ Fáceis, por quês são impostas

_____ Difíceis de concretizar, por que _____

_____ Quase impossíveis, pois _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3H) Com relação a gestão do relacionamento, as decisões e ações são:

_____ Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui tiver disponibilidade de tempo

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3I) Quais são as vantagens, os pontos positivos de se manter estes relacionamentos?

X.1.2.4 – Relação com os órgãos públicos de turismo no lócus regional

4A) Vocês se relacionam com os órgãos de turismo dos municípios vizinhos?

_____ Não

_____ Sim

_____ Não sabe/ não respondeu

4B) Que tipos de ações/projetos são gerados em função destes relacionamentos?

_____ Não sabe/ não respondeu

4C) Porque esta parceria é importante para o desenvolvimento do turismo no município e na região? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4D) Como se dão estes relacionamentos?

_____ Planejamento conjunto

_____ Ações/projetos específicos (como por exemplo, a realização de eventos)

_____ Reuniões periódicas

_____ Reuniões ocasionais conforme necessidades (como por exemplo, para a participação conjunta em eventos)

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4E) Estas parcerias/relacionamentos estão ou são formalizados?

_____ Não são formalizadas

_____ Sim, estão formalizadas através de um/uma:

_____ Associação

_____ Agência de Desenvolvimento

_____ *Convention & Visitors*

_____ Consórcio

_____ Convênios

_____ Outros, citar: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4F) Vocês se relacionam com órgãos de turismo nas instâncias estadual (como por exemplo, com a Secretaria de Estado do Turismo) e nacional (como por exemplo, com o Ministério do Turismo) ou com outros do tipo SEBRAE, SENAC, SENAR?

_____ Não

_____ Sim, citar quais: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4G) Que tipos de ações/projetos são gerados em função destes relacionamentos?

_____ Não sabe/ não respondeu

4H) Quais destas parcerias são as mais importantes para o desenvolvimento do turismo no município e região?

Porque estas são as mais importantes? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4I) Como se dão estes relacionamentos?

_____ Planejamento conjunto

_____ Ações/projetos específicos (como por exemplo, a realização de eventos)

_____ Prestação de serviços/ assessoria através de reuniões periódicas

_____ Reuniões ocasionais conforme necessidades (como por exemplo, para a participação conjunta em eventos)

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4J) Estas parcerias/relacionamentos estão ou são formalizados?

_____ Não são formalizadas

_____ Sim, estão formalizadas através de um/uma:

_____ Contratos

_____ Convênios

_____ Outros, citar: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4K) Como funcionam as questões relativas ao aporte de recursos (materiais, financeiros etc.) destas relações/projetos e outros? _____

4L) Você diria que estas relações são:

_____ Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum

_____ Fáceis, por quês são impostas

_____ Difíceis de concretizar, por que _____

_____ Quase impossíveis, pois _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4M) Com relação a gestão do relacionamento, as decisões e ações são:

_____ Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui tiver disponibilidade de tempo

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4N) Quais são as vantagens, os pontos positivos de se manter estes relacionamentos?

X.1.2.5 - Relações com o mercado emissor

5A) Vocês mantêm relações/contatos com o mercado emissor de turistas para o município e região?

_____ Não

_____ Sim, como? Através de que ações/projetos? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

5B) Quem são os principais atores/parceiros do mercado emissor? _____

5C) Porque estes são os principais parceiros? _____

Cargo/função do respondente: _____

Tempo de desempenho no cargo/função: _____

Grau de instrução do respondente: _____

ANEXO C
X.1.3/X.1.4

**FORMULÁRIO GUIA DE ENTREVISTA – TERCEIRO SETOR LÓCUS
MUNICIPAL/REGIONAL**

REGIÃO X: _____

CIDADE X.1: _____

**UNIDADE DE ANÁLISE X.1.3/X.1.4: TERCEIRO SETOR LÓCUS
MUNICIPAL/REGIONAL**

NOME DA INSTITUIÇÃO: _____

TEMPO DE EXISTÊNCIA DA INSTITUIÇÃO: _____

SUBUNIDADE DE ANÁLISE – QUESTÕES:

X.1.3.1 - Verificação da forma constitucional e funcional

1A) Qual a forma de constituição do turismo enquanto terceiro setor no lócus municipal/regional?

_____ Constante em Lei Municipal Específica

_____ Outra situação, citar qual: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

1B) O turismo enquanto terceiro setor no lócus municipal/regional funciona através de parcerias/relacionamentos formalizados?

_____ Não formalizados

_____ Sim, formalizadas através de um/uma:

_____ Associação

_____ Agência de Desenvolvimento

_____ *Convention & Visitors*

_____ Consórcio

_____ Conselho

_____ Convênios

_____ Outros, citar: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

X.1.3.2 - Relações com os órgãos municipais de turismo

2A) Vocês, enquanto terceiro setor no lócus municipal/regional , se relacionam com os órgãos de turismo dos municípios vizinhos?

_____ Não

_____ Sim, quais municípios? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2B) Que tipos de ações/projetos são gerados em função destes relacionamentos?

_____ Não sabe/ não respondeu

2C) Quais destas parcerias são as mais importantes para o desenvolvimento do turismo no município e região?

Porque estas são as mais importantes? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2D) Como se dão estes relacionamentos?

_____ Planejamento conjunto

_____ Ações/projetos específicos (como por exemplo, a realização de eventos)

_____ Reuniões periódicas

_____ Reuniões ocasionais conforme necessidades (como por exemplo, para a participação conjunta em eventos)

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2E) Como funcionam as questões relativas ao aporte de recursos (materiais, financeiros etc.) destas relações/projetos e outros? _____

2F) Você diria que estas relações são:

_____ Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum

_____ Fáceis, por que impostas

_____ Difíceis de concretizar, por que _____

_____ Quase impossíveis, pois _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2G) Com relação a gestão do relacionamento, as decisões e ações são:

_____ Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui tiver disponibilidade de tempo

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

2H) Quais são as vantagens, os pontos positivos de se manter estes relacionamentos?

X.1.3.3 e X.1.3.5 - Relações com outros órgãos de gestão ou de capacitação para o turismo

3A) Vocês se relacionam com órgãos de turismo nas instâncias estadual (como por exemplo, com a Secretaria de Estado do Turismo) e nacional (como por exemplo, com o Ministério do Turismo) ou com outros do tipo SEBRAE, SENAC, SENAR?

_____ Não

_____ Sim, citar quais: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3B) Que tipos de ações/projetos são gerados em função destes relacionamentos?

_____ Não sabe/ não respondeu

3C) Quais destas parcerias são as mais importantes para o desenvolvimento do turismo no município e região?

Porque estas são as mais importantes? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3D) Como se dão estes relacionamentos?

_____ Planejamento conjunto

_____ Ações/projetos específicos (como por exemplo, a realização de eventos)

_____ Prestação de serviços/ assessoria através de reuniões periódicas

_____ Reuniões ocasionais conforme necessidades (como por exemplo, para a participação conjunta em eventos)

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3E) Estas parcerias/relacionamentos estão ou são formalizados?

_____ Não são formalizadas

_____ Sim, estão formalizadas através de um/uma:

_____ Contratos

_____ Convênios

_____ Outros, citar: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3F) Como funcionam as questões relativas ao aporte de recursos (materiais, financeiros etc.) destas relações/projetos e outros? _____

3G) Você diria que estas relações são:

_____ Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum

_____ Fáceis, por quês são impostas

_____ Difíceis de concretizar, por que _____

_____ Quase impossíveis, pois _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3H) Com relação a gestão do relacionamento, as decisões e ações são:

_____ Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui tiver disponibilidade de tempo

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

3I) Quais são as vantagens, os pontos positivos de se manter estes relacionamentos?

X.1.3.4 - Relações com a iniciativa privada

4A) Vocês se relacionam com as empresas do *trade* turístico do município/região?

_____ Não

_____ Sim, com que empresas do *trade*? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4B) Que tipos de ações/projetos são gerados em função destes relacionamentos?

_____ Não sabe/ não respondeu

4C) Quais destas parcerias são as mais importantes para o desenvolvimento do turismo no município/região?

Porque estas são as mais importantes? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4D) Como se dão estes relacionamentos?

_____ Planejamento conjunto

_____ Ações/projetos específicos (como por exemplo, a realização de eventos)

_____ Reuniões periódicas

_____ Reuniões ocasionais conforme necessidades (como por exemplo, para a participação conjunta em eventos)

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4E) Estas parcerias/relacionamentos estão ou são formalizados?

_____ Não são formalizadas

_____ Sim, estão formalizadas através de um/uma:

_____ Associação

_____ Agência de Desenvolvimento

_____ *Convention & Visitors*

_____ Consórcio

_____ Convênios

_____ Conselho

_____ Outros, citar: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4F) Como funcionam as questões relativas ao aporte de recursos (materiais, financeiros etc.) destas relações/projetos e outros? _____

4G) Você diria que estas relações são:

_____ Fáceis, pois resultam de interesses/planejamento comum

_____ Fáceis, por quês são impostas

_____ Difíceis de concretizar, por que _____

_____ Quase impossíveis, pois _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4H) Com relação a gestão do relacionamento, as decisões e ações são:

_____ Tomadas de forma consensual e as ações divididas entre os parceiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que aporta maior volume de recursos materiais e financeiros

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas e realizadas pelo parceiro que possui um corpo técnico qualificado

_____ Tomadas por consenso, porém realizadas pelo parceiro que possui tiver disponibilidade de tempo

_____ Outra forma, citar/descrever: _____

_____ Não sabe/ não respondeu

4I) Quais são as vantagens, os pontos positivos de se manter estes relacionamentos?

X.1.1.6 - Relações com o mercado emissor

6A) Vocês mantêm relações/contatos com o mercado emissor de turistas para o município/região?

_____ Não

_____ Sim, como? Através de que ações/projetos? _____

_____ Não sabe/ não respondeu

6B) Quem são os principais atores/parceiros do mercado emissor? _____

6C) Porque estes são os principais parceiros? _____

Cargo/função do respondente: _____

Tempo de desempenho no cargo/função: _____

Grau de instrução do respondente: _____