

ORGANIZAÇÃO EM REDE COMO MODELO DE GESTÃO COMPETITIVA PARA DESTINAÇÕES TURÍSTICAS

Helena Araújo Costa¹

Valmir Emil Hoffmann²

Resumo: A competição global, a multisetorialidade do turismo e as transformações no papel do Estado fazem com que sejam cogitadas novas formas de articulação que gerem potencial competitivo para as destinações turísticas. Uma destas formas é a organização em redes, modelo no qual tanto a administração da destinação turística quanto as relações entre os atores sociais podem ser vistas como elementos de competitividade. O objetivo geral do trabalho consiste em verificar a existência de uma rede intersetorial na administração do turismo em Balneário Camboriú - SC. São apresentadas idéias sobre a transformação das relações da sociedade com o Estado; conceitos de redes e de competitividade em destinações turísticas como marco conceitual. Foi adotada uma metodologia qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas seguidas de análise de conteúdo dos dados. Os resultados mostram que o turismo local não está articulado em forma de rede, visto que a administração turística do local não apresenta suficiente integração. Por fim, são apresentadas limitações do trabalho e sugestões de estudos posteriores.

Palavras-chave: Administração De Destinações Turísticas; Competitividade De Destinações; Redes Interorganizacionais.

1 Apresentação

Consolida-se no mundo uma nova forma de relação econômica, onde o Estado continua a ser um elemento decisivo na economia, porém com uma nova forma de intervenção, que aborde a competitividade em uma estratégia explícita (CASTELLS, 1999, p. 107). Esta realidade, segundo Orssatto e Hoffmann (1998, p. 10), “parece suscitar um novo modelo de competitividade”, em que os papéis dos atores sociais são transformados e o Estado é tido como a entidade fomentadora do desenvolvimento sócio-estrutural.

No cenário globalizado, há uma “crescente saturação do mercado, fazendo com que o desenvolvimento e a promoção dos destinos turísticos necessitem ser guiados por um foco no conceito de competitividade” (HASSAN, 2000, p. 239). A competitividade de uma região

¹ Mestranda - Programa de Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI . (helenaarcos@uol.com.br)

perpassa a capacidade dela de construir redes de reciprocidade (ANDION, 2003). Uma das características das redes é a transposição do “comando hierárquico do Estado” e o estabelecimento de confiança e coordenação como mecanismos centrais, o que acarreta um novo modelo de trabalho baseado em vínculos entre o governo e os atores sociais (ENDRES, 2003, p. 229-230).

A estrutura do trabalho consiste em uma discussão que resgata referenciais teóricos acerca das transformações das relações entre Estado e sociedade, seguidos por colocações sobre organizações em redes intersetoriais e sua relação com a competitividade de destinações turísticas. Por meio do caso estudado, buscou-se verificar a existência de uma organização em redes no turismo de Balneário Camboriú por meio do alinhamento das percepções dos diferentes setores que participam da gestão do turismo no município de Balneário Camboriú e suas atitudes frente à administração da destinação, possibilitando investigar a existência de uma rede. Por fim, serão tecidos comentários sobre as limitações do trabalho, as dificuldades encontradas no desdobramento dele e são apresentadas indicações para futuros estudos.

2 Referencial Teórico

A transformação do papel do Estado vem alterando as formas de relação com a economia e a sociedade e levando a um modelo de intervenção que contemple, entre outros fatores, a competitividade (CASTELLS, 1999). A competitividade é decorrente do desenvolvimento sustentado por políticas e ações integradas entre o Estado e a sociedade (ORSSATTO e HOFFMANN, 1998) que pode se dar pela organização em redes (ENDRES, 2003), como será exposto nesta seção.

2.1 Novas Relações entre Estado e Sociedade

Para tentar resolver problemas de governabilidade, tem havido movimentações em favor da reforma do Estado e sua modernização em busca de medidas que renovem as estruturas estatais e as adaptem às exigências da sociedade (ENDRES, 2003, p. 218-9). “As reformas são discutidas para superar os problemas que a crescente insatisfação da sociedade e da economia gera para os governos atuais” (ENDRES, 2003, p. 220). A modernização do Estado nos países latino-americanos, segundo o entendimento de Motta (1987), deve combinar a adoção de práticas gerenciais modernas com a transformação das relações entre comunidade e governo, acompanhada por descentralização e articulação de interesses, tendo em vista aproximar as clientelas envolvidas, ou seja, as instituições e a comunidade.

² Orientador e Professor titular do Programa de Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. (ehoffmann@ceciesa.univali.br)

Analisando o âmbito municipal de gestão pública, Pfeifer (2000, p. 01-5) atribui à descentralização e à inserção no mercado globalizado a necessidade de mudanças de práticas administrativas, concluindo que a qualidade desta administração é predominantemente julgada pela população local por sua capacidade de manter e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e não por “critérios políticos”.

Estas transformações geram necessidade de reestruturar as bases econômica, políticas e sociais (ANDION, 2003, p. 1034) e fazem emergir a por outros modelos de gestão, que congreguem as necessidades de articulação entre a economia, a sociedade, os setores público e privado, levando em consideração a preocupação com a competitividade, conforme pode ser apreendido das obras de Castells (1999), Orssatto e Hoffmann (1998). A organização em redes é um modelo a ser considerado para atender a estas necessidades.

Castells (1999, p. 216) defende que está havendo uma mudança histórica, e que pela primeira vez a unidade básica de produção não é um sujeito individual (empresário e sua família) nem um coletivo (empresa ou Estado), mas uma reunião de sujeitos. No que concerne às redes e considerando as revisões de natureza que o Estado tem sofrido, Amato Neto (2000, p. 22) atribui ao governo papel de facilitador e indutor do processo de constituição destes novos sistemas produtivos.

Beni (1997, p. 79) elucida que, apesar de todas as mudanças às quais o Estado tem sido submetido, ele continua a ser “a única entidade legítima da sociedade estruturada”. O autor reconhece o turismo como uma atividade que requer a intervenção do Estado porque apenas ele pode prover a integração pluri-setorial que se faz necessária, bem como a garantia dos interesses coletivos (BENI, 2003, p.100) e que mesmo a gestão compartilhada não anula o papel do governo no turismo (BENI, 1997, p. 83).

Endres (2003) propõe, frente à complexidade e multiplicidade de segmentos que o turismo envolve, uma organização baseada em redes. Esta configuração de “*redes de cooperação produtiva* [grifo no original] que englobam empresas, setor público, universidades, centros de pesquisa, e outros agentes sócio-econômicos, apresentam-se como uma tendência universal e irreversível” (AMATO NETO, 2000, p. 147).

2.1 Organização em Redes e Competitividade

Segundo Castells (1999, p. 497-8), rede é um sistema aberto e dinâmico de nós interconectados e consiste na nova morfologia social, podendo ser considerada extremamente adequada para economia capitalista baseada em inovação, globalização e descentralização.

As obras que abordam as redes podem ser encontradas em diversos campos das Ciências Sociais (ANDION, 2003, p.1047; ENDRES, 2003, p. 227). Mobilização é uma palavra-chave ao se tratar de redes, que podem ser entendidas como processos de interação entre atores locais, os quais influenciam diretamente a dinâmica a local de desenvolvimento (ANDION, 2003, p.1047-8). Basicamente, as redes são “formas de organização e ação dos atores sociais” (ANDION, 2003, p.1047) e têm como características a igualdade e a complementaridade entre suas partes, que são parceiras e cooperam porque partilham de objetivos comuns (ENDRES, 2003, p. 228).

Diversos trabalhos internacionais foram escritos sobre a organização de redes de empresas (JARILLO, 1988; POWELL, 1990; AMATO NETO, 2000). Estas podem ser vistas como arranjos complexos de relacionamentos entre empresas firmados sobre acordos de longo prazo que estabelecem objetivos comuns entre elas, tendo em vista obter vantagens competitivas frente às empresas que não pertencem à rede (JARILLO, 1988). Powell (1990) destaca que as redes de empresas consistem em uma alternativa para o mercado e para a organização hierárquica, e apresentam características como trocas, fluxos de recursos interdependentes e canais de comunicação recíprocos. Todos os autores atribuem papel especial à confiança desenvolvida dentro da rede, sendo esta uma característica essencial nesta forma de organização.

Notadamente, estas produções acadêmicas oferecem bases conceituais seminais, porém insuficientes para a análise da administração do turismo em uma destinação. A complexidade da gestão do turismo torna necessário que se pense em redes diversificadas, compostas por inúmeros setores do serviço e da indústria, dos setores público em todas as suas esferas, do setor privado e suas associações, da sociedade civil organizada e de todos estes atores entre si, conforme sugere Endres (2003, p. 219). É nítido que esta diversidade faz com que as políticas públicas para o turismo apenas sejam realizáveis ao contar com “participação e conjunção de vários atores sociais”, consistindo o que a autora chama de “redes políticas” (ENDRES, 2003, p. 220).

Apesar de denominar esse conjunto de instituições como sendo “redes políticas”, a construção das idéias de Endres (2003) não sana o problema do descuido acerca da “dimensão política” (com a conotação de disputas de interesses e de poder) que existe nas redes (GOBBI *et al.*, 2004, p. 01). Gobbi *et al.* (2004, p. 02) defendem que as redes são campos sociais e não podem ter sua dimensão política esquecida, já que dão lugar aos conflitos de interesses em detrimento da harmonia, que não é conquistada facilmente. A própria pluralidade da rede cede espaço para estas disputas, que nem sempre são explícitas (GOBBI *et al.*, 2004).

A colocação que apresenta maior afinidade de redes de empresas com organização em redes nas destinações turísticas pode ser encontrada no trabalho de Powell (1990). Este autor considera as redes como construções sociais que podem ser originadas de acordo com as particularidades de seus meios, carregando em si os resultados das interações entre seus personagens. Complementarmente, o autor afirma que o Estado, por meio de políticas públicas, determina em que grau os atores sociais confiam entre si (POWELL, 1990, p. 323). Certamente este é um ponto crítico para o estabelecimento de quaisquer redes, principalmente em destinações turísticas, onde as redes devem cumprir seus papéis de facilitadoras do desenvolvimento sustentável (ANDION, 2003, p. 1033) com a congregação da iniciativa privada, dos governos e do terceiro setor.

Esta congregação de setores é vista por Pavlovich (2003, p. 203) como um importante componente da vantagem competitiva, especialmente no turismo, agrupando organizações e formando um contexto de destinações. Para investigar as destinações, sendo assim, torna-se necessário que se leve em consideração a diversidade de setores envolvidos com o turismo e que sejam examinadas as relações entre estes atores, já que eles são responsáveis pela criação de valor e pela manutenção da vantagem competitiva (HASSAN, 2000).

Aqui a noção de vantagem competitiva extrapola a convencionalmente aceita, que aborda atrações, acessibilidade, tolerância, segurança, serviços de conforto, custos e benefícios, difusão da informação (LEIPER, 2003, p. 96-8), incluindo as relações entre os setores. Dias (2003, p. 203) assinala que é preciso que os recursos turísticos tenham “níveis de competitividade necessários para serem colocados no mercado”. O autor, apesar de não conceituar competitividade de destinações, aponta-a como um motivo justificável para a cooperação entre setores público e privado visto que, tanto a competitividade quanto a satisfação do turista dependem da interação dos elementos que compõem a experiência turística (DIAS, 2003, p. 184).

Ao tratar da administração pública e privada da destinação como um dos componentes do modelo de competitividade, Dwyer e Kim (2003, p. 385) abordam cinco tipos de atividades de administração têm influência especial na competitividade: gestão de marketing da destinação, planejamento e desenvolvimento da destinação, organização da administração, desenvolvimento de recursos humanos e gestão do meio ambiente, cada qual composta por um conjunto de indicadores (Quadro 2). No modelo é feita distinção entre as atividades do setor público e do setor privado. Apesar dos indicadores do modelo não tratarem diretamente da existência de redes de cooperação como fator de competitividade, será inferida a existência da rede por meio da comparação das atitudes dos setores entrevistados em relação aos demais

e a verificação do alinhamento de posturas e da convergência das respostas dadas. Assim será possível inferir tanto a existência de cooperação, quanto das relações de confiança entre eles e trocas de informações, condições básicas para o estabelecimento de redes conforme o referencial teórico revisado.

2.3 Balneário Camboriú e o Turismo

Balneário Camboriú está classificado em sétimo lugar no ranking dos 5.507 municípios brasileiros em qualidade de vida, e em segundo lugar entre os municípios catarinenses, conforme dados divulgados no *site* da Secretaria Municipal de Turismo e Comércio de Balneário Camboriú³.

A população residente é de, aproximadamente, 85.000 habitantes (IBGE)⁴, ao passo que o fluxo de turistas anual gira entorno de 1.500.000, segundo os dados coletados junto à Secretaria Municipal de Turismo e Comércio de Balneário Camboriú levantados entre 1997 e 2004. Os dados do último quadrimestre de alta temporada (dezembro, janeiro, fevereiro e março) fornecidos pela Secretaria Municipal de Turismo e Comércio revelam um total de 1.396.243 turistas. Destes, aproximadamente, 73% são brasileiros e 27% são estrangeiros. Dentre os estrangeiros, aproximadamente, 70% eram argentinos, seguidos por 20% paraguaios. Dentre os brasileiros, mais de 26% eram provenientes do estado do Paraná, seguindo-se de 24,57% de Santa Catarina e 18% de São Paulo. O gasto médio dos turistas, tanto nacionais quanto estrangeiros, foi de R\$ 45,00 (quarenta e cinco reais) por dia, sendo que a permanência média em todos os meios de hospedagem para brasileiros de 10,78 dias e estrangeiros, 11,17 dias. A receita total gerada pelo turismo no último verão foi de aproximadamente R\$ 684 milhões, consolidando-no como principal setor da economia municipal.

3 Metodologia de Pesquisa

Foi utilizada a metodologia de estudo de caso em razão da natureza descritiva do trabalho (SHLÜTER, 2003, p.77) e necessidade de se conhecer a realidade do município de Balneário Camboriú, que pode ser considerado representativo em termos de turismo no estado de Santa Catarina por ser o principal pólo receptor do estado e um dos maiores do país (ARAÚJO, 2002, p. 54).

³ www.camboriu.sc.gov.br. Acessado em 18/06/2004.

⁴ www.ibge.gov.br. Acessado em 18/06/2004.

A primeira etapa do levantamento de dados consistiu em pesquisa com base documental impressa em periódicos científicos nacionais e internacionais, livros, publicações de organismos oficiais e páginas eletrônicas de órgãos governamentais. Em seguida, e com base no referencial teórico estudado, foi desenvolvido o roteiro para coleta de dados a fim de realizar entrevistas. Para o caso em estudo, foi optado por “uma forma mista de entrevista”, aquela na qual há opções de questões com respostas fechadas combinadas com outras abertas (LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 187). No caso, as perguntas abertas não constavam no roteiro, visto que surgiam para complementar os assuntos no decorrer da entrevista.

<p>1: discordo totalmente 2: discordo mais do que concordo 3: nem concordo nem discordo 4: concordo mais do que discordo 5: concordo totalmente</p>

Quadro 1: Escala de Lickert aplicada no levantamento de dados

O formulário era composto por todos os indicadores de administração de destinação propostos pelo modelo de Dwyer e Kim (2003). Cada indicador foi reescrito de forma a apresentar-se como uma afirmativa que deveria ser classificada pelo entrevistado de acordo com sua opinião em uma escala de Lickert desenvolvida sobre os indicadores (Quadro 1). Esta escala é a mais utilizada nos estudos em turismo, é ordinal e adequada na medida em que se deseja medir a atitude do entrevistado frente às afirmações propostas. Sua construção deve variar entre 1 e 5, sendo 1 a pontuação menos favorável e 5 a pontuação mais favorável do que se quer medir⁵ (SHLÜTER, 2003, p.123-5).

Variáveis	Indicadores
Organização da Administração (Papel do Governo)	Coordenador de setores Representante da visão dos setores Elo de comunicação com os demais setores Fornecedor de informações estatísticas Executor do monitoramento estratégico e avaliação do desenvolvimento turístico
Políticas, planejamento e desenvolvimento da destinação (Interação intersetorial)	Visão de longo prazo Visão de futuro em conformidade com valores dos residentes e dos envolvidos no turismo Alinhamento com a visão formal da destinação Desenvolvimento integrado Adequação às necessidades dos visitantes Integração às pesquisas Inventário de atrações Identificação dos competidores

⁵ É importante lembrar que o sentido de “medir” nas ciências sociais diz respeito a atribuir magnitudes, atributos e propriedades (GONZÁLEZ BLASCO, 1998, *apud* SHLÜTER, 2003, p.118), ou seja é o “processo de vincular conceitos abstratos com indicadores empíricos” (SAMPLIERI *et al.*, *apud* SHLÜTER, 2003, p.118) a fim de classificá-los.

	Apoio da comunidade
Administração do marketing da destinação (Atividades do Governo)	Reputação do órgão municipal de turismo Imagem e posicionamento da destinação Monitoramento de atividades de marketing Adequação dos produtos turísticos Ligações estratégicas Identificação de públicos-alvos Conhecimento do marketing da concorrência
Desenvolvimento de Recursos Humanos (Atividades dos Setores Público e Privado)	Comprometimento com treinamento e educação em turismo e hotelaria Adequação do treinamento e educação Qualidade em turismo e hotelaria
Gestão Ambiental (Papéis dos Setores Público e Privado)	Reconhecimento da importância do turismo sustentável ⁶ Leis e regulamentações para meio ambiente e patrimônio Pesquisas e monitoramento de impactos

Quadro 2: Variáveis e Indicadores utilizados no levantamento de dados.

Fonte: Adaptado do conjunto de variáveis e indicadores de competitividade de destinações de Dwyer e Kim (2003).

As entrevistas foram realizadas individualmente em junho de 2004 junto a instituições representativas de cada um dos setores, tomando como base no modelo de Dwyer e Kim (2003), como pode ser visto no Quadro 2. Cada instituição foi representada por um entrevistado que desempenhasse funções de gestão. Os participantes e as instituições têm preservados seus nomes e características que os identifiquem. Após coletados os dados, procedeu-se a análise de conteúdo a partir do modelo que se está utilizando, confrontando a visão que o setor público, o setor privado e a sociedade civil organizada possuem acerca da administração do turismo de Balneário Camboriú.

4 Resultados do Caso Estudado

Os resultados das entrevistas possibilitaram a criação de tabelas comparativas com base nas quais foram realizadas as compilações e análises desta seção. Tendo em vista facilitar a leitura, as tabelas foram omitidas neste artigo, que contém descritos os resultados. Cada variável está exposta segundo os indicadores previamente apresentados e relaciona a opinião dos setores sobre cada sentença. Cabe lembrar que na escala de Lickert, quanto mais alta a pontuação, mais positiva é a atitude frente a uma afirmativa proposta. Entretanto, como a análise a ser empreendida aqui é de caráter qualitativo, não serão discutidas as frequências, médias e desvios-padrões dos dados coletados.

Setor	Setor Público	Setor Privado	Terceiro Setor
-------	---------------	---------------	----------------

⁶ Os indicadores de Dwyer e Kim (2003) reduzem a idéia de turismo sustentável apenas à gestão ambiental, não considerando os demais subsistemas sociais sob esta nomenclatura. Consideramos mais completas as análises que consideram turismo sustentável aquele que engloba os aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos ao lado do ambiental.

Pontuação Total	158	108	123
-----------------	-----	-----	-----

Tabela 1: Pontuações totais por setor entrevistado

Fonte: elaboração própria com base nos resultados da pesquisa.

É possível visualizar que a pontuação geral mais alta foi atribuída pelo setor público, ao se somar todos os indicadores (Tabela 1). Percebe-se uma compreensão do governo bastante positiva acerca de si mesmo e de seu desempenho em funções de organização, planejamento e desenvolvimento do setor turístico, resultado este que deve ser encarado com cautela já que a auto-avaliação pode ser tendenciosa.

A pontuação máxima possível era 170 pontos. A pontuação mais alta foi atribuída pelo setor público (158 pontos), enquanto o setor privado teve a mais baixa (108 pontos) e o terceiro setor somou 123 pontos, ficando em uma posição intermediária. O desvio das pontuações entre o terceiro setor e o setor público foi de 35 pontos, ao passo que o maior desvio foi apontado entre o setor privado e o público (50 pontos). Percebe-se maior alinhamento entre a iniciativa privada e terceiro setor, visto que o desvio entre as pontuações totais destes foi de apenas 15 pontos, e frente às afirmações dos entrevistados representantes destes setores. O terceiro setor vê a si mesmo como um representante da iniciativa privada, que em muitos casos busca suprir o papel do governo de coordenador de esforços entre os diferentes segmentos envolvidos no turismo.

4.1 Organização da Administração

No que tange às variáveis de *organização da administração*, o governo avaliou de forma bastante positiva suas atuações. Entretanto, a avaliação feita a respeito ao papel do governo pelos demais setores, recebeu conceitos baixos, o que denota uma percepção negativa destes atores acerca do trabalho que o governo municipal desenvolve em Balneário Camboriú. O único indicador bem avaliado nesta variável foi o que concerne a pesquisas e estatísticas sobre o turismo que o governo desenvolve. O setor privado esclareceu a falta de coordenação existente não apenas entre o público e o privado, mas internamente a estes setores também.

Enquanto o governo acredita que esteja coordenando os setores do turismo, comunicando-se efetivamente com eles, além de monitorando e representando a visão de todos, o setor privado discorda totalmente destas afirmativas. Apenas em relação à afirmação sobre comunicação, o governo acredita que tenta comunicar-se, convida todos para reuniões, que nunca comparecem.

Os contrastes entre as respostas dadas pelos setores público e privado estiveram bastante presentes. Em 25% das afirmações totais do levantamento, o governo concordava

totalmente enquanto o setor privado discordava totalmente das afirmativas positivas sobre as atividades desenvolvidas pelo poder público. Assim, é possível encontrar as maiores incidências de contrastes na variável *organização da administração*, que tem a responsabilidade atribuída exclusivamente ao governo. Vale lembrar que esta variável remete à noção de coordenação de uma rede e que na falta de comunicação e articulação, sua formação fica dificultada.

Também foi possível detectar que o terceiro setor busca desempenhar as atividades de coordenação entre setores público e privado, apontando o “ciúmes e a politicagem” como barreiras para o trabalho integrado da administração da destinação como um todo. A mesma opinião foi compartilhada pela iniciativa privada acerca dos entraves para a interação entre os atores sociais em Balneário Camboriú.

4. 2 Políticas, Planejamento e Desenvolvimento da Destinação

Todos os entrevistados esclareceram que não existe uma visão de futuro formalizada, escrita, por isto os resultados gerados por estes indicadores devem ser tratados com cautela. Apesar disso, o governo acredita trabalhar com planos de longo prazo, visto que são realizados planejamentos para o mandato de quatro anos com revisão anual. Os demais setores concordaram que isto seja realizado. Houve unanimidade ao se tratar do inventário já que todos os setores concordaram totalmente que as atrações estão inventariadas e que os concorrentes são conhecidos.

É válido destacar a divergência de opiniões sobre a adequação do desenvolvimento do turismo aos visitantes. Neste indicador, o setor privado enfatizou que realmente não existe adequação às necessidades do turista e o terceiro setor compartilhou da mesma opinião. Já o governo percebe que o turismo esteja sendo totalmente desenvolvido por ele de acordo com as necessidades dos turistas e aponta que iniciativa privada não se adequa. Este ponto transparece uma aparente falta de diálogo entre os setores, comprometendo uma das características mais fortes das redes: a troca de informações.

O setor público concordou totalmente que os valores dos residentes são representados no desenvolvimento turístico, visto que eles requisitam uma elitização do turismo que já está sendo buscada pelos planos do governo. O terceiro setor e a iniciativa privada divergem do governo nesta questão, tanto por não entender a “elitização” como algo positivo quanto por não acreditarem que os residentes sejam consultados para as decisões. Estes setores acreditam que devem ser oferecidos produtos turísticos para todos os níveis de renda e principalmente, durante todo o ano para que sejam minimizados os efeitos danosos da sazonalidade para os

empreendimentos privados. Nestas apurações já é possível apontar a falta de visões comuns e de cooperação entre os setores em Balneário Camboriú.

Sobre a comunidade em geral, ao passo que o governo acredita que ela apóie totalmente os eventos especiais, a iniciativa privada afirma que ela não é consultada, por isto preferiu não concordar nem discordar com a afirmativa. O terceiro setor, assim como o governo, acredita que a comunidade apóia os eventos, já que afirma consultar as entidades de classe que fazem parte da organização.

4.3 Administração do Marketing da Destinação

Em geral, as respostas mais homogêneas entre os setores entrevistados ocorreram nas variáveis relativas ao marketing da destinação. Grosso modo, as respostas demonstraram atitudes positivas de todos os setores, apenas excluindo a eficiência do monitoramento de marketing da destinação. Neste quesito, o terceiro setor acredita que há potenciais que não estejam sendo explorados, ao passo que a iniciativa privada acredita que esta atividade seja de competência do governo e não esteja sendo desempenhada apropriadamente. O governo admite falhas nestas atividades, mas enfatiza ser um modelo para outros órgãos municipais de turismo.

Como comentário, o setor privado registrou que o governo tende a se deter a atividades de divulgação, muitas vezes não tendo conhecimento das reais demandas do setor que estariam mais ligadas à diminuição da sazonalidade e à construção de uma nova imagem que permita aproveitar turisticamente a estação de inverno. A divergência mais expressiva nas respostas de marketing disse respeito à ligação estratégica entre o órgão de turismo municipal com empresas do *trade* de viagens: o governo concordou em parte e a iniciativa privada discordou totalmente que haja esta ligação que possa facilitar a “venda” do destino. Esta visão do setor privado aparentemente indica a falta de conexões e relações na gestão da destinação.

A maior concordância encontrada no marketing entre todos setores disse respeito às pesquisas e coletas de dados realizadas pelo governo municipal. Assim, foi percebida uma opinião uniforme e positiva sobre o trabalho do governo no conhecimento do público-alvo, dos competidores e seus produtos e das informações estatísticas, inclusive da disponibilização delas. Considerando este aspecto um canal de entrada de informação para todos os atores sociais, cumpre assinalar aqui uma característica de organização em rede identificada na destinação.

4.5 Desenvolvimento de Recursos Humanos

Quanto aos recursos humanos, o governo se diz totalmente comprometido com a capacitação de pessoal para turismo e hotelaria, enquanto o setor privado discorda totalmente da afirmação de que o governo o faça. O governo justifica sua opinião em função dos treinamentos que oferece e da educação para o turismo que é desenvolvido desde o ensino básico. Entretanto, ao ser confrontado com o comprometimento do setor privado para com a capacitação, a resposta do setor público foi mais positiva (5) do que a do próprio setor privado (4). Ambos os setores divergiram mais uma vez ao tratar da adequação da capacitação da mão-de-obra frente às mudanças do ambiente.

O governo acredita que esteja havendo esta adequação perfeitamente, citando como exemplos os cursos de qualidade do atendimento que oferece para policiais, garçons, hoteleiros e outros interessados. Já a iniciativa privada remete esta adequação à universidade e discorda totalmente, argumentando que ela não prepara os estudantes com as habilidades que o mercado precisa. O terceiro setor foi quem atribuiu a percepção mais positiva sobre esta mesma variável, classificada em função dos treinamentos que o governo oferece, à capacitação que a iniciativa privada provê e à formação que a universidade fornece à mão-de-obra. Nesses quesitos, a opinião do terceiro setor foi expressivamente mais positiva do que a do setor privado.

4.6 Gestão Ambiental

Outro contraste a ser destacado é a percepção sobre a importância de ser desenvolvido um turismo ambientalmente sustentável. O governo reconhece a si mesmo como totalmente comprometido com esta causa, acusando a iniciativa privada por não ter conhecimento a este respeito. Por outro lado, a iniciativa privada registrou que concorda totalmente com a afirmação de que é comprometida com o desenvolvimento sustentável do turismo, enquanto discorda do comprometimento governamental com este assunto. Relativo ao monitoramento dos impactos ambientais, o Órgão Municipal de Turismo, concorda totalmente que ele é realizado, entretanto não faz parte de suas atribuições. Já o setor privado, afirma que a atividade deles (bares, hotéis, restaurantes e similares) não causa muitos impactos ambientais em face da urbanização que já existe. Mais uma vez, o terceiro setor teve a atitude mais positiva, visto que sua pontuação na escala de Lickert foi a mais alta. A percepção do terceiro setor é de que tanto o setor privado quanto o público estão comprometidos com o desenvolvimento sustentável do turismo.

Apesar de não constar entre os indicadores, todos os setores entrevistados apontaram a falta de recursos como um entrave para o desenvolvimento turístico na região. O governo

afirma ter um orçamento restrito, o privado afirma não ter apoio do governo e ter limitações de capital para investir em projetos comuns, que são realizados com a contribuição dos afiliados. O terceiro setor indica que os recursos financeiros coletados pela contribuição dos mantenedores são escassos e que os recursos públicos municipais só são investidos pelo governo com ênfase em reverter em benefícios de imagem para o partido político da situação, e que em muitos casos é mais viável captar recursos com o governo estadual do que com o próprio governo municipal.

Outro expressivo entrave para o desenvolvimento competitivo da destinação comentado pelos entrevistados do terceiro setor e do setor privado, que não constava entre os indicadores, foi a disputa política e os “jogos de poder”, que ficam ainda mais aguçadas em ano eleitoral como 2004. Foi também possível apurar nas entrevistas que mesmo as instituições que são supostamente apartidárias, como as organizações não-governamentais e as entidades de classe, estão fortemente identificadas com partidos políticos em Balneário Camboriú. Inclusive, seus representantes são membros ativos dos partidos políticos em disputa eleitoral, o que sugere que estas ligações partidárias tornam ainda mais difícil conciliar os interesses de cada setor entrevistado com os interesses da coletividade ao redor de uma formação em rede, que pressupõe cooperação, objetivos comuns, confiança e comunicação.

5 Considerações Finais

O objetivo geral do trabalho foi verificar a existência de uma rede que englobe os setores público, privado e terceiro setor, considerando a organização em redes um modelo de gestão de venha atender as necessidades que emergem com a mudança do papel do Estado e da crescente competitividade do mundo globalizado.

Os resultados alcançados com este estudo permitem inferir que a administração turística de Balneário Camboriú não apresenta integração ou visões comuns entre os setores público, privado e o terceiro setor em grande parte dos indicadores analisados. A grande dissidência entre as respostas dadas leva a crer que as relações de confiança, as trocas de informações e a cooperação no desempenho das atividades de administração turística de Balneário Camboriú estão pouco desenvolvidas entre os setores entrevistados. Cabe ressaltar que confiança é um elemento central nas relações de cooperação das redes (AMATO NETO, 2000, p. 61).

É possível inferir que o setor privado e o terceiro setor desenvolvem atividades conjuntas e consideram o governo local alheio às suas necessidades, o que dificulta a

formação de parcerias e, conseqüentemente, de redes que congreguem os três atores. Também, os interesses partidários e individuais moldam os planos e decisões em grande parte, deixando de ser voltados para o bem coletivo e defendendo interesses de grupos restritos e de partidos políticos. Gobbi *et al.* (2004) lembram que o “estabelecimento da cooperação nem sempre é harmonioso e fácil”, por assim dizer, é uma construção árdua e delicada já que o campo social das redes está repleto de interesses particulares e disputas de poder. Também devem ser levados em consideração na análise crítica dos resultados, os entraves encontrados no Brasil para a consolidação das redes cooperativas. Entre eles, podem ser apontadas a falta de agilidade nas reformas do Estado e a cultura empresarial brasileira, que é predominantemente individualista, busca resultados a curto prazo e não se baseia em confiança (AMATO NETO, 2000, p. 149).

Os resultados alcançados ficaram limitados face à impossibilidade de entrevistar todas as pessoas previamente delineadas como representativas e também por terem sido abordados indicadores que necessitavam de auto-avaliação, podendo criar um viés nas respostas. Para possibilitar uma análise mais profunda da administração da destinação turística de Balneário Camboriú, sugere-se que sejam desenvolvidos estudos futuros com um número maior de entrevistados de todos os setores em busca de sanar as referidas limitações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ANDION, Carolina. Análise de Redes e Desenvolvimento Local Sustentável. *In Revista de Administração Pública*, vol. 37, n. 5, p. 1033-54, set/out 2003.

ARAÚJO, Maria Raquel Ferreira. **Utilização de Praias para Atividades Recreativo-Esportivas: o caso da Praia Central de Balneário CAMBORIÚ – SC**. (dissertação para obtenção do grau de mestre), Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria, UNIVALI, Balneário Camboriú, 2002.

BENI, Mário Carlos. Política e Estratégia de Desenvolvimento Regional: planejamento integrado do Turismo. *In RODRIGUES, Adyr Balastrieri (org.). Turismo e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Hucitec, 1997.

_____. **Análise Estrutural do Turismo**. 8^a. ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003, p. 98 – 125.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do Turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, p. 180-204, 2003.

DWYER, Larry; KIM, Chulwom. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *In Current Issues in Tourism* Vol. 6, No 5, p. 369 a 390, 2003.

ENDRES, Ana Valéria. Redes Políticas como Novo Instrumento de Condução Política do Estado: contextualização frente à complexidade social e possibilidades para o planejamento turístico. *In Turismo Visão e Ação*, vol. 5, n.3, set/dez 2003, 217-238.

_____. As mudanças na condução política do Estado e seus reflexos nas políticas públicas de Turismo: uma análise do Programa Nacional de Municipalização do Turismo. *In: SOUZA, Maria José (org.). Políticas Públicas e o Lugar do Turismo*. Brasília: Universidade de Brasília, Departamento de Geografia e Ministério do Meio Ambiente, 2002.

GOBBI, Beatriz Christo; CUNHA, Elcemir Paço; BRITO, Mozar José de; SENGER, Igor. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. *In Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (ENEO), Anais...*, ANPAD, 2004.

HASSAN, Salah S. Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *In Journal of Tourism Research*, vol. 38, p. 239-245, feb. 2000.

JARILLO, J. Carlos. On Strategic Networks. *In Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41, 1988.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber Científico: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEIPER, Neil. **Tourism Management**. Austrália, NSW: Pearson Sprint Print, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. Modernização Administrativa: propostas alternativas para o Estado latino-americano. *In Revista de Administração Pública*, vol. 21, n. 4, p. 31-61, out/dez 1987.

ORSSATTO, Carlos Henrique; HOFFMANN, Valmir Emil. Em Direção a um Novo modelo de Competitividade em um Ambiente Globalizado. *In Revista Alcance*, Itajaí, ano V, n.3, jul./dez, p. 05-13, 1998.

PAVLOVICH, Kathryn. The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: the Waitomo Caves, New Zealand. *In Tourism Management*, vol. 24, p. 203-216, 2003.

POWELL, Walter W. Neither Market nor Hierarchy: networks forms of organization. *In Research of Organizational Behaviour*, vol.12, p. 295-336, 1990.

SHLÜTER, Regina G. **Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2003. (Série Turismo).