

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU – FURB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGAD

ESTRATÉGIAS INTERSETORIAIS DAS ORGANIZAÇÕES DO TURISMO DE
NATUREZA: ENFOQUE NA COMPETITIVIDADE

PATRÍCIA MONTEIRO GORNI

BLUMENAU

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PATRÍCIA MONTEIRO GORNI

**ESTRATÉGIAS INTERSETORIAIS DAS ORGANIZAÇÕES DO TURISMO DE
NATUREZA: ENFOQUE NA COMPETITIVIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau - FURB, para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof^a. Dra. Marialva Tomio Dreher - Orientadora

BLUMENAU

2009

**ESTRATÉGIAS INTERSETORIAIS DAS ORGANIZAÇÕES DO TURISMO DE
NATUREZA: ENFOQUE NA COMPETITIVIDADE**

Por

PATRICIA MONTEIRO GORNI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd da Universidade Regional de Blumenau - FURB, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca examinadora formada por:

Presidente: Prof^ª. Marialva Tomio Dreher, Dra - Orientadora, FURB

Membro: Prof. Oscar Dalfovo, Dr., FURB

Membro: Prof. Luis Moretto Neto, Dr., UFSC

Membro: Prof. Carlos Alberto Cioce Sampaio, Dr., FURB

Coord. PPGAd: Prof^ª. Maria José C. de Souza Domingues, Dra., FURB

Blumenau, 2009

Dedico esse trabalho àqueles que contribuem, por meio de pesquisas e ações, para o desenvolvimento da atividade turística, com vistas à sua sustentabilidade, especialmente, aos que promovem a conservação do ambiente natural.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a construção desse trabalho:

A Deus, por estar sempre presente na minha vida, me protegendo e dando forças para mais esta conquista.

Ao meu companheiro de vida Renato, e meus filhos Marília e Rafael, que souberam administrar minha ausência e me estimularem na busca por essa conquista. Amo vocês.

Ao meu pai, e a minha mãe (*in memoriam*), que por meio de história de vida, exemplos e força mostraram-me a importância de uma conquista.

À minha estimada orientadora Marialva, que sempre se fez presente de maneira generosa e sábia, contribuindo muito para a construção desse trabalho. Considero que tive muita “sorte” em tê-la ao meu lado durante essa conquista, muito do seu exemplo estará comigo.

Aos meus amigos de mestrado, especialmente: Talita, Giancarlo e Silvana (parceiros de festas e ombros amigos). Às queridas Vanessa, Keuly e Dani que contribuíram com material de estudo. À Bia, que sempre me recebeu em sua casa com muito carinho.

À minha grande amiga-irmã Lúcia, que me deu muita força. As amigas do tênis, em particular a Cristi, a Márcia, a Teka e a Áurea, que nos momentos de descontração e champanhe, demonstraram interesse pelo meu trabalho.

Aos professores do mestrado, em especial ao Sampaio e Dalfovo, que por meio da participação na qualificação, contribuíram para a evolução deste trabalho. Ao professor Luis Moretto Neto, que por meio da participação na defesa, colaborou para o aprimoramento deste estudo.

A coordenação do mestrado representada pelas professoras Denise e Maria José, e às secretárias Rosane, Ana Paula, Iara e Silvia pelo pontual atendimento.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, que, por meio de concessão de bolsa ao Programa de Pós-Graduação, viabilizou esse trabalho.

Aos entrevistados, pelas informações concedidas e por abdicarem de parte do seu tempo para a realização das entrevistas.

A todos, que de alguma forma, contribuíram para o enriquecimento e a realização desta dissertação, o meu muito obrigada!

“Turismo de natureza é aquele que acontece em meio ao ambiente natural, sem muitas transformações do homem. Tem água natural, mata nativa, construções em madeira, trilhas e cheiro de mato. Turismo de natureza é quando se preserva a natureza como ela é – com borrachudo e pernilongo.” (Frase do entrevistado sobre o significado de turismo de natureza).

RESUMO

No ambiente de competitividade, as organizações do turismo de natureza necessitam manter um bom relacionamento com aquelas que atuam em diversos e diferentes setores, porque desse relacionamento resulta a composição dos produtos turísticos e suas atratividades. Portanto, é fundamental a implementação de estratégias, que visem promover parcerias, que possam ampliar e fortalecer o escopo de oportunidades para desenvolver este setor. Pelas suas características, o turismo de natureza, que depende essencialmente da conservação ambiental, não sobrevive sem o apoio do setor público e do terceiro setor – os principais responsáveis pela sua conservação –, como também (da) de uma forma de utilização consciente, por parte do setor privado. Por isso, as estratégias de cooperação, entre elas, podem representar um meio para o fortalecimento do setor e de suas organizações. Destarte, este estudo teve como objetivo analisar a contribuição das estratégias intersetoriais, nas organizações que atuam no segmento do turismo de natureza, nos municípios de Blumenau, Pomerode e Gaspar, inseridos na Região de Blumenau (SC), enfocando as ações que estivessem voltadas à competitividade do setor. Para atingir este objetivo, usou-se como metodologia a pesquisa qualitativa, amparada pela técnica descritiva, entrevistando representantes de 32 organizações públicas, privadas e do terceiro setor, atuantes no turismo desta região. Os resultados demonstram que as estratégias intersetoriais são incipientes e, não contribuem diretamente com o desenvolvimento do turismo de natureza, e as existentes são focadas exclusivamente na competitividade do turismo urbano. Todavia, a região apresenta um grande potencial para o turismo de natureza, visualizado pelos poucos investidores deste setor. A partir da análise realizada, percebe-se que para este setor se tornar mais competitivo, é fundamental o reconhecimento da importância do turismo de natureza, por parte dos diversos setores dos municípios estudados. Ressalta-se que a cooperação intersetorial pode ser um meio para alavancar e fortalecer este segmento turístico.

Palavras – chave: Estratégias Intersetoriais. Organizações Turísticas. Turismo de Natureza. Competitividade.

ABSTRACT

In the atmosphere of competitiveness, the nature tourism organizations need to possess good relationship with several sections organizations, because of them result the tourist products composition and their attractiveness. In this sense it is fundamental the implementation of strategies, that seek to promote partnerships that can enlarge and to strengthen the mark of opportunities to develop this section. For their characteristics, the nature tourism, that depends essentially on the environmental conservation, doesn't survive without the support of the public section and third section (main responsible for the conservation), as well as in the use way (conscious) on the part of the private section. Before this context, the cooperation strategies, among them the intersectorial, can represent a middle for the invigoration of the section and of their organizations. Like this, this study had as objective analyzes the contribution of the intersectorial strategies in the organizations that act in the segment of the nature tourism, in the municipal districts of Blumenau, Pomerode and Gaspar, inserted in the Blumenau (SC) Region, focusing the actions to the section competitiveness. For this, it was used as methodology the qualitative research, aided by the descriptive technique, interviewing representatives of 32 organizations (public, private and the third section) active in the tourism of this area. The results of this study demonstrate that the intersectorial strategies are incipient and they doesn't contribute directly with the nature tourism development. The one that happens are intersectorial strategies focused the competitiveness of the urban tourism exclusively. Though this area presents a great potential for the nature tourism, visualized by the few investors of this section. Before this scenery, to this section becomes more competitive, it is fundamental the importance recognition of the nature tourism for the several sections of these municipal districts. It is stood out that the intersectorial cooperation can be a way for improve and strengthen this tourist segment.

Key-words: Intersectorial strategies. Tourism Organizations. Nature Tourism. Competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Figura1: Modelo Trissetorial.....	31
Ilustração 2 - Quadro 1: Dimensões do Turismo de Natureza.....	47
Ilustração 3 - Mapa 1 - Municípios pertencentes à SDR de Blumenau (SC).....	53
Ilustração 4 - Mapa 2 - Roteiros Regionais de Santa Catarina.....	54
Ilustração 5 - Quadro 2: População da pesquisa.....	55
Ilustração 6- Quadro 3: Construto da pesquisa.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População da pesquisa.....	76
Tabela 2 - Porte das organizações privadas que atuam no turismo de natureza.....	77
Tabela 3 - Tempo de atuação das organizações privadas que atuam no turismo de natureza..	78
Tabela 4 - Definição do turismo de natureza na percepção dos entrevistados.....	79
Tabela 5 - Conhecimento dos entrevistados sobre a existência de parcerias intersetoriais, em prol do desenvolvimento do turismo	81
Tabela 6 - Conhecimento dos entrevistados sobre a existência de parcerias intersetoriais, em prol do desenvolvimento do turismo de natureza.....	83
Tabela 7 - Contribuição das parcerias intersetoriais, para melhora da competitividade das organizações e do setor turístico.....	88
Tabela 8 - Principais interesses em realizar parcerias intersetoriais	93
Tabela 9 - Sugestões dos entrevistados, sobre áreas e projetos, que os setores poderiam trabalhar em conjunto, para desenvolver o turismo.....	95

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	PRESSUPOSTOS	17
1.3	OBJETIVOS	17
1.4	JUSTIFICATIVA.....	18
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2	REVISÃO TEÓRICA	21
2.1	ESTRATÉGIAS INTERSETORIAIS.....	22
2.2	ORGANIZAÇÕES TURÍSTICAS: ESTADO, MERCADO E TERCEIRO SETOR....	33
2.3	COMPETITIVIDADE, INTERSETORALIDADE E TURISMO DE NATUREZA.....	41
2.4	REFLEXÕES SOBRE A COMPETITIVIDADE NO TURISMO DE NATUREZA: UMA CRÍTICA À COMPETIÇÃO PREDATÓRIA	48
3	MÉTODO DE PESQUISA	52
3.1	CAMPO DE ESTUDO E POPULAÇÃO	52
3.1.1	Campo de estudo.....	53
3.1.2	População e amostra	54
3.2	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	56
3.3	ANÁLISE E INTREPRETAÇÃO DOS DADOS	57
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	58
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1	TURISMO DE NATUREZA E SUAS ORGANIZAÇÕES	60
4.1.1	Município de Blumenau.....	60
4.1.2	Município de Gaspar	69
4.1.3	Município de Pomerode	72

4.2	ESTRATÉGIAS INTERSETORIAIS E COMPETITIVIDADE NO TURISMO DE NATUREZA: O ENTENDIMENTO DOS ADMINISTRADORES	76
4.3	ESTRATÉGIAS INTERSETORIAIS E COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DO TURISMO DE NATUREZA	99
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
	REFERÊNCIAS	113
	APÊNDICE I – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	120

1 INTRODUÇÃO

As organizações turísticas encontram-se inseridas em um ambiente complexo, no qual se torna imprescindível a implementação de estratégias, que visem mantê-las competitivas no mercado e que, ao mesmo tempo, contribuam para o desenvolvimento sustentável deste setor. Dentre as estratégias, destacam-se àquelas que surgem por meio de parcerias intersetoriais, nas quais a cooperação entre os setores (público, privado e terceiro setor) podem representar uma alternativa favorável à gestão das organizações, no que se refere à competitividade.

As estratégias intersetoriais favorecem a união de esforços, entre estes setores, em busca do fortalecimento de suas ações. Corroborando com esta afirmativa, Fischer (2002) identifica que existe um nível crescente de interação colaborativa, entre os setores, na busca por meios de solucionar os problemas sociais. Essas ações podem ser bilaterais ou trilaterais, envolvendo-os em parcerias privadas e públicas.

Diante das vantagens obtidas com a maior integração entre os setores, Junqueira (2004) aponta que, as ações intersetoriais surgem como uma possibilidade para a solução de problemas sociais, que incidem sobre uma população em uma determinada localidade. Acrescenta ainda, que a intersetorialidade, com o objetivo na intervenção social, exige a articulação de instituições e pessoas, estabelecendo um conjunto de relações e constituindo uma rede, por meio da qual é possível integrar e articular saberes e experiências. Enfatizando esta abordagem, nota-se que, além de contribuir com as ações de cunho social, a intersetorialidade favorece o surgimento de novas potencialidades entre as partes que se relacionam, por meio da busca pela união de forças.

Dentre as finalidades das ações conjuntas entre os setores, destacam-se, nesta pesquisa, aquelas que visam fortalecer um segmento, diante da competitividade do mercado. Ressalta-se, no entanto, que neste estudo, a competitividade é entendida como um fenômeno que melhora a atuação das organizações na formação do setor, bem como, na evolução das condições individuais. Isto é, num sentido contrário à competição predatória, em que apenas alguns são valorizados.

Diante dessa percepção em torno da competitividade, salienta-se que hoje, quase em sua maioria, as organizações vêm buscando meios de se fortalecerem e se destacarem em um ambiente competitivo. Com isto, de acordo com Queiroz (2005), o alcance da competitividade, em um mundo globalizado e concorrencial, passou a ser um desafio para as empresas, as indústrias, os setores, as cidades, ocupando a atenção de economistas,

administradores, e outros. No turismo, para Dwyer e Kim (2003), a competitividade é considerada como, a capacidade de um destino turístico em apresentar bens e serviços superiores, em relação às demais destinações, na busca por satisfazer o que os consumidores valorizam.

Portanto, as organizações turísticas, por meio de ação conjunta entre os diversos setores, podem fortalecer sua atuação e com isto, tornarem-se mais competitivas. Os gestores do *World Tourism Organization Business Council* – WTOBC (2000), por meio de seu Conselho de Negócios da Organização Mundial do Turismo, consideram que para se adaptarem às mudanças que vêm ocorrendo na indústria turística, principalmente por conta da revolução tecnológica, as organizações precisam cooperar umas com as outras. Acrescentam que, no futuro, o setor público e o privado irão dividir as responsabilidades, por meio de parcerias em prol do desenvolvimento e administração do turismo, para que esta atividade seja cada vez mais economicamente, socialmente, culturalmente e ambientalmente sustentável.

Frente às vantagens obtidas com a atuação conjunta entre os setores, este trabalho aborda a temática da intersetorialidade visando o aumento da competitividade das organizações turísticas, que atuam no segmento mercadológico do turismo de natureza. A investigação foi realizada através de uma pesquisa exploratória do tipo qualitativa. O campo de estudo compreendeu os municípios de Blumenau, Gaspar e Pomerode, localizados no Estado de Santa Catarina. O procedimento de coleta de dados foi a observação *in loco*, realizada em visitas técnicas, com a aplicação de entrevista semi - estruturada.

Cabe destacar que, este estudo insere-se na linha de pesquisa Estratégia de Competitividade, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (PPGAD/FURB). O foco, dessa linha, é o estudo de estratégias empresariais, que permitem às organizações prosperarem em meio a um ambiente de grande concorrência. Estudam-se os agentes influenciadores do meio competitivo e seu impacto no desempenho das organizações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A atividade turística depende dos investimentos dos setores público e privado para o seu desenvolvimento, visto que, conforme Dias (2005, p. 140), “de qualquer modo que se aborde o turismo, se trata sempre de uma combinação de atividades privadas, que atraem

consumidores que pressionam sobre uma oferta de bens, predominantemente públicos.” O Estado oferece o suporte para o desenvolvimento do turismo por meio da elaboração de políticas públicas que fomentem esta atividade e favoreçam, nas localidades receptoras, as condições básicas de infra-estrutura para receber os visitantes. O setor privado se encarrega dos investimentos, em bens e serviços, que atendam às necessidades dos turistas, tais como hospedagem, alimentação, transporte, agenciamento, entre outros. E o terceiro setor visa mover ações que auxiliem o Estado, a sociedade e as empresas privadas no desenvolvimento desta atividade.

O turismo é uma atividade multifacetada, que se inter-relaciona com vários segmentos econômicos, e que depende de ações setoriais para o seu desenvolvimento. Esse aspecto implica a articulação entre os setores. O Plano Nacional de Turismo 2007/2010 (instrumento de planejamento do Ministério do Turismo) retrata que, somente por meio de uma ação intersetorial integrada nas esferas da gestão pública e da parceria com a iniciativa privada, os recursos turísticos do País se transformarão em produtos turísticos, propiciando o desenvolvimento sustentável da atividade (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Normalmente, cada setor age de forma isolada no cumprimento de suas atividades, contudo, a colaboração intersetorial pode representar maior eficiência na obtenção dos objetivos. A cooperação entre o Estado, mercado e terceiro setor proporciona a troca de experiências e competências específicas de cada um desses setores, contribuindo para a superação de problemas e criando novas oportunidades. De acordo com Fischer (2002), a junção dessas atividades, apesar de não ser uma tarefa simples, tem se mostrado enriquecedora, além disso, as alianças estratégicas despontam como uma promissora alternativa para o fortalecimento de uma sociedade democrática. Diante desse argumento, acredita-se que a maior integração entre os setores, por meio de ações conjuntas, pode corroborar com o desenvolvimento sustentável do turismo de natureza, e fortalecer as organizações turísticas envolvidas neste segmento, diante do mercado cada vez mais competitivo.

O segmento mercadológico do turismo de natureza abrange várias formas de turismo ao ar livre e alternativo como, o ecoturismo, o turismo de aventura, o turismo responsável, o turismo educacional, entre outros. É comum essas atividades serem rotuladas de ecoturismo, no entanto, o termo turismo de natureza é mais abrangente (MCKERCHER, 2002). O turismo praticado na natureza vem crescendo e se desenvolvendo em diversas localidades. Muitos são os fatores responsáveis pelo aumento desse setor, sendo que, segundo Mckercher (2002), destacam-se o interesse global por temas ambientais, a valorização das atividades ao ar livre,

a tendência por viagens que priorizem um estilo de vida mais saudável e com aventuras, entre outros.

Atualmente, a concorrência na indústria do turismo é intensa, apresentando muitas organizações bem estruturadas que dispõem de vantagens competitivas. Diante desse fato, o turismo de natureza encontra-se em um ambiente, em que se faz necessária a elaboração de estratégias que visem ampliar seu potencial competitivo. O ambiente natural é o principal recurso para o seu desenvolvimento, e o grau de competitividade dos destinos turísticos que atuam nesse segmento, depende especialmente da sua capacidade em manter a qualidade dos seus recursos naturais. Contudo, o que se observa é que, as organizações privadas, juntamente com o poder público, não cooperam entre si para a conservação destes recursos. Muitos problemas advindos do gerenciamento dos recursos turísticos naturais poderiam ser superados com a colaboração entre os setores (HUYBERS; BENNETT, 2003).

Além disso, as organizações voltadas ao turismo de natureza se caracterizam como pequenas empresas, administradas pelos proprietários e com poucos funcionários. Grande parte dessas empresas enfrenta algumas limitações, como a ausência de habilidades adequadas para investirem em marketing, a oferta de produtos com padrão de qualidade inferior em relação ao preço praticado, além de problemas ambientais pois, o uso dessas áreas naturais deve ser feito mantendo a integridade ambiental, entre outros aspectos (MCKERCHER, 2002).

Verifica-se, diante dessas especificidades, que isoladamente, uma organização que atua no segmento do turismo de natureza encontra dificuldades em suprir as exigências de um setor competitivo. Torna-se fundamental a cooperação mútua, em que possam contar com as ações conjuntas dos diversos setores, para desenvolverem-se e permanecerem competitivas. Assim sendo, a problemática, desse estudo, aborda a importância da elaboração de estratégias que visem manter as organizações, que atuam no segmento do turismo de natureza, mais competitivas. Diante disso, surge o seguinte problema que se pretende responder: As organizações que atuam no turismo de natureza, na região da SDR de Blumenau (SC), pertencentes ao Vale Europeu, possuem estratégias intersetoriais que promovam a competitividade deste setor. Perante esta problemática cabe questionar:

- a) Quais as características das organizações turísticas que atuam no segmento mercadológico do turismo de natureza na SDR de Blumenau?
- b) Qual o entendimento dos administradores das organizações sobre as estratégias intersetoriais e a competitividade no setor?

- c) Quais são as ações intersetoriais promovidas pelas organizações envolvidas com o turismo de natureza?
- d) De que maneira as estratégias intersetoriais poderiam contribuir com as organizações do setor para torná-las mais competitivas?

1.2 PRESSUPOSTOS

Os pressupostos, que envolvem a pesquisa, referem-se à possibilidade de existir cooperação intersetorial entre as organizações envolvidas com o turismo de natureza, na área a ser estudada, e sua efetividade em prol de tornar esse segmento mais competitivo.

Presume-se que, as organizações turísticas pertencentes aos setores público, privado e terceiro setor, não se encontram amplamente engajadas na busca por estratégias intersetoriais, que visem tornar o turismo de natureza da região mais competitivo. Acredita-se que as formas de cooperação entre tais organizações são pouco efetivas, necessitando de apoio para se desenvolverem.

Pressupõe-se ainda, que os dirigentes de tais organizações acreditam na atuação em conjunto, entre os setores, na busca pela melhora da competitividade do setor turístico, uma vez que a atividade turística não ocorre de maneira isolada, dependendo de esforços conjuntos.

1.3 OBJETIVOS

O **objetivo geral**, deste trabalho, é analisar a contribuição das estratégias intersetoriais nas organizações, que atuam no segmento do turismo de natureza, nos municípios da região de Blumenau - SC, enfocando as ações que visem à competitividade do setor. Para atender a este propósito, tendo em vista a relevância do assunto e as possibilidades positivas que seu estudo pode gerar para o setor, e para compreender os seus questionamentos, propõe-se os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Caracterizar as organizações privadas, públicas e terceiro setor que atuam no segmento do turismo de natureza dos municípios da região de Blumenau (SC), pertencentes à SDR e ao Vale Europeu;

- b) Identificar as estratégias intersetoriais praticadas, por estas organizações, em prol da competitividade;
- c) Pesquisar o entendimento dos administradores destas organizações, sobre as estratégias intersetoriais e a competitividade do setor;
- d) Analisar as contribuições das estratégias intersetoriais para o desenvolvimento destas organizações, e ainda contribuir com subsídios que possam colaborar com a melhoria da competitividade do setor.

1.4 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a importância desse estudo, pois a sua proposta possui, como relevância teórica, a produção de reflexões sobre um tema significativo ao avanço das relações entre os setores público, privado e terceiro setor, na atividade turística. Ressalta-se, que as discussões sobre o turismo vêm despertando o interesse de muitos pesquisadores, uma vez que esta atividade é realizada em muitas localidades no mundo, movimentando uma grande quantidade de organizações. Além disto, do impacto desta atividade no cotidiano das organizações emergem muitas reflexões, pois a cada dia surgem novos produtos turísticos e, com isto, novas necessidades, representando um desafio à competitividade.

Esta pesquisa se propõe a promover estudos em uma área ainda pouco explorada por estudiosos, que é a intersetorialidade na atividade turística. Verificou-se que, no Brasil, os estudos que envolvem o relacionamento intersetorial, encontram-se especialmente destinados a compreender este fenômeno frente às problemáticas sociais. Os principais assuntos identificados, no país, abordam o papel da intersetorialidade com vistas a melhorar os problemas sociais como, por exemplo, no que se referem à saúde, às políticas públicas e à sustentabilidade sócio-ambiental. Por isso, este trabalho apresentará os resultados obtidos sobre a intersetorialidade para o desenvolvimento do turismo de natureza, com foco na melhora da competitividade do setor.

Acredita-se que o estudo, sobre a cooperação entre os setores público, privado e sociedade civil, possui relevância prática e, possa contribuir para tornar as organizações mais competitivas, principalmente àquelas que atuam no segmento do turismo de natureza da região a ser estudada.

Vale ressaltar que o Estado de Santa Catarina se destaca em relação à atividade turística no país, em especial, no que se refere ao turismo de verão. De acordo com Lins et. al.

(2002), embora o Estado apresente possibilidade de explorar vários circuitos turísticos (histórico-culturais, de festas típicas, da neve, de águas termais, etc.), a ênfase encontra-se no turismo de sol e mar. Acrescenta que, o turismo em Santa Catarina sofre com o desigual aproveitamento de seus atributos turísticos, e que, os maiores investimentos em serviços encontram-se na faixa litorânea.

Neste sentido, apesar da potencialidade em relação aos atrativos naturais, o turismo de natureza na região da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional - SDR de Blumenau (SC), mais especificadamente entre os municípios de Blumenau, Gaspar e Pomerode (campo deste estudo), encontra-se pouco desenvolvido. Acredita-se que, este segmento e suas organizações necessitam de apoio para se desenvolverem, e a cooperação entre os setores pode colaborar para tanto.

Analisar o estágio, em que as estratégias intersetoriais se encontram, pode cooperar para o seu melhor ordenamento e eficiência. De acordo com Fischer (2002), a colaboração intersetorial, apesar de trazer benefícios para as organizações envolvidas, não é um processo fácil de ser estruturado, além de exigir refinados procedimentos de gestão. Com isto, para que as organizações se estruturarem de maneira a atuarem em conjunto, faz-se necessário a realização de estudos, que visem compreender como este processo está acontecendo.

Por fim, analisando a viabilidade desta pesquisa, observa-se que ela ocorre no momento em que se conta com o apoio do *know how* de uma equipe, que trabalha nesta linha de pesquisa, na região estudada, há mais de quatro anos. Esta equipe está inserida no Grupo de Pesquisa em Estratégias, vinculado ao Programa de Pós - Graduação em Administração – PPGAd. As pesquisas, sobre o desenvolvimento do setor turístico e os aspectos relativos à intersetorialidade e competitividade, são objeto de estudo deste grupo, desde 2004. Muitas ações já foram conquistadas, por ele, na academia, com a aprovação de editais no CNPQ, socialização de artigos em vários eventos nacionais e internacionais, como também, perante a sociedade regional com parcerias efetivadas com ONGs, setor público e privado.

Além disso, o PPGAd mantém parceria com o Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR, formando um apoio institucional. Essa parceria favorece a relação entre estudantes oriundos de ambos os programas de pós-graduação, no qual contam com bolsas de pesquisa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq - IC PIBIC/CNPq, para o auxílio às pesquisas direcionadas a compreender a intersetorialidade na atividade turística na SDR de Blumenau (SC).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, no qual são expostos os elementos textuais que são a introdução, o desenvolvimento e a conclusão.

No primeiro capítulo introduz-se a temática do trabalho, no qual é feita a delimitação do estudo, descrevendo o problema de pesquisa, os pressupostos, os objetivos e as justificativas para a sua realização.

O segundo capítulo se refere à fundamentação teórico-empírica, em que se apresenta a literatura levantada sobre os principais assuntos que dão suporte a esse trabalho. Encontra-se dividido em seções, que abordam os seguintes aspectos: estratégias intersetoriais; organizações privadas, públicas e terceiro setor; competitividade, intersetorialidade e organizações turísticas; e por fim, faz-se uma reflexão sobre a competitividade predatória no turismo de natureza.

No terceiro capítulo são definidos os procedimentos metodológicos utilizados, e se apresenta o campo de estudo, a população, o meio utilizado para a interpretação e análise dos dados e as limitações da pesquisa. Demonstra-se um construto, no qual se relacionam os objetivos específicos, com os instrumentos utilizados para a coleta e as questões da entrevista.

O quarto capítulo apresenta a interpretação e análise dos dados coletados. Ele encontra-se dividido em três seções, que abordam: a caracterização do turismo de natureza, existente na região estudada, e das organizações que atuam neste segmento; a análise sobre a compreensão dos administradores, das organizações pesquisadas, em relação à melhora da competitividade por meio de estratégias intersetoriais; e, as contribuições das estratégias intersetoriais para o desenvolvimento destas organizações e do setor.

Por fim, o quinto capítulo, encerra a dissertação com as conclusões, sugestões, considerações finais e recomendações para futuras pesquisas.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo encontra-se estruturado em quatro partes, no qual oferecem os subsídios necessários para o avanço deste estudo.

A primeira parte apresenta a questão da estratégia, seu surgimento, conceito, aplicação e escolas. Por meio das estratégias coletivas, é feita uma aproximação com a intersetorialidade, objeto principal deste estudo.

As organizações turísticas são tratadas na segunda parte, sendo apresentado primeiramente, o conceito geral sobre organização, seus tipos e classificações. Diante disso, destacam-se as organizações pertencentes ao Estado, mercado e terceiro setor e as organizações de turismo pertencentes a cada setor.

Na terceira parte contextualiza-se a competitividade, especialmente no que concerne ao turismo de natureza, apresentando as estratégias intersetoriais como um meio de fortalecimento das organizações diante desse contexto.

Encerrando a fundamentação teórica, na quarta parte, apresenta-se uma reflexão em torno da competitividade e seus efeitos sob a sociedade. Verifica-se a importância de ressaltar que a competitividade é vista neste trabalho como algo positivo, que tem o intuito de fortalecer um segmento e as organizações, sem promover a competição predatória.

2.1 ESTRATÉGIAS INTERSETORIAIS

A origem do conceito de estratégia, de acordo com Barcellos (2002), provavelmente surgiu atrelada às operações militares, em que são encontrados elementos como: limitação de recursos, insegurança sobre a capacidade e intenções do adversário, incerteza sobre o controle da situação, e outras. O conceito de estratégia, dirigido aos negócios, surgiu no final da década de 1950. Conforme sinalizam Montgomery e Porter (1998), a partir da década de 1980, se inicia um período em que as empresas de todo o mundo, começam a enfrentar uma competição crescente, e as técnicas primitivas, utilizadas no planejamento estratégico, passaram a ser substituídas por abordagens mais apropriadas para serem colocadas em prática.

A estratégia é um termo quem vem sendo empregado com frequência no meio empresarial, devido ao ambiente competitivo em que as organizações encontram-se inseridas, pois, de acordo com Porter (1998, p. 11) “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição”. A estratégia está relacionada com o posicionamento de exclusividade e valor, de uma determinada organização em relação aos seus concorrentes, de modo a proporcionar aos clientes um diferencial. Portanto, “o lema da estratégia competitiva é ser diferente” (p.52).

Existem vários conceitos para a definição de estratégias, e isto ocorre devido às diversas abordagens em seu estudo ao longo do tempo, e das perspectivas dos autores. Uma estratégia, conforme Quinn (2006, p. 29), pode ser definida como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso.” O autor enfatiza que a essência da estratégia é construir uma postura que seja forte e flexível, para que uma organização atinja seus objetivos, independente da interação de forças externas.

Quanto às aplicações do termo estratégia, Mintzberg (2006) define-as em cinco tipos, que são: como plano; como pretexto; como padrão; como posição e como perspectiva. A estratégia, como plano, aborda a maneira pela qual os líderes procuram estabelecer a direção para as organizações e, é criada antes das ações que serão aplicadas e desenvolvidas consciente e propositalmente. Sua aplicação, como pretexto, refere-se às várias manobras, utilizadas pelos estrategistas, para obtenção de vantagens competitivas. A estratégia, como padrão, leva em consideração o comportamento da organização, podendo ser pretendida ou não. Em sua aplicação como posição, refere-se ao ambiente em que as organizações estão inseridas, e nesta definição torna-se fonte mediadora entre a organização e o ambiente. E por fim, a estratégia, como perspectiva, tem seu foco no interior da organização, no que diz respeito a questões fundamentais como, os instrumentos para a percepção e ação coletiva.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam, ainda, a estratégia sob o enfoque de dez escolas, reunidas em três grupos. O primeiro grupo é constituído por três escolas de natureza prescritiva, que se preocupam em verificar como as estratégias devem ser formuladas. São elas:

- a) Escola do Design: Focaliza a formulação estratégica como um processo de concepção. Propõe um modelo de formulação estratégica, que busca a adequação entre as forças e as fraquezas internas, com as ameaças e oportunidades externas;
- b) Escola do Planejamento: Focaliza a formulação estratégica como um processo formal. Aceitou a maior parte das premissas da escola do *design*, contudo, sua execução se trata de um processo formal, elaborado em etapas;
- c) Escola do Posicionamento: Focaliza a formulação estratégica como um processo analítico. Não se afasta muito das escolas do *design* e do planejamento. Criou e aperfeiçoou várias ferramentas analíticas, com o propósito de ajustar a estratégia correta às condições vigentes.

O segundo grupo é formado por seis escolas de natureza descritiva, em que o foco é dado aos aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. Estas escolas são:

- d) Escola Empreendedora: Focaliza a formulação estratégica como um processo visionário. A estratégia passa a ter projetos, planos, ou posições precisas para intuições, em que o foco está na “visão” do líder;
- e) Escola Cognitiva: Focaliza a formulação estratégica como um processo mental. Sua criação é tida como um processo cognitivo, na mente do estrategista;
- f) Escola de Aprendizado: Focaliza a formulação estratégica como um processo emergente. Identifica-a num processo em que a formulação e implementação se entrelaçam;
- g) Escola de Poder: Focaliza a formulação estratégica como processo de negociação. A estratégia baseia-se no poder, tanto dentro da organização, como também externamente.
- h) Escola Cultural: Focaliza a formulação estratégica como um processo coletivo. A ênfase é dada à influência da cultura na mudança estratégica;
- i) Escola Ambiental: Focaliza a formulação estratégica como um processo reativo. Analisa as demandas do ambiente e, o grau de liberdade para manobrar os ambientes organizacionais.

O terceiro grupo é formado apenas por uma escola, que é a Escola de Configuração, que busca a integração, agrupando elementos das demais. Focaliza a formulação estratégica

como um processo de transformação. Ela defende as organizações, como configurações com agrupamentos coerentes de características e comportamentos, e integra as alegações das outras escolas.

Diante das escolas e suas especificidades, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideram que, em todo o processo de estratégia é preciso combinar esses vários modelos, sendo que, a geração de estratégia, em qualquer organização, engloba os vários aspectos das diferentes escolas.

No entanto, segundo Volberda (2004), para que haja o verdadeiro progresso no campo da estratégia, é preciso que se faça uma síntese das perspectivas clássicas, modernas e pós-modernas, na qual o domínio de investigação seria regulado por apenas essas escolas, mas que outras escolas também poderiam surgir e trazer suas contribuições. As perspectivas clássicas abordam a estratégia como um processo de planejamento formal, iniciado pelos principais dirigentes, e tem relação com o nível hierárquico da organização. As modernas apresentam a gestão estratégica como um processo complexo, que contrapõem alguns aspectos da teoria clássica, como as limitações cognitivas da racionalidade. As perspectivas pós-modernas, em estratégia, estão voltadas para a elaboração de planos estratégicos apropriados às empresas, na busca pela competitividade.

As escolas apresentadas possuem relevância teórica no estudo da estratégia. Contudo, para a melhor compreensão deste trabalho, cujo enfoque são as estratégias intersetoriais, acredita-se que, a teoria das estratégias coletivas é a que mais apropriada. Conforme Astley e Fombrun (1983), uma estratégia coletiva corresponde à mobilização conjunta dos recursos e, à elaboração coletiva das ações, entre as organizações. O conceito de estratégia coletiva é essencial na gestão estratégica, particularmente, quando há um desejo de se utilizar uma análise que, identifica o quadro de colaboração que uma empresa possa desenvolver com outros parceiros, inclusive com os próprios competidores.

Uma estratégia coletiva visa promover a cooperação entre as organizações e, pode variar desde acordos e discussões informais, à mecanismos formais, como diretorias corporativas associadas, *join ventures*, e fusões. As estratégias não são utilizadas apenas como forma de atingir os concorrentes, mas também para aliar-se a eles, por meio da colaboração (MINTZBERG, 2006).

Observa-se que as teorias que enfocam estratégias coletivas coincidem, em parte, com as propostas de intersetorialidade, pois aproximam formas de atuação em conjunto. Ressaltando a existência e importância para o relacionamento entre as organizações, Schommer (2000) considera que, a estrutura de uma organização abrange contínuas decisões,

que a mantenha adequada às mudanças do ambiente, no qual se encontra, constituído por fatores naturais, e por outras organizações ou grupos. Existe uma dependência mútua, ou interdependência, que forma a base para a cooperação entre as organizações. Destaca-se, que as organizações não podem ser consideradas como entidades autônomas, mas sim, encontram-se ancoradas em redes de interações com outras organizações, do mesmo ou de diferentes setores.

Além destas teorias, alguns autores abordam os arranjos institucionais, como um meio de atuação, em conjunto, entre as esferas do Estado, mercado e sociedade civil. Conforme Sampaio (2004), este modelo é baseado em uma metodologia sistêmica, complexa, e não setorial, sendo de extrema relevância para o desenvolvimento local. Propõe que o desenvolvimento sustentável exige a articulação entre tais setores, e que os mesmos, apesar de muitas vezes estarem competindo, também estarão cooperando entre si, na busca por benefícios coletivos.

O relacionamento entre as organizações dos diversos setores vem se modificando, ao longo da história. A partir da década de 1970, as funções das organizações estatais começam a ser divididas com as organizações do mercado e da sociedade civil. O mercado cresce rapidamente, em um processo de concentração de capitais, privatização de empresas estatais, fusões e aquisições. O terceiro setor, constituído por organizações da sociedade civil sem fins lucrativos e com objetivos públicos, começa a se destacar. Amplia-se a consciência para a inter-relação e interdependência entre os acontecimentos que afetam a todos, nos diversos campos, como da ecologia, da economia, da saúde ou da política. Os agentes sociais e do desenvolvimento, públicos e privados, relacionam-se, criando novos padrões de comportamento e levando as organizações a diferentes estratégias de atuação. Termos como alianças, cooperação, redes e parcerias conquistam espaço em várias áreas (SCHOMMER, 2000).

No estudo das relações de cooperação entre as organizações pertencentes aos setores público, privado e terceiro setor, está o enfoque deste trabalho. De acordo com Fernandes (1997), a sociedade encontra-se organizada em setores, sendo o primeiro representado pelo Estado, o segundo formado pelo mercado e o terceiro setor formado pelas organizações da sociedade civil, diferindo em suas características das do Estado e do mercado. O Estado é responsável pelos interesses coletivos, pertencentes à esfera pública. O mercado corresponde aos interesses privados, que visam o lucro como resultado. O terceiro setor constitui-se de uma série de organizações, caracterizadas por serem sem fins-lucrativos, criadas e mantidas pela participação voluntária, e que contribuem para complementar a ação do Estado.

Em meio a um ambiente em que, um dos principais desafios para as organizações encontra-se em se manterem competitivas, as estratégias intersetoriais podem representar às mesmas, um meio de alavancar suas forças com a ajuda de parceiros. Por isso, as estratégias intersetoriais surgem como uma alternativa, por meio de ações conjuntas entre os setores, de proporcionar a colaboração entre as empresas na busca por seus objetivos. Inojosa (2001) considera que, uma perspectiva de trabalho intersetorial implica em, mais do que justapor ou compor projetos que permaneçam sendo formulados e realizados setorialmente, e define intersetorialidade ou transetorialidade como:

A articulação de saberes e experiências com vistas ao planejamento, para a realização e a avaliação de políticas, programas e projetos, com o objetivo de alcançar resultados sinérgicos em situações complexas. Trata-se, portanto, de buscar alcançar resultados integrados visando a um efeito sinérgico. Transpondo a idéia de transdisciplinaridade para o campo das organizações, o que se quer, muito mais do que juntar setores, é criar uma nova dinâmica para o aparato governamental, com base territorial e populacional (INOJOSA, 2001, p.105).

Destaca-se que a intersetorialidade, com vistas ao melhor desempenho das organizações, implica, muito mais do que na união dos setores, na colaboração efetiva, em que a troca de experiências e conhecimentos se faz presente. A articulação intersetorial representa um caminho para a estruturação de ações coletivas mais complexas que, por meio de uma prática integradora de ações advindas dos diferentes setores, complementam e interagem na busca por resultados e benefícios conjuntos. Inojosa (2001) pontua, que na literatura, é possível encontrar os termos intersetorialidade e transetorialidade com o mesmo sentido, contudo, acredita que e o prefixo “trans” expressa melhor a idéia, já o prefixo “inter” poderia denotar apenas a proximidade de saberes isolados, sem gerar novas articulações. O objetivo central da cooperação é promover uma maior sinergia, no qual, a combinação de forças entre os diferentes setores vão levar a resultados mais significantes, do que apenas a soma das atividades realizadas de maneira independente, resultando, com isto, no aumento do potencial competitivo.

Torna-se relevante destacar que, conforme Dreher, Souza e Ullrich (2007), o processo de intersetorialidade requer que, os atores locais criem atitudes de relacionamento, que propiciem a cooperação, para desenvolver os objetivos que colaborem com a coletividade, como um modo de receber não só benefícios, mas também, assumir os prejuízos advindos dos desvios desse processo. A ação intersetorial não tem a intenção de estimular que um setor assuma o papel de outro, mas de melhorar a compreensão sobre as dificuldades, limitações e

anseios de cada um dos setores envolvidos. Nessa perspectiva, a colaboração intersetorial apresenta-se como facilitadora para a cooperação entre as partes.

Para compreender os termos que permeiam as parcerias intersetoriais, Fonseca, Moori e Alves (2005) apontam para as divergências existentes sobre os termos parceria, aliança, cooperação e colaboração que, por vezes, são tratados como sinônimos e, em outros momentos aparecem com conceitos distintos. Segundo os autores, apesar desta característica, é possível perceber, na maioria dos casos, uma linha mestra que permeia todos esses conceitos, que é a idéia de uma união, para a realização de uma ação conjunta, em busca de um objetivo comum. De acordo com Fischer, et al (2003), dentre as expressões utilizadas na literatura e pelas organizações, para assinalar atividades realizadas por atores dos diferentes setores – Mercado, Estado, Terceiro Setor –, têm-se: Alianças Estratégicas Intersetoriais, Parcerias, Cooperação ou Colaboração Intersetorial.

Independente dessas várias terminologias existentes para designar os tipos de relacionamento intersetorial, o foco está, em verificar a existência e efetividade de formas de atuação conjunta entre os setores, como a parceria, a cooperação e outras, que busquem promover o desenvolvimento do turismo de natureza, de forma a torná-lo mais competitivo.

Quanto aos termos utilizados, a estratégia de rede, por exemplo, é empregada por Ckagnazaroff e Mota (2003) como um esquema para a implementação de intersetorialidade. O conceito de rede, neste caso, pretende vincular diversos atores, em torno dos aspectos de um problema num determinado segmento da sociedade. Os problemas da sociedade devem ser tratados em sua totalidade, e o Estado ou qualquer outra organização, isoladamente, com conhecimentos especializados e fragmentados, não consegue trabalhar uma solução para os mesmos, devido à sua complexidade. Diante disso, a relação constituída entre os diversos profissionais de um mesmo setor, ou de setores distintos, pode significar a formação de redes e, desse modo, auxiliar no esforço de uma abordagem intersetorial.

Os relacionamentos de parcerias intersetoriais têm por objetivo promover o desenvolvimento e justiça social, com geração de benefícios mútuos para os envolvidos, por meio do compartilhamento de recursos e de ações conjuntas. Em diversos locais do mundo, pesquisadores estão percebendo a importância deste fenômeno, e estão produzindo estudos que procurem demonstrar o funcionamento das parcerias em suas regiões, e quais as implicações que as mesmas trazem para a relação entre Estado, Mercado e Terceiro Setor (FISCHER, et al, 2003).

De acordo com Junqueira (2004), a cooperação intersetorial surge como uma possibilidade para a solução de problemas sociais, que incidem sobre uma população em uma

determinada localidade. Sua importância consiste, no fato de apontar uma visão integrada dos problemas sociais e de suas soluções. Complementa ainda, que a intersectorialidade com o objetivo na intervenção social, exige a articulação de instituições e pessoas, estabelecendo um conjunto de relações, e constituindo uma rede, por meio da qual é possível integrar e articular saberes e experiências. A cooperação entre as organizações públicas, privadas e sociedade civil contribuem para a resolução das problemáticas sociais.

Além das parcerias intersectoriais serem importantes estratégias para melhorar os aspectos sociais, a cooperação entre os setores pode corroborar com o desenvolvimento das organizações, de modo a torná-las mais competitivas. As colaborações intersectoriais podem representar uma alavancagem significativa, para a excelência da posição competitiva de uma organização, tanto do setor privado quanto do terceiro setor (AUSTIN; REFICCO, 2005).

Em estudos realizados, sobre as ações intersectoriais desempenhadas pelo terceiro setor, Austin (2001) destaca que as parcerias devem ser consideradas como parte integrante da estratégia das organizações, sejam elas, com ou sem fins lucrativos. As organizações definem, sistematicamente, os aspectos relacionados às alianças, que podem ser identificados a partir de algumas reflexões sobre: os motivos que levam as organizações a cooperar; a escolha do tipo de cooperação; a escolha da organização com o qual se almeja cooperar; a identificação do momento para cooperar; o meio pelo qual se pretende cooperar. Diante dessas ponderações, Austin (2001) identifica a presença de alguns elementos, onde destaca-se o *Continuum* da Colaboração.

O *Continuum* da Colaboração propõe a existência de três estágios, nas relações intersectoriais entre as empresas com e sem fins lucrativos. Esses estágios apresentam diferenças, em termos de amplitude de envolvimento, que vão desde o estágio filantrópico que seria o menos evoluído, ao estágio transaccional, que seria o intermediário, até o estágio interativo, que representa o maior escala de amadurecimento nesta parceria. O estágio filantrópico é o mais comum, e o envolvimento entre as organizações está restrito à doação para as organizações do terceiro setor, por parte das empresas com fins lucrativos. O transaccional é considerado o intermediário entre os estágios, onde o envolvimento dos parceiros é mais ativo e os benefícios são de ambos. A base, deste relacionamento, está na identificação de missões mais conscientes e de valores comuns. Já o estágio integrativo se estabelece quando, as missões, o pessoal e as atividades das organizações com e sem fins lucrativos encontram-se com maior integração organizacional e com ações mais coletivas, entretanto, são poucas as organizações que conseguem atingir esse estágio de maturidade (AUSTIN, 2001).

Na maioria dos casos, as colaborações intersetoriais, entre os setores privados e o terceiro setor, surgem de objetivos altruísticos e começam do estágio filantrópico. No entanto, à medida que o relacionamento se intensifica, e passa para uma fase mais integrativa, combinando as capacidades dos parceiros para criar novas fontes de valor, a alta direção perceberá que as parcerias de colaboração e as estratégias comerciais corporativas podem se unir, para desenvolver vantagens competitivas (FERNÁNDEZ, 2005).

Com relação às ações de intersetorialidade, entre as organizações sem fins lucrativos e empresas comerciais, Austin (2001) revela que, indo além das questões filantrópicas tradicionais, a formação de alianças estratégicas entre tais organizações, tem como finalidade contribuir com a sociedade e trabalhar no sentido de atingir seus objetivos particulares. O crescimento e desenvolvimento da cooperação intersetorial vem sendo incentivado, tanto pelo ambiente macro, gerado pelas mudanças nas forças políticas, econômicas e sociais, quanto pelo ambiente micro da sociedade, beneficiando tanto as organizações do terceiro setor, quanto às organizações comerciais. Na opinião dos executivos das empresas privadas, as cooperações intersetoriais geram importantes benefícios, em termos de enriquecimento estratégico, construção de cultura, geração de negócios e gerenciamento de recursos humanos.

As organizações, pertencentes ao terceiro setor, podem também contribuir com o setor público por meio de estratégias intersetoriais. O Estado enfrenta muitos aspectos limitantes, sendo que, dentre estes, Pereira (2005) aponta a escassez de recursos para o financiamento de políticas públicas, o que prejudica o atendimento às demandas oriundas da sociedade, até mesmo na garantia dos direitos mínimos de bem estar. Diante deste quadro, o Estado passa a contar com o apoio de organizações que compõem o terceiro setor, e contribuir com as mesmas na busca por parcerias. Junqueira (2004) acrescenta que, as ações do terceiro setor estabelecem uma nova relação entre o Estado e sociedade, e entre o público e o privado. O Estado recebe, deste modo, o auxílio dessas organizações na promoção das políticas e necessidades sociais, onde grupos organizados buscam novas formas de gestão para contribuir com a sociedade.

No entanto, conforme assinala Fischer (2002), essa cooperação intersetorial não pretende substituir o papel do Estado e suas responsabilidades, no que se refere à elaboração de políticas sociais, tampouco, atribuir às organizações da sociedade civil os papéis de operadoras dos serviços públicos. A premissa é que, tais parcerias possam constituir-se em um modelo eficaz de atuação social.

Na relação entre o setor público e o privado, Fingermann e Loureiro (1992) identificam uma necessidade emergente, de que se estabeleça um novo padrão de

relacionamento entre ambos. Existe uma condição propícia ao desenvolvimento de formas cooperativas entre o setor público e o privado, na esfera das administrações públicas locais. A necessidade de se estabelecer a cooperação entre esses setores, no Brasil, decorre de vários aspectos determinantes. Um deles encontra-se no fato de que, o setor público não consegue atender a todas as demandas sociais. O outro se refere à necessidade, que a iniciativa privada tem, em buscar mercados alternativos para a utilização de sua capacitação empresarial, financeira e administrativa. Ampliando a necessidade de atuação conjunta entre o Estado e dos demais setores, Queiroz (2005) identifica que em um ambiente de competição acirrada, os governos locais têm como desafio a definição e a implantação de estratégias competitivas, que implicam, dentre diversas ações, na realização de parcerias com outras instâncias de poder, com a iniciativa privada, com a sociedade civil organizada, dentre outros agentes.

Senn (1992) identifica três principais formas de cooperação, com relação ao desenvolvimento urbano, entre o setor público e o privado, classificadas conforme o grau efetivo de intenção de cooperar. Na primeira forma ocorre a falta de cooperação, quando a busca pelos objetivos ocorre de maneira independente. A segunda forma é a cooperação forçada, que acontece quando uma das partes (público ou privado) é induzida a cooperar. E a terceira forma é a cooperação estratégica, que deriva de objetivos comuns e compatíveis entre as organizações (públicas e privadas) envolvidas. Isso denota que, a busca pelo compromisso entre os diversos interesses e, entre os elementos, é em grande parte, espontânea e não imposta.

Portanto, existem três tipos de cooperação estratégica. O primeiro parte de uma iniciativa do setor público, objetivando algumas necessidades de planejamento local como, na construção de casas populares, no estímulo à criação de empregos, na criação de infra-estruturas sociais e ambientais, além de outros. O segundo tipo de cooperação, parte da iniciativa do setor privado, sendo motivado por algumas questões referentes à necessidade de reduzir a insegurança do mercado, à necessidade de reduzir custos de promoção e *marketing*, entre outros. E o terceiro tipo de cooperação estratégica é o mais eficiente, em relação à sociedade e no seu conjunto, pois ambos os setores têm consciência de que precisam da cooperação mútua para o desenvolvimento urbano, e os custos de transação no processo de contratação são extremamente reduzidos (SENN, 1992).

A relação conjunta entre o Estado, Mercado e Terceiro Setor, é considerada por Fischer (2002) o modelo explicativo da trissetorialidade, desenvolvido por vários autores da década de 1990, que trata de maneira adequada as alianças de cooperação entre os setores público, privado e terceiro setor, permitindo identificar as especificidades de cada tipo de

organização por sua inserção setorial. O modelo trissetorial (Figura 1) consiste em arranjar as organizações formais em tipologias, que as cataloga em três categorias – Estado, Mercado e Terceiro Setor –, de acordo com critérios pré-determinados. Tais critérios podem ser: a origem do capital, a propriedade do capital, dos recursos financeiros e materiais e, da pessoa jurídica; a formalização jurídico-legal; a responsabilidade legal e administrativa; o tipo de atuação/missão e, de atividades-fim executadas pela organização (FISCHER, 2002).

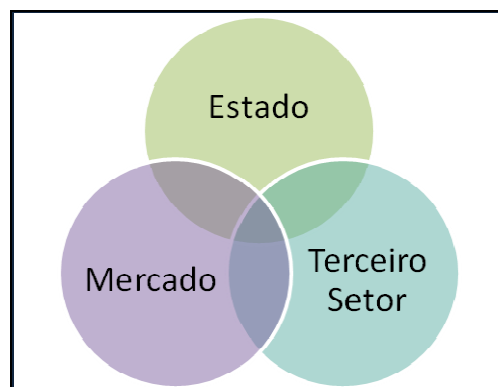


Ilustração 1 - Figura1: Modelo Trissetorial

Fonte: Fischer (2002).

O modelo trissetorial contém, como uma de suas características principais, as áreas de interseção entre os setores, assegurando a consistência do conjunto, e tornando possível o fluxo de ações propício para superar as debilidades específicas de cada setor. O desempenho da parceria é influenciado pelas características organizacionais de cada entidade que participa de uma aliança de cooperação. O modelo explicativo da trissetorialidade é, deste modo, indicado para identificar essas características e o impacto que as mesmas causam diante dos relacionamentos interorganizacionais (FISCHER, 2002).

Observa-se que a idéia do modelo trissetorial pode ser comparada à intersectorialidade, contudo, neste estudo, adota-se o termo intersectorial para designar a situação de ação, em conjunto, que possa ocorrer entre apenas dois setores, enquanto o modelo trissetorial só ocorre quando envolve os três setores, limitando outras possibilidades de cooperação.

Uma questão relevante, na discussão, acerca da intersectorialidade é o seu processo de inter-relação com a descentralização. Na visão de Junqueira, Inojosa e Komatsu (1998), os conceitos de descentralização e intersectorialidade aproximam-se, na medida em que a descentralização é compreendida, como a transferência do poder de decisão para as instâncias mais próximas e permeáveis à influência dos cidadãos, e a intersectorialidade refere-se ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos, de maneira sinérgica e integrada. A aplicação do paradigma intersectorial implica a intensificação dos processos de

descentralização, e, na incorporação da participação popular na gestão pública. A relação entre intersetorialidade, descentralização e participação é de sinergia, visto que, a descentralização não pode ser vista como objeto direto de democratização, sem se levar em conta a participação. Da mesma maneira, a intersetorialidade não irá, isoladamente, promover o desenvolvimento e a inclusão social (PIRES, MACEDO, 2006).

Na relação entre o processo de descentralização e a intersetorialidade no turismo, em pesquisa realizada pela WTOBC (2000) em vários países, identificou-se que nas localidades em que há um alto grau de descentralização, as parcerias intersetoriais evoluíram, envolvendo não somente o governo central, mas também as autoridades locais, fator que colabora com as parcerias entre o setor público e o privado.

Dentre os aspectos a serem ponderados ao se estabelecer uma parceria, está o de que ambas as partes envolvidas devem levantar seus pontos em comum, no que concerne à missão, à estratégia e aos valores. A identificação, dessas características, irá revelar a compatibilidade para a integração entre os parceiros, porque é de grande importância que eles tenham clareza com relação aos propósitos de sua união (AUSTIN, 2001).

As características que formam a personalidade de uma parceria intersetorial foram identificadas por Fischer (2002), que as enumerou da seguinte forma: as empresas parceiras devem ter sua identidade organizacional bem consolidada; devem estar preparadas para partilhar seus valores; e devem respeitar reciprocamente às responsabilidades de cada uma. Vale destacar, no entanto, que apesar dos benefícios gerados em tais parcerias, deve-se atentar para as dificuldades em seu estabelecimento e funcionamento, em prol da obtenção de benefícios mútuos. A busca pela superação desses desafios, no entanto, pode representar vários benefícios para as organizações, dentre esses, o fortalecimento das ações que visem torná-las mais competitivas.

Quanto às dificuldades encontradas para o estabelecimento de ações em conjunto, torna-se relevante a discussão, em torno da proposta de intersetorialidade entre as organizações do setor público e do privado, uma vez que possuem características distintas e, como consequência, podem enfrentar algumas limitações para a atuação em conjunto. Diante das especificidades das organizações pertencentes ao setor público, privado e terceiro setor, torna-se relevante mencionar que, cada uma dessas três lógicas possui modalidades distintas de gestão.

Conforme Salvatore (2004), a principal característica, que difere as atividades dos três setores, é a racionalidade inerente aos mesmos. O setor público deve estar pautado em ações de interesse dos cidadãos, na prestação de contas à sociedade, e na lógica baseada na

legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência. No segundo setor, as organizações privadas são movidas pelo lucro, operando em uma racionalidade de caráter instrumental, orientadas para o alcance de metas técnicas e finalidades econômicas ou de poder social, com a maximização dos recursos disponíveis. No terceiro setor, formado por organizações de natureza privada e finalidade pública que não visam lucro, as ações são voltadas para questões de cidadania, autonomia e direitos da população em geral, caracterizando o caráter sociológico, razão substantiva e ética abordada na vida social, o que sugere a não conformidade com a economia de mercado.

A cooperação entre os setores necessita de auxílio para que possa se desenvolver da melhor forma possível, pois pesquisas iniciais sobre as parcerias revelam alguns desafios, que a gestão das alianças intersetoriais enfrenta, como: a dificuldade de compartilhar o poder e o controle, nas decisões que envolvem as organizações aliadas; a barreira encontrada para compatibilizar culturas organizacionais distintas; e a falta de ferramentas gerenciais adequadas ao modelo de gestão, voltadas à colaboração intersetorial (FISCHER, 2005). Por isso, para Junqueira (2004, p.27):

A ação intersetorial é um processo de aprendizagem e de determinação dos sujeitos, que deve resultar em uma gestão integrada, capaz de responder com eficácia à solução dos problemas da população de um determinado território, saindo, entretanto, do âmbito da necessidade para o da liberdade. O homem é considerado na sua integralidade, superando a autonomização e a fragmentação que têm caracterizado a gestão das políticas sociais para uma dimensão intersetorial.

Portanto, a mudança nas práticas organizacionais deverá privilegiar a integração de saberes e experiências, em detrimento da setorialização e da autonomização. A viabilização da ação intersetorial depende da habilidade da constituição de grupos, formados por pessoas que possuam um senso compartilhado de realidade, com coesão em torno de entendimentos comuns, que determinam seu crescimento (JUNQUEIRA, 2004).

2.2 ORGANIZAÇÕES TURÍSTICAS: ESTADO, MERCADO E TERCEIRO SETOR

A organização é definida, por Hampton (1992), como uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia, que tem como finalidade atingir um determinado objetivo. Os recursos que ingressam em uma organização são as pessoas, os materiais e o dinheiro, e, os itens que saem das organizações são os bens e serviços. Encontram-se inseridas em um meio

ambiente e divididas em três partes básicas, que são – as pessoas, as tarefas e a administração. Hall (p. 30, 2004) apresenta uma definição para organização, que segundo o próprio autor, é complexa:

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicações e sistemas de coordenações dos membros (procedimentos); essa coletividade existe numa base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

De acordo com Mintzberg (1995), existem cinco tipos de organizações, a saber: a) Estrutura simples, em que a supervisão é direta e a cúpula estratégica é o componente-chave; b) Burocracia Mecanizada, em que a base está na padronização dos processos; c) Burocracia Profissional, com base na padronização das habilidades; d) Forma Divisionalizada, em que a base está na padronização das saídas; e) Adhocracia, em que o ambiente é dinâmico, podendo ajustar-se conforme necessário. Mintzberg (2006) divide as organizações em seis partes básicas, que são: núcleo operacional; ápice estratégico; linha intermediária; tecnoestrutura; e equipe de apoio e ideologia. O núcleo operacional é formado pelas pessoas que desempenham o trabalho básico em uma organização, como a fabricação de produtos e a prestação de serviços. Geralmente (exceto nas mais simples) conta com a presença de pelo menos um gerente, responsável por supervisionar o sistema, ocupando o ápice estratégico. A linha intermediária é ocupada pelas pessoas que trabalham entre o núcleo operacional e o ápice estratégico. Quando a organização se torna mais complexa, cria-se a tecnoestrutura, que é constituída por analistas, que também desempenham a função de planejar e executar o trabalho de outros. A equipe de apoio é responsável pelos serviços internos como, correspondências, copa e outros. E finalmente, a ideologia refere-se às tradições e crenças de uma organização, que a diferencia das demais.

Para Hall (2004), as organizações podem ser classificadas em vários tipos: se sua orientação é para o lucro ou se não tem fins lucrativos; conforme o setor da sociedade em que atua (educacional, agrícola, saúde); segundo a maneira pela qual se encontra estruturada; se é pública ou privada; entre outros. Além desses tipos, acrescenta que um grupo de variáveis que forma um conjunto de aspectos coincidentes e interligados, pode ser uma forma de classificar uma organização.

Pereira e Grau (1999) supõem a existência de quatro esferas, ou formas de propriedades significantes, no capitalismo contemporâneo, que são: a propriedade pública

estatal, a pública não-estatal, a corporativa, e a privada. A esfera pública estatal detém o poder de Estado e/ou é subordinada ao aparato deste; a pública não-estatal não tem fins lucrativos e está voltada para o interesse público, ou seja, nem todas as organizações de interesse público pertencem ao Estado; a corporativa também não tem fins lucrativos, contudo, está voltada a defender os interesses de um grupo ou corporação; a privada está voltada para o lucro ou para o consumo privado, e para o terceiro setor, e se constitui das organizações públicas não-estatais e das organizações corporativas.

De acordo com Ficher (2002), a classificação das organizações formais não é recente, e foi designada com base no enfoque econômico, como a origem do capital, podendo ser público, estatal e misto, bem como pelo tipo de produção como extração, transformação, comercialização, entre outros. A partir da última década do século XX, começa a se destacar uma classificação trissetorial, baseada nessas características organizacionais, em decorrência do terceiro setor. Esse sistema de classificação propõe, no entanto, agregar as organizações em três categorias, sendo a primeira constituída por organizações ligadas ao Estado, a segunda às formadas pelo mercado, e a terceira se refere às organizações pertencentes à sociedade civil, conhecida também como terceiro setor.

As organizações ligadas ao Estado (públicas) são consideradas sistemas complexos, devido à forma burocrática de seu funcionamento e tendência a centralização. Elas mantêm as características básicas das demais organizações, mas apresentam algumas singularidades como: supervalorização da hierarquia, apego as regras e rotinas, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Essas características são relevantes, na definição dos processos internos, diante dos processos de inovação e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos. As organizações públicas se deparam com a necessidade de romper com o modelo de burocracia enraizado, tanto nos aspectos administrativos, quanto nos políticos (PIRES; MACEDO, 2006).

As organizações privadas, que constituem o mercado, têm como suas principais características, a busca pela lucratividade. Elas oferecem ao público, os bens e serviços necessários para atender às suas necessidades e desejos. Conforme Rosseti (2002), enquanto as empresas públicas atuam dispendo de grandes investimentos e retornos lentos, em áreas pouco atrativas para a iniciativa privada, as empresas de propriedade e controle privados se estabelecem em setores mais atrativos, em especial no que se refere aos níveis de retorno financeiros dos investimentos realizados.

E por fim, as organizações do terceiro setor, que são caracterizadas por não terem fins-lucrativos, sendo criadas e mantidas pela participação voluntária, e que contribuem para

complementar a ação do Estado. O seu conjunto é diverso, podendo ser filantrópicas, organizações não-governamentais, ou, até mesmo constituídas por iniciativas empresariais. Junqueira (2004, p. 31) apresenta as organizações do terceiro setor como:

[...] organizações sem fins lucrativos e não-governamentais constituem aquilo que se denomina terceiro setor, sem serem consideradas, nem Estado, nem mercado. São organizações públicas privadas, porque não estão voltadas à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, mas para a realização de interesses públicos, entretanto, desvinculadas do aparato estatal.

Conforme Franco (1997), as organizações do terceiro setor estão voltadas para atender às necessidades coletivas, com finalidades públicas ou privadas. As de caráter público são aquelas que prestam serviços públicos, ou as que advogam direitos de interesse da sociedade. Já as organizações do terceiro setor, com finalidade privada, são aquelas constituídas por um grupo de pessoas, que se associam visando atingir objetivos de interesse próprio, e que, assim sendo, não têm a pretensão de atender aos interesses da sociedade. Entretanto, grande parte do terceiro setor é composta por organizações com fins coletivos privados.

Outra maneira de se classificar as organizações, conforme Hall (2004), é em relação ao setor de atuação que estas ocupam na sociedade. Dentre os setores, destaca-se neste estudo, o turismo, definido pela Organização Mundial do Turismo – OMT, como o deslocamento de pessoas para fora de seu local de moradia, por um período consecutivo inferior a um ano, motivado por razões não econômicas (OMT, 2008).

O turismo é entendido como uma atividade socioeconômica, e se destaca como um dos principais setores da economia global, encontrando-se em franco crescimento desde a década de 1950, quando as viagens tornaram-se mais acessíveis ao público em geral (WTOBC (2000)). Com isto, os empreendimentos que atuam nesta atividade têm aumentado em quantidade e variedade. De acordo com a WTOBC (2000), a partir dos anos 60, o poder público, de muitos países, começou a investir em infra-estrutura básica e, em outras necessidades para o desenvolvimento do turismo. Perante o crescimento dessa atividade, o setor privado passou a se interessar pelo turismo e investir nesse setor, expandindo os meios de hospedagem e de agências de viagens. Com isso, os governos começaram a criar as legislações necessárias para regularizar a atividade, além de funcionar como um facilitador, por meio de incentivos fiscais à iniciativa privada que desejasse investir em turismo.

A atividade turística depende de vários elementos para o seu desenvolvimento e, cabe destacar os aspectos que envolvem a oferta turística. De acordo com Beni (2003), a oferta turística é composta pelos atrativos turísticos, pelos serviços turísticos e, pela infra-estrutura.

Os atrativos turísticos encontram-se divididos em: naturais (tipos de relevos, hidrografia e parques); histórico-culturais (monumentos, sítios e instituições culturais de estudo e pesquisa); e manifestações populares (festas, comemorações, gastronomia típica, artesanato, feiras e mercados). Os serviços turísticos representam o conjunto de edificações, serviços e instalações à disposição dos turistas, sendo por sua vez indispensáveis ao fomento da atividade (hospedagem, alimentação, recreação, entretenimento, e outros serviços). A infraestrutura é geralmente oferecida pelo poder público, e serve de apoio aos residentes e turistas das localidades receptoras, como o saneamento, os meios de transportes públicos, a comunicação, e outros.

As organizações que atuam no setor turístico são diversificadas, abrangendo os meios de hospedagem, agências de viagens, restaurantes, meios de transportes, e outros. De acordo com Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002), a organização do turismo envolve milhares de unidades, que podem ser analisadas das seguintes maneiras: (a) por função ou tipo de atividade, como regulamentadoras, comerciais, prestadoras de serviços, pesquisadoras, fomentadoras, editoras, educadoras, entre outras; (b) geograficamente, podendo ser internacionais, nacionais, regionais, estaduais e locais; (c) em termos de propriedade, como governamentais, não-governamentais e privadas; (d) por segmentos, como transportes, meios de hospedagem, agentes de viagens, e outras; (e) por motivação, sendo com ou sem fins lucrativos. Neste trabalho, as organizações turísticas são classificadas em termos de propriedade, ou seja, em organizações governamentais (públicas), privadas, e não-governamentais (terceiro setor ou sociedade civil).

As organizações pertencentes ao setor público exercem papel fundamental na atividade turística e, de acordo com Dias (2005), essa importância se dá, por dois motivos: 1) o turismo é uma atividade dinâmica, que pode gerar efeitos tanto positivos quanto negativos, sendo necessário equilibrar o objetivo do lucro com sua sustentabilidade econômica, ambiental e social; 2) o Estado é responsável por bens públicos como a infra-estrutura, a segurança, os recursos naturais e culturais, e outros. Para Beni (2000 p. 179) “a função específica dos órgãos institucionais públicos de turismo deverá ser a determinação de prioridades, a criação de normas e a administração de recursos e estímulos. O governo dará as diretrizes e proverá as facilidades”.

Em países onde a atividade turística encontra-se desenvolvida e consolidada, como ocorre em grande parte da Europa, o setor privado é seu principal sustentáculo. A sociedade civil e o setor público também participam, porém de maneira secundária. Contudo, a realidade brasileira é bastante distinta, dado o caráter ainda incipiente do turismo no país. No Brasil, a

importância da participação do setor público é decisiva, para o sucesso de qualquer iniciativa no setor (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Conforme a WTOBC (2000), o setor público precisa se conscientizar sobre alguns aspectos que envolvem a atividade turística, como: ter visão do que seja o turismo; prover o turismo, dando suporte ao setor privado, facilitando o investimento e o fluxo de capital; oferecer adequada infra-estrutura de desenvolvimento e manutenção; fornecer ao setor privado facilidades e serviços, por meio de incentivos e políticas adequadas; assegurar o bem estar da comunidade e dos visitantes; realizar pesquisas com o setor privado, para levantar informações referentes à demanda e ao mercado; e outros.

O papel do setor público, no desenvolvimento da atividade turística, pode ser relevante e, até mesmo imprescindível em vários aspectos. O governo pode assumir o papel de empreendedor, sendo responsável pela construção dos mais diversos tipos de instalações, além de contribuir, em parcerias com o setor privado, para tais investimentos. A função de regulamentação do governo envolve regras de proteção ao consumidor, leis de segurança, regulamentações do transporte aéreo internacional, entre outros (OMT, 2003). Descrevendo as ações do setor público no turismo, Dias (2005) concentra o papel do Estado em sete pontos principais:

- a) coordenação e efetivação de uma política de turismo;
- b) planejamento da atividade turística, de maneira a atender aos interesses da maioria da população de um país, Estado ou município;
- c) legislação e regulamentação de normas codificadas no direito;
- d) função empresarial, na medida em que investe em infra-estrutura básica, além de ser também proprietário e responsável por dirigir empreendimentos;
- e) Incentivador do setor privado, por meio de empréstimos, incentivos fiscais e outros;
- f) promotor do turismo social às camadas sociais menos favorecidas;
- g) divulgação e promoção do turismo nas regiões emissoras, considerada por Dias (2005) uma das mais importantes funções da administração pública, em função de desempenhar o papel de coordenador, das diversas atividades voltadas para o turismo em seu território.

A expressão "setor público" abrange toda uma gama de organizações públicas, tanto em escala internacional, como nacional, estadual e municipal. O representante oficial internacional do turismo é a Organização Mundial do Turismo (OMT). Trata-se de um organismo intergovernamental encarregado da promoção e desenvolvimento do turismo. A OMT se propõe a estimular o crescimento econômico e geração de empregos, a oferecer

incentivos à proteção ambiental e cultural das destinações, e promover a compreensão entre as nações do mundo (GOELDNER; RITCHIE; MCINTOSH, 2002). O órgão nacional do turismo, pertencente à organização administrativa do Estado, no Brasil, é o Ministério do Turismo, que conta ainda com a Secretaria Nacional de Políticas do Turismo, a Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo, e a EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. No Estado de Santa Catarina, o órgão oficial do turismo é a Santa Catarina Turismo S/A (SANTUR), contando também com o Conselho Estadual de Turismo.

No setor privado, de acordo com Oliveira (2005), a atividade turística é eminentemente empresarial, sendo que a diversidade de empresas e profissões que atuam nesta área é ampla. Dentre essas, tem-se: os meios de hospedagem; as agências de viagens; as empresas de transportes (aéreos, terrestres e aquáticos), de locação de veículos, de divertimentos, de gastronomia, de consultoria, de organizações de eventos, de planejamento e urbanização turística, de formação de mão-de-obra especializada; e, muitas outras empresas que, de forma direta ou indireta, usufruem do turismo para obterem vantagens comerciais.

Os meios de hospedagem exercem um papel fundamental à atividade turística, pois oferecem a possibilidade de descanso aos visitantes. São classificados por Beni (2003) como: hoteleiro (classificado), hoteleiro (não classificado) e extra-hoteleiro. O hoteleiro classificado é um estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para a ocupação passageira, incluindo serviço completo de alimentação e outros. O hoteleiro não classificado se refere a um tipo de empreendimento destinado à prestação de serviço de hospedagem, em aposentos mobiliados e equipados, com ou sem alimentação, e outros serviços necessários. Os extra-hoteleiros são considerados quaisquer estabelecimentos que prestem serviços de hospedagem, e não são classificados como hotéis, sendo pensões, colônias de férias, pousadas, flats, imóveis locados e segunda residência.

Os estabelecimentos de alimentos e bebidas também desempenham um papel muito importante na atividade turística, pois irão suprir as necessidades fisiológicas dos visitantes. Conforme Beni (2003), tais estabelecimentos são variados, atendendo às exigências de todos os tipos de visitantes, como restaurantes, lanchonetes, bares, cafés, confeitarias, sorveterias, e outros.

Existem também os empreendimentos de recreação e entretenimento, que podem ser diversos, como: locais destinados às práticas desportivas, no qual os visitantes podem praticar atividades ou esportes, além de assistir a competições; parques de diversões; clubes; estações de esqui, parques, jardins e praças; estádios de jogos esportivos, entre outros (BENI, 2003).

A maioria das empresas privadas, que atuam no turismo, é constituída por micro, pequena e média empresa, o que confere um aspecto positivo ao empreendedorismo, uma vez que possibilita a abertura de negócios com investimentos relativamente baixos, como empresas de vestuário, de produção de doces e comidas típicas, de *souvenir*, de água de coco, e outros (DIAS, 2005).

Conforme a WTOBC (2000), o setor privado precisa ter habilidades para: operar os serviços turísticos; contribuir para a preservação da cultura e do ambiente, educando os turistas com vistas à sustentabilidade da atividade; envolver a comunidade local, para que aproveitem e compartilhem dos benefícios gerados pelo turismo; trabalhar junto com o governo para a segurança dos turistas; contribuir para melhorar as pesquisas e estatísticas; e outros.

As organizações do terceiro setor, no turismo, apóiam o Estado e o mercado em suas ações, frente ao desenvolvimento desse setor, sendo que muitas delas são constituídas com o objetivo de atuação dentro dos parâmetros da sustentabilidade da atividade turística. No Brasil, dentre essas entidades da sociedade civil, identificam-se as que atuam para combater a exploração sexual, as que oferecem capacitação para a formação de mão-de-obra especializada para os meios de hospedagem, as que se dedicam à proteção ambiental, e à inclusão social, entre outras (DIAS, 2005).

O setor privado conta ainda com o apoio de organizações pertencentes ao terceiro setor, que têm como foco de atuação a atividade turística. No Brasil, por exemplo, existe a Associação Brasileira da Indústria de Viagens (ABAV); a Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BRAZTOA); a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH); a Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (ABRESI). São entidades que reúnem grupos de pessoas, em defesa de seus próprios interesses.

Entre as organizações do terceiro setor, encontra-se também o *Convention & Visitors Bureau* – C&VB, que é caracterizado como uma organização sem fins lucrativos, e tem como objetivo principal a captação de eventos para uma determinada localidade, movimentando sua economia. Geralmente, os C&VB se instalam em cidades turísticas, ou com potencial para sediar eventos, colaborando com interesses do governo local, sociedade civil e com as próprias empresas turísticas como os hotéis, os meios de transportes, restaurantes, entre outros. A participação do setor privado nos *conventions*, no Brasil, é significativa, contudo eles contam também com a colaboração de órgãos públicos como transportes, as câmaras de comércio, etc..

Pereira (2005) afirma que, no Brasil, a gestão e controle das políticas de recursos públicos da atividade turística sempre estiveram restritos à esfera do mercado e do Estado. A atuação do terceiro setor, juntamente com demais esferas sociais, pode cumprir um papel complementar na gestão dessa atividade. No entanto, o mesmo pouco tem contribuído para que o turismo promova o desenvolvimento social e econômico de uma determinada destinação, pois seu foco de preocupação está voltado às questões referentes aos problemas sociais.

Os destinos turísticos, bem como as organizações que atuam neste setor junto aos seus governos, enfrentam vários desafios. A indústria turística vem ampliando seu campo de atuação, e se tornando cada vez mais competitiva. O setor público e o privado precisam caminhar em uma mesma direção e, adequarem-se às rápidas mudanças e exigências do mercado, na busca pela sustentabilidade e competitividade do setor. Estes objetivos podem ser alcançados mais facilmente por meio de ações conjuntas entre esses setores, pois que, a cooperação mútua contribui para a troca de conhecimentos especializados.

2.3 COMPETITIVIDADE, INTERSETORALIDADE E TURISMO DE NATUREZA

A competitividade não é algo recente e, vem se intensificando de maneira acentuada em quase todo o mundo. O aumento da concorrência vem, ao longo dos anos, forçando as organizações a buscarem meios de se tornarem mais competitivas. Na visão de Porter (1999), a competição no ambiente industrial não se manifesta somente por meio dos concorrentes, mas também pelo poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, pela ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos, como também pela rivalidade entre a concorrência já existente. Esses fatores são denominados como as cinco forças básicas, que influenciam o estado competitivo das organizações, cabendo a elas atentar para essas forças, de modo a se defenderem ou influenciá-las ao seu favor.

Assim como no ambiente industrial, o setor turístico é um mercado competitivo, no qual, somente os destinos que tiverem uma gestão eficiente terão probabilidade de prosperar. Nas destinações turísticas, a competitividade pode ser entendida como a capacidade de competir de maneira próspera, e sustentar esse crescimento ao longo do tempo, com os menores custos sociais e ambientais possíveis (BUHALIS, 2000).

Contudo, embora as discussões que tratam de competitividade nacional ou nas empresas sejam úteis, as mesmas não abordam as considerações específicas para a

competitividade das destinações turísticas. Em um destino turístico, as vantagens comparativas e competitivas são tratadas de maneiras diferenciadas. As vantagens comparativas referem-se aos recursos como as paisagens, o clima, a fauna, etc.. Já as vantagens competitivas podem ser entendidas como aquelas que são desenvolvidas, e fazem parte da infra-estrutura turística, tais como: transportes, hotéis, atrações, festivais, eventos, políticas públicas, entre outras (DWYER E KIM, 2003).

De acordo com Hassan (2000), para que uma destinação turística permaneça competitiva é preciso que sustente seu crescimento, conservando os recursos ambientais. Considera que, os modelos tradicionais que tratam da competitividade nas empresas são limitados para compreender esse processo no turismo. A atividade turística depende de uma multiplicidade de organizações para o seu desenvolvimento. Por isto, propõe um modelo que trata a competitividade neste setor, sob o enfoque de quatro principais fatores determinantes, que são:

- a) vantagem comparativa: inclui fatores associados ao macro e ao micro ambiente, que são fundamentais para a competitividade do mercado.
- b) orientação da demanda: As destinações precisam ter habilidades para responder à natureza mutante das necessidades dos consumidores.
- c) estrutura industrial: A existência ou ausência, de uma estrutura organizada para o desenvolvimento do turismo, pode afetar a capacidade competitiva de uma destinação.
- d) compromisso ambiental: O compromisso das destinações com a manutenção ambiental irá influenciar em sua capacidade para competir.

Esses fatores sofrem influências de agentes externos, como aspectos culturais, dos fatores políticos e dos sócio-econômicos, e das mudanças tecnológicas. O modelo apresentado por Hassan (2000), apesar de não considerar amplamente as questões que envolvem o turismo, pontua o desenvolvimento dessa atividade com vistas a manter as destinações turísticas competitivas.

Diante das especificidades para o desenvolvimento da atividade turística, Porter (1999) ressalta a importância para o aspecto da complementaridade no turismo, em que a qualidade da experiência do visitante não depende somente do apelo da atração principal, como as praias, mas também do conforto e dos serviços prestados pelos hotéis, restaurantes, pelos meios de transporte e outros.

Estes serviços ofertados aos visitantes dependem de investimentos do setor público e do privado. Cabe ao setor público desenvolver políticas públicas, que fomentem o turismo, e

forneçam às localidades receptoras as condições básicas de infra-estrutura para receber os visitantes. O setor privado forma a oferta, e se encarrega dos investimentos em bens e serviços que atendam às necessidades dos turistas, tais como hospedagem, alimentação, transporte, agenciamento, entre outros. Existe ainda a colaboração do terceiro setor no turismo, que visa mover ações que auxiliem o Estado, a sociedade e as empresas privadas no desenvolvimento desta atividade.

Sendo assim, cada setor desempenha um papel específico para desenvolver a atividade turística em uma determinada localidade receptora. Contudo, a competitividade crescente vem desencadeando, entre as organizações, a busca por estratégias que as fortaleçam no mercado. Ressalta-se a importância para a atuação em conjunto, entre os setores, pois será por meio do relacionamento cooperativo, que as organizações poderão obter benefícios mútuos.

Ante a relevância sobre a cooperação entre as organizações, destacam-se as parcerias intersetoriais, em que os setores realizam atividade em conjunto para o desenvolvimento do turismo. Um interessante estudo sobre as parcerias entre o setor público e o privado, no turismo, foi realizado pela Organização Mundial do Turismo, por meio de seu Conselho de Negócios, a World Tourism Organization Business Council - WTOBC, no ano de 2000. Este trabalho foi bastante significativo, pois procurou analisar tais parcerias em vários locais do mundo, totalizando 80 estudos de caso, em 50 países, sendo: 11 casos estudados em 11 países da África; 20 casos estudados em 11 países das Américas; 13 casos estudados em 09 países do Leste da Ásia / Pacífico; 22 casos estudados em 11 países da Europa; 05 casos estudados em 03 países do Mediterrâneo Oriental; 06 casos estudados em 05 países do Sul da Ásia e 03 casos estudados em outras áreas. Os resultados indicam que a cooperação entre o público e o privado está crescendo rapidamente, em toda parte do mundo, tanto em países desenvolvidos, quanto em países emergentes. Cada vez mais participantes e grupos estão movendo ações em conjunto, para promover o desenvolvimento do turismo, e não somente aqueles que se encontram envolvidos diretamente com essa atividade. A estrutura, a natureza, o propósito e o objetivo referentes à cooperação estão se tornando cada vez mais variados, criativos, e sofisticados (WTOBC, 2000).

Conforme Schommer (2000), dentre os benefícios associados à cooperação entre organizações com aptidões distintas, encontram-se: a oportunidade de aprender e desenvolver competências; o ganho de recursos como tempo, dinheiro, informações, divisão de custos e riscos; a habilidade para a resolução de problemas complexos e, para a especialização ou diversificação. Acredita-se, no entanto, que diante da competitividade, as organizações podem

se beneficiar com as estratégias intersetoriais, buscando o fortalecimento por meio da cooperação.

A gestão da atividade turística deve se desenvolver com base em um modelo de cooperação entre o setor público e o privado. Compartilhando desse pensamento, Hassan (2000) defende que, para que o mercado turístico atinja os princípios de sustentabilidade, as estratégias deverão ser desenvolvidas com o envolvimento de todas as partes interessadas, incluindo o setor público e o privado, autoridades, grupos ambientalistas e as comunidades locais. Para Buhalis (2000), as parcerias entre os setores público e privado, em que há cooperação entre todos os envolvidos, é um dos aspectos primordiais para que os destinos turísticos tenham a capacidade de oferecer produtos de qualidade.

O turismo, segundo Beni (2000), apresenta importantes efeitos econômicos, sociais, ambientais, políticos e culturais, desde que seja organizado e planejado, oferecendo um importante instrumento de aceleração ou complementação do processo de desenvolvimento. Contudo, ao estabelecer a hierarquia de prioridades no planejamento da economia, os órgãos governamentais não têm considerado a atividade, na medida desejada e potencialmente possível, entre as principais alternativas da política de desenvolvimento regional ou nacional. O progresso da atividade turística se deve muito mais à decorrência de programas e iniciativas isolados, do que a uma atuação coordenada que reflita claramente seus benefícios socioeconômicos, culturais e humanos. Salienta que, para a melhor atuação das organizações públicas, o sistema de parceria com a iniciativa privada é o único meio, a curto e médio prazo, para enfrentar: a escassez pública de recursos financeiros; a pouca disponibilidade de recursos humanos, realmente especializados; o retrocesso do espírito de risco e inovação do empresariado, em face de alterações súbitas no mercado financeiro internacional e nacional; e, uma política indetectável que está a marcar os países emergentes.

Está ocorrendo uma percepção crescente de que, a competitividade dos espaços turísticos e a promoção do desenvolvimento local solicitam um novo modelo de gestão, no qual o Estado permaneça em um papel ativo, mas que, a gestão turística seja realizada de forma compartilhada, em conjunto com os agentes envolvidos com o turismo, como o *trade*, a comunidade, as instituições, e outros. O Estado não possui mais condições de conduzir isoladamente a gestão dos destinos turísticos, e isso decorre, não somente da escassez dos recursos públicos, mas também em função da própria dinâmica do turismo, que vem exigindo uma maior atuação dos demais agentes, participantes desta atividade, de modo que os destinos turísticos possam vir a superar problemas econômicos, sociais e ambientais (QUEIROZ, 2005).

Além dos estudos realizados pela WTOBC (2000) sobre parcerias intersetoriais, destaca-se também o PROA 2020, que é um projeto que vem sendo realizado em Palmas de Gran Canaria, localizada no arquipélago das Canárias, na Espanha. Trata-se de um plano estratégico que, por meio do envolvimento de vários atores como universidade, secretaria de turismo, empresários, representantes do comércio, e outros integrantes, tem como objetivo principal projetar a posição atual de dez setores econômicos, selecionados conforme as tendências futuras, para o desenvolvimento das Canárias para o ano de 2020. Dentre estes setores, encontra-se o turismo, devido sua importância estratégica para o desenvolvimento das Ilhas. Sendo uma das principais fontes econômicas nas Canárias, o investimento no turismo torna-se fundamental, sendo que conforme o diagnóstico do PROA2020, este deve ser especialmente no que tange a inovação nos canais de marketing e infra-estrutura. Este projeto vem sendo coordenado pela AIRE (Asociación Iniciativa para la Reflexión Estratégica), uma associação autônoma com personalidade jurídica e sem fins lucrativos. (PROA 2020, 2009).

Bramwell e Sharman (1999) discorrem sobre a importância das colaborações entre as partes interessadas no desenvolvimento de uma localidade, em prol da elaboração da política de turismo. Essa cooperação evita o conflito de interesses entre as partes envolvidas com a atividade turística, além de possibilitar aos interessados, uma maior influência no processo de tomada de decisão, no que se refere a seus negócios. Outras questões positivas decorrem dessas colaborações, como a promoção da consciência sobre os impactos econômico, ambiental e social, promovendo, conseqüentemente, a sustentabilidade da atividade turística.

Destaca-se que é preciso evitar que a cooperação seja utilizada para atender interesses pessoais, bem como, evitar que um grupo exerça poder sobre outros, em função da sua força política ou do seu poder financeiro. As parcerias e a colaboração entre as instituições de turismo devem ser configuradas, considerando o equilíbrio dos interesses e das forças políticas e econômicas, e a importância das instituições (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Os estudos realizados pela WTOBC (2000) identificaram que a principal área, onde as cooperações entre os setores acontecem, é em relação ao marketing. A promoção, no turismo, era tradicionalmente uma função assumida pelo governo, contudo, cada vez mais as empresas privadas vêm contribuindo com este aspecto. Apesar disso, Estado e mercado estão trabalhando, em conjunto, também para o desenvolvimento de infra-estrutura e do produto, e para o financiamento e investimento nesta área, contribuindo assim, para a competitividade no turismo. A gestão e comercialização dos destinos turísticos não podem ser equiparadas às das empresas, devido à dinâmica dos interesses dos envolvidos neste processo, que são órgãos

públicos, empresas privadas e os próprios residentes das localidades. De acordo com Buhalis (2000), talvez o mais importante desafio de marketing para um destino, seja o de reunir todos os parceiros para cooperar juntos, em vez de competir. Chama a atenção para a necessidade da realização do marketing de maneira integrada, para que possa reunir os recursos entre os participantes.

Em síntese, a cooperação entre o setor público e o privado tende a estar focada em quatro principais áreas: na melhoria do destino; na melhoria da eficiência de marketing; na melhoria da produtividade; e na melhoria geral da gestão do sistema de turismo. Outro fator importante a ser destacado, na pesquisa realizada pela WTOBC (2000) é que, alguns aspectos foram diagnosticados como críticos para o sucesso da cooperação entre o setor público e o privado no turismo, e são citados a seguir:

- a) para que haja uma estrutura balanceada na cooperação, é preciso que as regras e as responsabilidades estejam claras para todos os parceiros;
- b) todos os parceiros precisam compreender o que o turismo necessita para se desenvolver de maneira sustentável;
- c) deve haver mecanismos e regras para medir a eficácia de cada parceiro;
- d) deve existir boa comunicação entre os parceiros;
- e) os participantes devem realizar uma aproximação flexível, entendendo o modo pelo qual cada um pode contribuir e dividir os recursos.

Os estudos realizados pela WTOBC (2000) apontaram que a cooperação entre o setor público e o privado é avaliada, pelos participantes da pesquisa, como um aspecto indispensável ao incremento da competitividade turística.

Em meio aos mais variados segmentos da atividade turística, se destaca o turismo de natureza. Dentre as motivações para a prática do turismo, têm-se àquelas nas quais as pessoas buscam maior contato com o ambiente natural, a procura de uma realidade diferente daquela vivida nos grandes centros urbanos. Conforme Pires (2002), o interesse humano pela natureza existe, não somente na perspectiva de exploração de seus recursos, mas também no sentido de usufruto para benefícios pessoais físicos, psíquicos, culturais, espirituais, e são antecedentes remotos do que hoje se denomina Turismo de Natureza. De acordo com Ceballos-Lascuráin, apud Pires (2002, p. 125), o turismo de natureza:

Depende diretamente do uso dos recursos naturais no seu estado relativamente original, incluindo a paisagem como um todo, os aspectos topográficos e hidrográficos, a vegetação e a fauna selvagem. Nesta concepção de turismo, estão incluídas atividades esportivas como *motocross*, *rafting* e até caça em áreas

despovoadas, ainda que o uso dos recursos naturais, pelos turistas, em muitos casos, não seja sensato, tampouco sustentável.

O turismo de natureza engloba o ecoturismo, o turismo de aventura, o turismo em locais virgens e o campismo (EAGLES, 1998). Para sua melhor compreensão, Eagles (1998) propõe as dimensões que o diferem de outras formas de turismo, que estão colocadas no quadro, a seguir:

	Dimensão e Variação
A experiência	O nível de dependência da natureza é alto. A intensidade de interação varia. A experiência estimula a sensibilidade social. A duração da experiência é grande.
O estilo de viagem	É necessário o apoio de infra-estrutura. O grupo geralmente é pequeno. As interações culturais, muitas vezes, são realizadas em locais situados perto das comunidades. A disponibilidade para pagar é alta. A duração da estadia é longa.
A localização	Locais remotos. A localidade e vilas prestam algum apoio. A propriedade é uma interação entre o privado e o público. O local é muitas vezes frágil e sua capacidade de uso é baixa.

Ilustração 2 - Quadro 1: Dimensões do Turismo de Natureza.

Fonte: Traduzido e adaptado de Eagles (1998).

Conforme se verifica no quadro um, o turismo de natureza não é somente o deslocamento de visitantes para as áreas naturais, pois envolve o apoio de infra-estrutura, pode requerer estadia, necessita de cuidados com a conservação do meio ambiente, entre outros requisitos. Para tanto, acredita-se que as estratégias intersetoriais podem contribuir para o seu desenvolvimento, uma vez que favorecem a troca de informações, de conhecimentos, de recursos e demais aspectos, que visem fortalecer as ações por meio da cooperação. Para Huybers e Bennett (2003), o ambiente natural é o principal recurso para o desenvolvimento e para a manutenção da competitividade do turismo de natureza. Sua conservação depende da cooperação entre as organizações privadas e o poder público, para que em conjunto planejem ações que promovam a sustentabilidade do setor.

Reforçando o conceito em torno da união entre os setores para sustentabilidade da atividade, Eagles (1998) afirma que o desenvolvimento do turismo de natureza exige a cooperação entre o setor público e o privado, especialmente, porque neste tipo de atividade, o uso do ambiente natural é intenso e precisa ser preservado. O setor privado depende muito do setor público para a proteção dos recursos, e no oferecimento de infra-estrutura e serviços de

segurança. O setor público também depende muito do setor privado, para a manipulação do dia-a-dia das atividades dos visitantes do país. Ambos os setores não podem trabalhar isoladamente e, portanto, a cooperação se faz necessária para tornar a atividade do turismo de natureza mais competitiva.

As parcerias entre o setor público e o privado, no turismo, conforme Bramwell e Sharman (1999), representam uma forma de compartilhar conhecimentos especializados, capital, e vários outros recursos inerentes ao desenvolvimento dessa atividade. A colaboração conjunta pode chegar a uma atuação mais eficaz, no que se refere ao planejamento e gestão do turismo, aumentando a vantagem neste setor, especialmente no que concerne ao turismo de natureza.

2.4 REFLEXÕES SOBRE A COMPETITIVIDADE NO TURISMO DE NATUREZA: UMA CRÍTICA À COMPETIÇÃO PREDATÓRIA

Neste trabalho, o termo desenvolvimento é amplamente utilizado para designar o caminho futuro, que a atividade turística deve almejar; o termo significa valores positivos direcionados a algo melhor. Na compreensão de Coriolano (2003), o desenvolvimento envolve o processo de produção de riqueza, sua partilha e distribuição equitativa, conforme as necessidades das pessoas. Destaca que “o desenvolvimento não se refere apenas à economia, ao contrário, a economia deve ser tomada em função do desenvolvimento” (p.162).

O fenômeno da competição desigual pode ser observado no próprio desenvolvimento humano, pois reflete o comportamento dos sujeitos que valorizam as riquezas individuais, provocando as desigualdades entre eles, como também entre as organizações e países. Conforme Sampaio (2004), para reverter os efeitos desse tipo de desenvolvimento, que perpetua apenas a vida de uma pequena parcela mais rica economicamente da humanidade, sugere que deve haver uma readaptação do estilo de vida do próprio homem, e da sua relação com o ambiente, entendendo que o ambiente é visto como o espaço de socialização e vivência do ser humano com os outros seres, e com a natureza.

Mariotti (2000) assinala que, a competição sempre existiu e sempre existirá, e, é verificada em situações do mundo natural entre as espécies que competem entre si. Contudo, complementa que a competitividade é diferente, pois corresponde a alienação do homem em relação à sua existência, e que deve diante disso, se preocupar e cuidar do mundo em que vive. Tal fenômeno “levou à competição predatória, que não visa apenas à sobrevivência, mas

à sobrevivência com eliminação do competidor. Sob essa ótica, não basta vencer: a vitória tem mais sabor quando inclui a exclusão do outro” (p. 275). Ele considera que em relação à competitividade, a ênfase deve estar na competência das pessoas e não na exclusão dos concorrentes, deixando, com isto, de ser algo predatório e passando a ser uma atividade social.

Nas organizações, a competição é algo que vem crescendo nos últimos tempos, e que certamente não pode ser ignorada. Diante disso, há alguns anos, Porter (1999, p.7) sinaliza que “a competição se intensificou de forma **drástica** (grifo nosso) ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo”, e muitos são os setores, nos quais, ela vem interferindo na estabilidade e dominação do mercado. A competição predatória coloca as organizações em situação de grande concorrência, deixando, com isto, de investirem na atuação em conjunto por meio da cooperação. Esse aspecto é relevante não somente entre as organizações privadas, mas no setor público também, o qual, por vezes, é conduzido por meio de politicagem partidária. Ressaltando esta idéia, Mariotti (2000, p.271) pontua que “a noção de competitividade, que hoje orienta muitas das nossas políticas públicas e práticas sociais, continua baseada em filosofias como a de Thomas Hobbes, entre outros, e pressupõe que a maldade é intrínseca e dominante no ser humano”.

Na visão de Moore (1996), a competição está se intensificando e deve ser pensada de maneira diferente do modo tradicional. Tradicionalmente ela é vista em termos de produtos e mercados; seu produto ou serviço avança contra o de seu competidor e um vence. Isto ainda é importante, mas, este ponto de vista ignora o contexto, ou seja, o ambiente no qual o negócio está inserido. As empresas necessitam se co-desenvolver com outras, do seu ambiente, implicando em um processo que envolve cooperação. É necessário gerar visões compartilhadas, formar alianças, negociar acordos e administrar relações complexas. A cooperação entre as organizações, ao invés da competição que envolve rivalidade, pode tornar todos os envolvidos mais fortalecidos.

O turismo encontra-se entre os setores econômicos sujeitos à interferência da competitividade, pois os destinos turísticos e organizações se encontram num ambiente excessivamente competitivo. A competição conduzida de maneira egocêntrica, na qual somente alguns sujeitos se beneficiam individualmente, pode afetá-lo de maneira negativa. Decorre, muitas vezes, da falta de comprometimento com os efeitos e impactos negativos, que a atividade provoca no ambiente e na sociedade, que são afetadas direta ou indiretamente com a atividade turística.

Esta competição intensa pode ser sentida na disputa pelo posicionamento no mercado, e pela conquista das demandas consumidoras do turismo. Contudo, essa dinâmica na atividade turística pode representar a promoção de externalidades negativas, como por exemplo, a decorrente do turismo de massa em vários ambientes, destacando entre esses, o ambiente natural, onde ocorre o turismo de natureza. Uma série de fatores e acontecimentos são exemplos das externalidades negativas, geradas pela massificação do turismo, como: expropriação e ocupação violenta do território por parte das forças e agentes turísticos; especulação imobiliária e da terra; saída forçada e marginalização de populações locais; ruptura dos valores culturais e desequilíbrio da economia local; degradação das culturas tradicionais; manipulação da memória e da herança coletiva; violação de lugares sagrados; segregação étnica; formação de 'guetos' turísticos; desvios de comportamento e prostituição de mulheres e de adolescentes; comportamento grosseiro de turistas nos destinos estrangeiros; poluição e destruição do meio natural; imperialismo econômico de corporações transnacionais, neocolonialismo, e evasão de divisas para o exterior (PIRES, 2002).

Conforme Coriolano (2003), com uso e exploração da natureza são gerados impactos naturais, ocasionados para atender ao consumismo, a acumulação, a ganância, a especulação e ao lucro desmedido, ocasionando além da degradação da natureza, o aviltamento da sociedade. Acredita-se que a competição acirrada no turismo, na qual as localidades receptoras e organizações buscam atrair cada vez mais um grande número de visitantes, sem se preocuparem com a sustentabilidade (social, econômica, ecológica, territorial, cultural e política) dessa atividade, representa exatamente o modelo contrário à melhoria do setor para a competitividade.

Defende-se que as ações conjuntas entre as organizações, sejam estas pertencentes ao mesmo setor, ou de setores distintos, possam reforçar as possibilidades das mesmas para o alcance de seus objetivos, e colaborarem para que permaneçam no mercado de maneira mais competitiva, de modo que todas se beneficiem. A competitividade é uma realidade que pode ser vivenciada de maneira mais justa, e com a cooperação dos atores envolvidos, para que assim todos se favoreçam, e não somente uma pequena parcela, que geralmente possui maiores condições para tanto.

A competição e a cooperação podem coexistir, e de acordo com Myrdal (1965), nos processos em que a combinação cooperação/competição é presidida pela competição, a tendência é de exclusão dos derrotados, enfraquecendo o ambiente sistemicamente, e logo, todos acabam perdendo. Nos processos onde a combinação é presidida pela cooperação, a

tendência é uma liderança sem exclusão, que não provoca perda sistêmica, mantendo a diversidade e a riqueza de possibilidades de interações que levam a sinergias positivas.

Torna-se relevante destacar, que a base de qualquer processo de cooperação é a possibilidade, de que todos os participantes compartilhem responsabilidades e benefícios. A cooperação deve estimular ganhos e responsabilidades eqüitativos. Com a ausência de equilíbrio nas relações de poder e nas responsabilidades, a cooperação pode não trazer os benefícios desejados, ou até não se efetivar (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Entende-se, neste estudo, que a competitividade é um fenômeno que pode agregar atributos positivos às organizações e ao setor do turismo de natureza. Deve se ter em vista, que esta atividade se ocupa de ambientes frágeis (fauna e flora), que necessitam de conservação, e que demandam práticas organizacionais em conformidade com esta necessidade. Entretanto, a competitividade ordenada por estratégias intersetoriais efetivas e direcionada aos interesses coletivos, pode contribuir para a minimização das problemáticas que o turismo apresenta, especialmente quanto à degradação ambiental e invasão social. Ressaltando essa possibilidade, Sampaio (2004) assinala que o turismo é um fenômeno predominantemente humano, e que não se tem dúvidas de que ele supera, na sua essência, a perspectiva de uma atividade compensatória à neurose do excesso de cobranças mercadológicas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho tem como objetivo, um estudo baseado em uma pesquisa qualitativa, e com relação ao objeto de estudo e sua abordagem, apresenta não apenas uma preocupação numérica com o grupo pesquisado, mas sim, um aprofundamento da sua compreensão e das organizações em que eles atuam. Na pesquisa qualitativa, “os dados consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos”, segundo Goldenberg (2001, p.53). Enquanto os métodos quantitativos simplificam a vida social, limitando-se aos fenômenos que podem ser enumerados, sacrificando a compreensão do significado em troca do rigor matemático. Acredita-se, deste modo, que para a melhor compreensão em torno da realidade estudada, o tipo de pesquisa qualitativa conduzirá a resultados mais substanciais, levando em consideração também a subjetividade dos dados.

Entretanto, segundo Goldenberg (2001), numa pesquisa qualitativa é importante enfrentar o problema, que diz respeito à contaminação dos dados em função da personalidade do pesquisador e de seus valores. A melhor maneira de controlar esta interferência, é ter a consciência de como sua presença afeta o grupo, e até que ponto este fato pode ser minimizado ou, inclusive, analisado como dado da pesquisa.

Portanto, para estabelecer o equilíbrio e não aprofundar-se no caminho da subjetividade, este estudo, quanto ao recorte, é amparado pela técnica da pesquisa descritiva. Conforme Gil (1999) a pesquisa descritiva tem como uma de suas características principais a descrição de determinada população, fenômeno, ou estabelecimento de relações entre suas variáveis. Sendo assim, dentre os objetivos da pesquisa descritiva estão: descrever as características de um grupo com relação à idade, sexo, nível de escolaridade, etc.; compreender o atendimento de uma população frente às condições de moradia, criminalidade, etc.; levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população; e outros. Algumas dessas pesquisas vão além dessa simples identificação entre essas variáveis, pretendendo com isto, determinar a natureza dessa relação, se aproximando assim, da pesquisa explicativa.

3.1 CAMPO DE ESTUDO E POPULAÇÃO

3.1.1 Campo de estudo

O campo, deste estudo, são as organizações turísticas que atuam no segmento do turismo de natureza, pertencentes à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional– SDR de Blumenau (SC). A SDR de Blumenau contempla os municípios de Blumenau, Gaspar, Pomerode, Ilhota e Luis Alves (Mapa 1). Contudo, fizeram parte deste estudo, somente os municípios de Blumenau, Gaspar e Pomerode, que são os que estão inseridos no roteiro Vale Europeu.

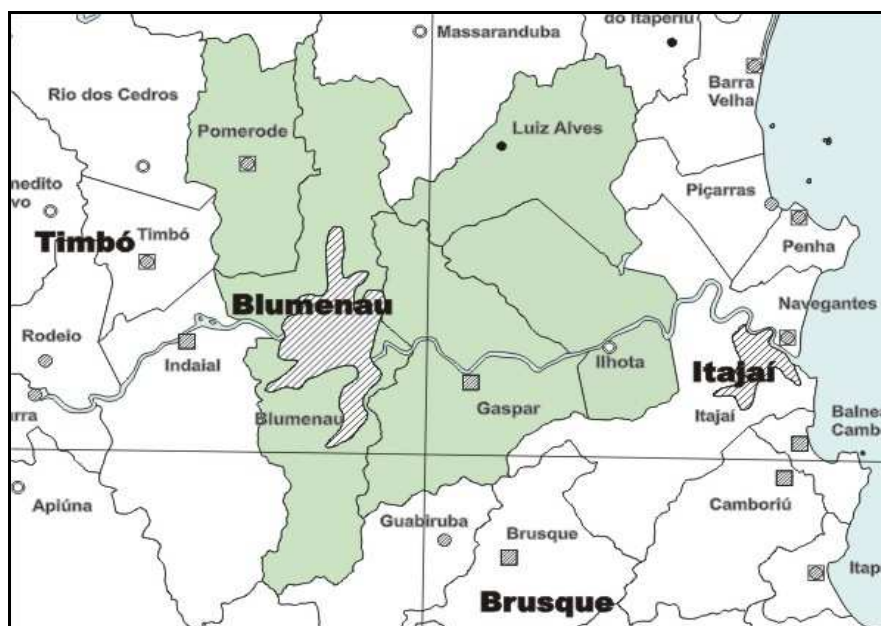


Ilustração 3 - Mapa 1 - Municípios pertencentes à SDR de Blumenau, SC

Fonte: Santa Catarina: Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional, 2008.

O Estado de Santa Catarina foi dividido em 36 regiões geopolíticas, desde o ano de 2003, denominadas como Secretarias de Estado do Desenvolvimento Regional (SDRs). As SDRs foram criadas com o objetivo de descentralizar as ações do governo Estadual. Entre muitas ações, encontra-se o desenvolvimento turístico regionalizado. Assim sendo, atendendo também às sugestões do governo federal, que atualmente preconiza a regionalização turística, o Estado de Santa Catarina, pelas suas SDRs, foi dividido e está se organizando em sete roteiros regionais, sendo: Roteiro Litoral Norte; Roteiro Ilha de Santa Catarina; Roteiro Litoral Sul e Surfe; Roteiro Caminho dos Príncipes; Roteiro Vale Europeu; Roteiro Planalto Serrano e Roteiro Encantos do Oeste e termas, conforme se observa no mapa 2.

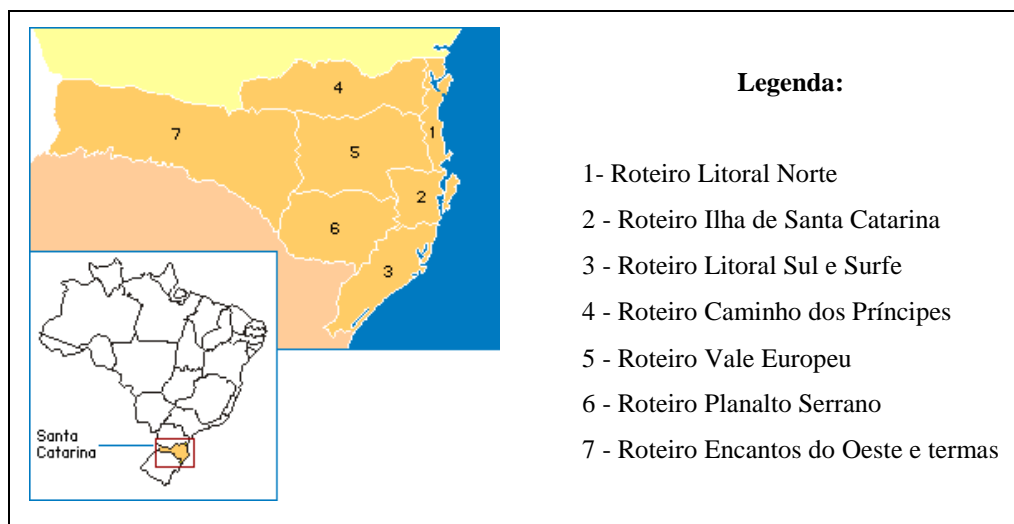


Ilustração 4 - Mapa 2 – Roteiros Regionais de Santa Catarina

Fonte: Santa Catarina: Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional, 2008.

Entre eles, destaca-se neste estudo o Roteiro Vale Europeu, também conhecido como região do Vale do Itajaí. O Roteiro Vale Europeu compõe-se dos municípios de Blumenau, Brusque, Botuverá, Indaial, Guabiruba, Ibirama, Apiúna, Presidente Getúlio, Doutor Pedrinho, Rio dos Cedros, Rodeio, Nova Trento, Pomerode, Rio do Sul, Timbó, Gaspar, São João Batista (SANTUR, 2008). Pela sua grande extensão geográfica este Vale abrange várias SDRs, entre elas a SDR Blumenau, objeto deste estudo. Observa-se que os municípios que se encontram inseridos na SDR de Blumenau e pertencentes ao Vale Europeu são somente Blumenau, Gaspar e Pomerode.

Este recorte deve-se, especialmente, ao fato de que estes municípios já atuam em prol de um produto turístico regional e com isto, possuem algumas iniciativas coletivas, entre elas, a aceitação da participação e fortalecimento do produto Vale Europeu. Além disto, esta região (SDR Blumenau) vem sendo objeto de estudos anteriores, realizados pelo grupo de pesquisa no qual a autora encontra-se inserida.

3.1.2 População e amostra

A população é composta por 32 organizações que foram mapeadas, neste trabalho, no período de março a novembro de 2008. São organizações pertencentes aos setores público, privado e do terceiro setor localizadas nos municípios de Blumenau, Gaspar e Pomerode, conforme demonstrado no quadro 2:

Organizações do Setor Público	Organizações do Setor Privado (Segmento Turismo de Natureza)	Organizações do Terceiro Setor
<p>A. Blumenau:</p> <p>1 A Gerência de Turismo, Cultura e Esporte da Secretaria de Desenvolvimento Regional - SDR – Blumenau</p> <p>2 Secretaria Municipal de Turismo.</p> <p>3 Fundação Municipal do Meio Ambiente – FAEMA.</p> <p>4 Parque Natural Municipal Nascentes do Garcia.</p> <p>5 Parque Natural Municipal São Francisco de Assis.</p> <p>6 Parque Horto Botânico Edith Gartner</p> <p>7 Parque Nacional da Serra do Itajaí</p> <p>B. Gaspar:</p> <p>8 Secretaria Municipal de Turismo</p> <p>C. Pomerode:</p> <p>9 Secretaria Municipal de Turismo.</p>	<p>A. Blumenau:</p> <p>1 Recanto Silvestre - <i>Camping</i>.</p> <p>2 Comércio de Produtos da Montanha.</p> <p>3 Pousada Rio da Prata.</p> <p>4 Recanto Paraíso do Miguel.</p> <p>5 Recanto Arno Schmith.</p> <p>6 Parque Ecológico Spitzkopf.</p> <p>7 Parque Aquático Recanto dos Anjos</p> <p>B. Gaspar:</p> <p>8 Fazzenda Park Hotel.</p> <p>9 Cascata Carolina.</p> <p>10 Recanto Verde.</p> <p>11 Parque Ecológico Mata Nativa.</p> <p>12 Recanto Belchior</p> <p>13 Parque Aquático Cascanéia.</p> <p>14 Recanto Arraial</p> <p>C. Pomerode:</p> <p>15 Hotel fazenda Mundo Antigo</p>	<p>A. Blumenau:</p> <p>1. <i>Convention & Visitors Bureau</i>.</p> <p>2. Núcleo de Turismo pertencente à Associação Empresarial de Blumenau – ACIB.</p> <p>3. Conselho Municipal de Turismo.</p> <p>4. ONG Nova Rússia Preservada.</p> <p>5. ACAPRENA - Associação Catarinense de Preservação da Natureza</p> <p>B. Gaspar:</p> <p>6. Conselho Municipal de Turismo</p> <p>C. Pomerode:</p> <p>7. Conselho Municipal de Turismo.</p> <p>8. Zoológico - Fundação Hermann Weege.</p>
Total: 09 Organizações	Total: 15 Organizações	Total: 08 Organizações

Ilustração 5 - Quadro 2: População da pesquisa

Fonte: Da pesquisa

Em relação às organizações privadas, foram mapeadas apenas aquelas que atuam no segmento mercadológico do turismo de natureza, como os recantos, parques aquáticos e cachoeiras. Neste estudo, adota-se a definição da OMT (2003), que afirma que turismo é o deslocamento de pessoas para fora de seu local de moradia. Neste sentido, optou-se por aplicar a pesquisa em organizações que atendem não somente os residentes dos municípios estudados, mas especialmente aos turistas. Com isto, foram entrevistados 15 sujeitos que possuem alto grau de representatividade no grupo social em estudo.

Dentre estes, observa-se a presença de dois estabelecimentos, cujo segmento é o turismo rural – Fazzenda Park Hotel e Hotel Fazenda Mundo Antigo. No entanto, tais empreendimentos também oferecem a possibilidade da prática do turismo de natureza, pois possuem atrativos neste sentido, como o contato com o ambiente natural e trilhas.

Entre as organizações do setor público, foram mapeadas aquelas relacionadas com a atividade turística como um todo e as que atuam com o turismo de natureza na região, que são: a Gerência de Turismo Cultura e Esporte da Secretaria de Desenvolvimento Regional - SDR Blumenau (Blumenau); as Secretarias Municipais de Turismo – Blumenau, Gaspar e

Pomerode; a Fundação Municipal do Meio Ambiente – FAEMA (Blumenau); o Parque Natural Municipal Nascentes do Garcia (Blumenau); o Parque Natural Municipal São Francisco de Assis (Blumenau); o Parque Horto Botânico Edith Gartner (Blumenau); e o Parque Nacional da Serra do Itajaí (Blumenau e Gaspar).

As organizações do Terceiro Setor, que fizeram parte deste estudo, são somente aquelas entidades que desenvolvem alguma atividade em prol do desenvolvimento do turismo na região, tais como: o *Convention & Visitors Bureau* (Blumenau); o Núcleo de Turismo pertencente à Associação Empresarial de Blumenau – ACIB (Blumenau); a ONG Nova Rússia preservada (Blumenau); a Associação Catarinense de Preservação da Natureza – ACAPRENA (Blumenau); os Conselhos Municipais de Turismo – Blumenau, Gaspar e Pomerode; e o Zoológico – Fundação Hermann Weege (Pomerode).

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

No primeiro momento, para atender aos objetivos desta pesquisa, foi realizado um mapeamento das organizações pertencentes ao setor público e do terceiro setor, que estão relacionadas com a atividade turística, e as organizações privadas que atuam com o turismo de natureza, na região a ser estudada.

Os procedimentos de coletas de dados foram a aplicação de entrevista semi-estruturada, observação *in loco* e análise de documentos. A análise documental compreendeu a verificação de materiais, que pudessem demonstrar as estratégias intersetoriais entre as organizações pesquisadas, em prol do desenvolvimento do turismo de natureza. Os documentos identificados foram os materiais relacionados à publicidade dos municípios e das organizações.

A observação *in loco*, realizada em visitas técnicas, envolveu a aplicação de entrevista semi-estruturada com perguntas abertas, conforme pode ser verificado no apêndice 1, contando com o apoio de gravação das conversas. O construto da pesquisa (quadro 3) apresenta a relação entre os objetivos específicos desse trabalho, os instrumentos utilizados para atender a esses objetivos, e as questões de entrevista.

Objetivos específicos	Instrumentos	Questões da entrevista
Caracterizar as organizações privadas, públicas e terceiro setor que atuam no segmento do turismo de natureza da SDR de Blumenau, (SC) pertencentes ao Vale Europeu.	Levantamento junto às Secretarias de Turismo de cada município. Revisão bibliográfica. Entrevista semi-estruturada.	Perfil da organização: 1. Setor que atua; 2. Tipo de atividade; 3. Porte; 4. Tempo de atuação.
Pesquisar o entendimento dos administradores destas organizações sobre as estratégias intersetoriais e a competitividade do setor.	Observação <i>in loco</i> realizada em visitas técnicas e aplicação de entrevista semi-estruturada.	5. Como você define turismo de natureza? 6. Você conhece alguma iniciativa de trabalho conjunto entre os setores (públicos, privados e terceiro setor) para desenvolver o turismo? () Não () Sim Quais?... Alguma é específica para o turismo de natureza? ...
Identificar as estratégias intersetoriais praticadas por tais organizações em prol da competitividade do setor.	Observação <i>in loco</i> realizada em visitas técnicas e aplicação de entrevista semi-estruturada. Análise documental.	7. Sua organização participa de alguma atividade em parceria com outras organizações para desenvolver o turismo de natureza? Sim... Quais? Não.... Por quê? 8. Se sim, como esta iniciativa surgiu? 9. Em sua opinião, as parcerias entre os setores podem contribuir com a competitividade da sua organização? 10. Quais os principais interesses da sua organização em realizar parcerias com demais setores? 11. Em sua opinião, em quais áreas/projetos os setores deveriam/podem trabalhar em conjunto para desenvolver
Analisar as contribuições das estratégias intersetoriais para o desenvolvimento da competitividade dessas organizações e do setor.	Realizar a análise dos dados e propor sugestões.	

Ilustração 6 - Quadro 3: Construto da pesquisa.

Fonte: Da pesquisa

Após a estruturação do material obtido com a coleta dos dados, buscou-se realizar a análise profunda, de modo a promover as interpretações necessárias, que dão suporte às questões que motivaram a pesquisa. Observamos que, a cada transcrição das entrevistas, procurou-se interpretar as informações, com o intuito de preservar ao máximo a integridade das respostas coletadas.

3.3 ANÁLISE E INTREPRETAÇÃO DOS DADOS

O momento da análise dos dados exige do pesquisador muita dedicação e tempo de reflexão, para poder tirar o máximo de idéias de cada resposta. Faz-se necessário analisar comparativamente as diversas respostas, as idéias que confirmam ou rejeitam as hipóteses iniciais, enfim, o que os dados apresentam de maneira mais ampla (GOLDENBERG, 2001). Segundo Gil (1999), a análise e interpretação dos dados, apesar de estarem relacionados, não têm o mesmo significado. A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados, de maneira a fornecerem as respostas ao problema proposto. A interpretação tem a finalidade de procurar o sentido mais amplo das respostas, que é obtido a partir de sua ligação com outros conhecimentos obtidos anteriormente. Neste estudo, a análise dos dados foi amparada pelo procedimento de análise de conteúdo, proposta por Bardin (1979, p. 42), que a define como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

A análise constou de três etapas. No primeiro momento fez-se a organização e sistematização das idéias, por meio da organização de todo o material coletado. Em seguida, foi realizada a exploração do material, no qual os dados brutos foram codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. E por fim, deu-se o tratamento dos resultados obtidos e interpretação; nessa fase, os dados brutos foram submetidos a operações estatísticas, a fim de se tornarem significativos e válidos, e de evidenciarem as informações obtidas.

Na interpretação dos dados, buscou-se a relação entre os dados empíricos e a teoria. A cada entrevista realizada, com o intuito de preservar ao máximo a integridade das respostas, foi feita essa interpretação. Goldenberg (2001) acredita que a análise, logo após a coleta de dados, pode prevenir o pesquisador de incorrer no erro de empobrecer sua pesquisa, ao escrever seu relatório em cima do prazo de entrega.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações desta pesquisa foi a falta de organização dos dados sobre o turismo de natureza, nos municípios estudados, o que coloca em risco opiniões e iniciativas não observadas no mapeamento. Devido ao recorte proposto, que não realizou pesquisa com a demanda do turista de natureza, isto limitou a amplitude da análise sobre a importância do

setor. Outro obstáculo foi a característica de gestão não profissionalizada, da maioria das organizações privadas estudadas, restringindo o acesso aos aspectos de detalhamento sobre o próprio negócio empresarial. As dificuldades, sobre a competitividade, apresentam-se na pouca compreensão da maioria dos gestores sobre o setor turístico, seus desafios e oportunidades enquanto investimento. Fato este, encontrado também nos órgãos que ordenam o turismo, que geralmente, não consideram o turismo de natureza uma prioridade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo encontra-se dividido em subseções, como meio de proporcionar a melhor compreensão em torno da análise dos dados coletados. Inicialmente, faz-se a caracterização do turismo de natureza existente na região estudada, e das organizações que atuam neste segmento. Posteriormente, analisa-se a compreensão dos administradores das organizações pesquisadas, em relação à melhoria da competitividade por meio de estratégias intersetoriais. Finalmente, verificam-se quais as contribuições das estratégias intersetoriais para o desenvolvimento destas organizações, além de apresentar contribuições com subsídios que possam colaborar com a melhoria da competitividade do setor.

4.1 TURISMO DE NATUREZA E SUAS ORGANIZAÇÕES

Os municípios de Blumenau, Gaspar e Pomerode se caracterizam por terem uma das suas fontes de geração econômica, na atividade turística. Embora pertencentes a mesma região, que prioriza o turismo cultural e o de negócios em espaços urbanos, apresentam estágios e valorização diferentes no que se refere ao desenvolvimento do turismo. Com relação ao turismo de natureza, as especificidades de cada município e das organizações envolvidas neste estudo, são descritos nos tópicos a seguir.

4.1.1 Município de Blumenau

O município de Blumenau encontra-se localizado na região do Médio Vale do Itajaí, no nordeste do Estado de Santa Catarina, distante 130 km da capital Florianópolis. É o município pólo da Região Metropolitana do Vale do Itajaí. Possui uma área total de 519,8 km², sendo 206,8 km² de área urbana e, 313,0 km² de área rural. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, de 2007, em Blumenau encontra-se uma população de 292.972 pessoas (IBGE, 2008). O município situa-se a 21 metros acima do nível do mar, sua vegetação predominante é a Mata Atlântica, e o clima é temperado quente. Suas principais atividades econômicas são a indústria, o comércio, a prestação de serviços e o turismo.

A história de Blumenau está ligada à vida do pioneiro que lhe deu o nome, o filósofo alemão Hermann Bruno Otto Blumenau. O município foi fundado no dia 02 de setembro de 1850, com a chegada de Hermann Blumenau acompanhado de dezessete imigrantes alemães. A ocupação territorial da Colônia se deu a partir de 1852, com a venda de lotes, sendo que a grande maioria das pessoas que ocuparam esses espaços eram imigrantes alemães.

A princípio, o objetivo inicial da Colônia era a agricultura, mas seu perfil econômico se modificou após a chegada de imigrantes operários, técnicos e trabalhadores da indústria doméstica. Estes imigrantes foram responsáveis pelo surgimento das indústrias familiares, que posteriormente se transformaram em grandes empreendimentos, especialmente na área têxtil. Em 1866 iniciou-se a industrialização têxtil em Blumenau, e quatorze anos depois os irmãos Hermann e Bruno Hering instalaram a primeira indústria têxtil do município (METTE, 2005).

A partir da década de 1960 surgiram as primeiras iniciativas para desenvolver o turismo no município, e Blumenau passou a ser conhecida como a Europa brasileira. Durante a década de 1970, o Estado de Santa Catarina passou por um intenso processo de urbanização, designando seus investimentos para a ampliação da malha rodoviária, das telecomunicações e recebendo incentivos governamentais para o turismo. Em Blumenau foram realizadas várias ações para melhorar a infra-estrutura e os serviços turísticos, como a construção de hotéis e restaurantes (METTE, 2005).

Durante a década de 1980, os impactos econômicos e a enchente de 1984 abalaram a indústria têxtil de Blumenau. Com isto, a atividade turística passou a ser considerada como um meio de superação, e consolidou-se como um dos aspectos de inversão de capital. Foi também no ano de 1984, que surgiu a primeira edição do evento *Oktoberfest*, um dos principais atrativos turísticos da cidade, que acontece anualmente, fazendo de Blumenau o principal destino turístico de Santa Catarina, no mês de outubro. A importância da festa, para o município e região, é demonstrada pelo número de visitantes que a mesma recebe durante as duas semanas de festa. No ano de 2008, a *Oktoberfest* recebeu 594.636 visitantes, no entanto, este número já foi de mais de 1 milhão de pessoas em outros anos. Durante os dias de festa, a tradição germânica é celebrada por meio dos desfiles, apresentações de grupos folclóricos e artísticos, música típica e, principalmente do chope e pratos típicos alemães.

A cidade também apresenta outras festas típicas como a *Sommerfest* e a *Festitalia*. A *Sommerfest* é uma festa de verão (acontece nos meses de janeiro e fevereiro) com as características da *Oktoberfest*, como comida típica alemã, chope, trajes típicos e músicas alemãs. Foi criada com o propósito de oferecer mais uma opção de lazer aos moradores de Blumenau, e para atrair os turistas que visitam o litoral catarinense nesta época do ano,

visando aumentar o fluxo turístico em Blumenau, que normalmente é baixo nesta época do ano, por conta das atrações do litoral. A *Festitalia* é uma festa típica italiana, criada e realizada desde 1994, pelo *Lira Circolo Italiano di Blumenau*. Ela acontece todos os anos no mês de julho, no Centro de Exposições Parque Vila Germânica.

Além das festas típicas, Blumenau também realiza eventos empresariais como: a Feira Internacional da Indústria Têxtil (TEXFAIR), considerado o segundo maior evento da cidade e, a Feira Brasileira para a Indústria Têxtil (FEBRATEX), sendo ambos os eventos anuais do ramo têxtil, que atraem visitantes do Brasil e do exterior; a Feira Nacional das Tecnologias da Construção e Habitação (FENAHABIT); a Feira de Móveis e Decoração (HOMEART); o Encontro Econômico Brasil-Alemanha (itinerante); a Olimpíada do Conhecimento do SENAI (itinerante); e outros eventos ligados à área da saúde, religiosos, científicos, *shows* artísticos e musicais, a maioria de médio e grande porte, sendo que a cada ano, o número de eventos captados tem aumentado (SALINI, 2008).

Dentre as localidades que fizeram parte deste estudo, verifica-se que o município de Blumenau encontra-se mais desenvolvido, no que se refere à oferta de atrativos e infraestrutura de apoio à atividade turística. A cidade conta com aproximadamente 40 meios de hospedagem, correspondendo a algo em torno de quatro mil leitos. Dispõe também de variados estabelecimentos de alimentos e bebidas, sendo que só de restaurantes a quantidade chega perto de 50 unidades. Dentre esses restaurantes, encontra-se aqueles que oferecem pratos típicos, ressaltando os da culinária da alemã, o que se torna um atrativo no município. Além dos restaurantes a cidade oferece muitas variedades de bares e lanchonetes.

Quanto à estrutura para realização de eventos, o município conta com o Centro de Exposições Parque Vila Germânica que foi revitalizado recentemente, no ano de 2008; o Teatro Carlos Gomes, que recebe cerca de 600 eventos por ano, entre peças teatrais e espetáculos e o o *Garden Convention Center*, um complexo para eventos com capacidade para 6 mil pessoas, com auditório, salões, além de uma grande área de exposições, localizado no Grande Hotel Blumenau. Além destes, muitos hotéis apresentam estruturas para realização de eventos, como: o *Viena Park Hotel* (salas de eventos para 950 pessoas), o Plaza Blumenau (Sala de eventos para 270 pessoas), o Hotel Glória (sala para 115 pessoas) e o Hotel *Blumenhof* (sala de eventos para 100 pessoas).

Na oferta dos atrativos, Blumenau oferece de maneira organizada, divulgados pela Secretaria Municipal de Turismo, quatro roteiros turísticos, a saber: o Roteiro Centro Histórico; o Roteiro Turismo Industrial; o Roteiro Cervejarias Artesanais e o Roteiro de Natureza Fritz Müller.

O Roteiro Centro Histórico contempla a história e a cultura local, apresentando quarenta e um atrativos turísticos. Dentre esses atrativos destacam-se algumas construções como o prédio da Prefeitura Municipal, que trata-se de uma imitação da técnica construtiva enxaimel, inspirada nas edificações do período colonial. Além deste, o Conjunto Arquitetônico da Rua XV de Novembro que apresenta vários imóveis cadastrados no Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN (SC). Outra construção que se destaca, é o Teatro Carlos Gomes que possui um dos quatro palcos giratórios do Brasil, com platéia para 1.170 pessoas, recebendo vários eventos culturais da cidade.

O Roteiro Turismo Industrial é constituído por empresas que oferecem aos visitantes a oportunidade de conhecer o seu processo produtivo. Através dessas visitas é possível conhecer a cultura e história de empresas – têxteis, de fornos elétricos, de cristais, de alimentos, de etiquetas e de reciclagem –, das cervejarias, das fábricas de chocolates, e da indústria eletro-eletrônica.

O Roteiro Cervejarias Artesanais possibilita aos visitantes conhecer a fabricação da cerveja, que é um dos costumes trazidos da Europa por seus imigrantes. Todas as cervejarias existentes seguem a Reinheitsgebot – Lei Alemã da Pureza, criada em 1516, que limita em quatro os ingredientes utilizados na produção de cerveja: água, lúpulo, malte (de cevada ou trigo) e fermento. Hoje, as cervejarias estão cada vez mais integradas com o turismo e a cultura da região.

O Roteiro de Natureza Fritz Müller é, dentre os demais Roteiros Turísticos, o que apresenta organizações que atuam no segmento do turismo de natureza em Blumenau, e que, portanto, fizeram parte deste estudo. Portanto, sua descrição apresenta-se de maneira mais detalhada. Ele foi criado em homenagem ao cientista e naturalista, Johann Friedrich Theodor Müller (Fritz Müller) e seus atrativos são:

- a) o Parque Ecológico Spitzkopf é constituído por 500 hectares de Mata Atlântica, no qual é possível percorrer trilhas (possui por volta de 8 km de trilhas) e tomar banho em cascatas. O local possui infra-estrutura de hospedagem em *camping* e chalés, além de churrasqueiras para aqueles que desejam preparar seu próprio alimento. No entanto, a grande parte dos turistas que visitam o local, o fazem para passar o dia e não com o intuito de pernoitar. Destaca-se que este parque é privado, e faz parte dos bens da família do atual proprietário, há mais de cem anos. A propriedade passou a ser um parque, com o propósito de angariar recursos para a sua manutenção;
- b) o Parque Natural Municipal São Francisco de Assis constitui-se em uma unidade de conservação de proteção integral, e encontra-se inserido na APA (Área de Proteção

Ambiental) São Francisco de Assis. A área possui 23 hectares de Floresta Atlântica e dispõe de quatro trilhas, que são: Caminho das Águas, Caminho do Tucano, da Cutia e do Tatu. O parque está localizado dentro do município, e recebe estudantes e visitantes de várias idades e regiões do Brasil;

- c) a Nova Rússia é uma região ao sul do município de Blumenau, no entorno do Parque das Nascentes. A área pertence à Mata Atlântica e apresenta como principal atrativo sua fauna e flora, oferecendo aos visitantes a oportunidade de manter contato com a natureza e praticar atividades de lazer como caminhadas, observação da natureza, passeios a cavalo, banhos de rio, e outros. As organizações que desenvolvem atividades de turismo de natureza, nesta localidade, são: Pousada Rio da Prata, Produtos da Montanha, Recanto Arno Schmith, Recanto Paraíso do Miguel, Recanto Silvestre e Parque Natural Municipal das Nascentes do Garcia:
- Pousada Rio da Prata é um pequeno empreendimento, de gestão familiar, que oferece meio de hospedagem, alimentação, atividades como contemplação da fauna e flora, possibilidade de realizar atividades radicais nos ribeirões e nascentes, trilhas e opções de entretenimento rural, como cavalgadas.
 - Produtos da Montanha é pequeno negócio que comercializa queijos, geléias, licores e doces em geral, de gestão familiar.
 - Recanto Arno Schmidt possui paisagem natural e atende visitantes que desejam passar o dia. Oferece alimentação e aos domingos serve almoço com pratos típicos da culinária alemã, sendo um pequeno negócio familiar.
 - Recanto Paraíso do Miguel atende turistas que desejam passar o dia ou se hospedar. Possui *camping*, churrasqueiras, serviço de alimentação. Contempla a paisagem natural com possibilidade de banho de rio. É um negócio pequeno gerido por uma família.
 - Recanto Silvestre é pequeno empreendimento de gestão familiar, que atende turistas que desejam passar o dia ou se hospedar. Possui *camping*, chalés, churrasqueiras, restaurante, e paisagem natural com dois quilômetros de trilhas na mata silvestre, com rio no qual pode se tomar banho.
- d) o Parque Natural Municipal das Nascentes do Garcia é a maior unidade de conservação, na categoria Parque Municipal, do Brasil, com 5.300 hectares. Como atrativos turísticos, conta com uma área de *camping*, trilhas e opções de lazer. Inicialmente, o Parque surgiu por uma iniciativa da empresa Artex, que adquiriu

vários lotes nesta área, com o propósito de preservar o ambiente natural. Em 1988, a empresa cria o Parque Ecológico Artex. No ano de 1998, a Artex doou a área para a Universidade Regional de Blumenau – FURB e para a FAEMA e, com isto o local passou a se chamar Parque Natural Municipal Nascentes do Garcia. Atualmente o parque faz parte do Parque Nacional da região sendo administrado pela FURB (pública/privada), FAEMA (pública), e coordenado pelo Instituto Parque das Nascentes - IPAN (terceiro setor). Conta ainda com o recurso financeiro do Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto – SAMAE, de Blumenau, que utiliza a água protegida pelo Parque. O Parque Natural Municipal das Nascentes do Garcia está inserido no Parque Nacional da Serra do Itajaí, e após o processo de legalização das terras, será integrado ao mesmo;

- e) o Museu de Ecologia Fritz Müller é o primeiro local onde se tem contato com a obra e vida de Fritz Muller. Foi fundado em 17 de junho de 1936, e na época denominado “Casa de Fritz Müller”. No ano de 1996, a FAEMA passou a cuidar do local, reestruturando as exposições em seis salas, dando um caráter educativo às questões ambientais. A biblioteca, aberta ao público, conta com um acervo de aproximadamente 10 mil itens;
- f) o Museu da Água foi inaugurado em 1999, e funciona na primeira estação de tratamento construída em Blumenau, o que o torna único no Brasil. O visitante pode ver todo o processo de purificação da água, retirada do rio Itajaí-Açu, até a sua distribuição na rede pública de abastecimento. Ele conta com peças antigas, painéis históricos e de caráter educacional. Sua localização oferece uma das mais belas vistas da área central de Blumenau;
- g) a Igreja Evangélica de Confissão Luterana onde encontra-se o cemitério, onde estão depositados os restos mortais de Fritz Müller.

Dentre os atrativos existentes no Roteiro de Natureza Fritz Müller, ressalta-se que o Museu de Ecologia Fritz Müller, o Museu da Água e a Igreja Evangélica Luterana, não fizeram parte deste estudo, pois o foco turístico destes empreendimentos não é o turismo de natureza, mas sim o turismo cultural.

No município de Blumenau existem ainda outros empreendimentos voltados a prática da atividade de turismo de natureza, que apesar de não fazerem parte do Roteiro de Natureza Fritz Müller, também integraram este estudo, como o Parque Nacional da Serra do Itajaí, o Parque Horto Botânico Edith Gaertner, e o Parque Aquático Recanto dos Anjos.

O Parque Nacional da Serra do Itajaí compreende uma área de 57.374 hectares abrangendo, além de Blumenau, os municípios de Ascurra, Apiúna, Botuverá, Gaspar, Guabiruba, Indaial, Presidente Nereu e Vidal Ramos, todos localizados no Estado de Santa Catarina. A unidade conta com estrutura para receber visitantes e atrativos turísticos como trilhas e cachoeiras. Ele é que potencializa o turismo de natureza, uma vez que os Parques Nacionais têm como características a preservação dos ecossistemas naturais, possibilitando a realização de atividades de lazer em meio ao ambiente natural.

O Parque Horto Botânico Edith Gaertner é uma pequena área de floresta nativa localizado no centro urbano do município, e que abriga o Museu Colonial e um mini zoológico. O empreendimento destaca-se muito mais pelo seu apelo cultural e histórico, do que natural.

O Parque Aquático Recanto dos Anjos é uma organização privada localizado em meio ao ambiente natural. Oferece suporte para atividades de lazer como piscinas, pesque e pague, e conta ainda com um restaurante e uma pousada.

Como este trabalho enfatiza as parcerias intersetorias, torna-se relevante caracterizar as organizações públicas e as do terceiro setor responsáveis pelo ordenamento do turismo neste município, que interferem também na condução do turismo de natureza, sendo elas: a Secretaria de Desenvolvimento Regional – SDR de Blumenau; a Secretaria Municipal de Turismo – SECTUR; e a Fundação Municipal do Meio Ambiente – FAEMA.

A SDR de Blumenau, por meio de sua Gerência de Turismo, Cultura e Esporte, tem como principal atividade a coordenação regional da tramitação de projetos destinados aos seguintes fundos: Funturismo, Funcultura e Fundesporte. Também cabe-lhe promover a integração dos municípios de abrangência da SDR, nos assuntos referentes ao desenvolvimento das áreas de turismo, cultura e esporte. Além desses, a Gerência oferece apoio aos órgãos estaduais, executores das políticas públicas, responsáveis pelo turismo, cultura e esporte, que são: para o Turismo, a Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte – SANTUR; para o esporte, a Fundação Catarinense de Esporte – FESPORTE e para a cultura, a Fundação Catarinense de Cultura – FCC. Apesar de estar localizada no município de Blumenau, a área de atuação da Gerência de Turismo, Cultura e Esporte abrange além deste, os municípios de Gaspar, Pomerode, Luiz Alves e Ilhota.

A Secretaria Municipal de Turismo é o principal órgão público municipal responsável pelo desenvolvimento do turismo. É mantida pela Prefeitura Municipal de Blumenau e possui uma forma de propriedade pública, não caracterizando a presença de sócios, e os cargos existentes no organograma funcional são preenchidos apenas por profissionais concursados ou

contratados. Sua missão é “Coordenar e executar políticas de promoção, fomento e desenvolvimento do turismo do município”. Junto ao Conselho Municipal de Turismo de Blumenau, esta Secretaria elabora, coordena e executa as ações voltadas ao desenvolvimento do turismo, além de administrar as atividades desenvolvidas pelas Centrais de Atendimento ao Turista.

A FAEMA tem como responsabilidade analisar todas as atividades, efetivas ou potencialmente poluidoras, que possam ser instaladas ou executadas no município, e monitorar e fiscalizar o meio ambiente. Além disso, também desenvolve projetos e realiza programas de educação ambiental. Apesar de não se tratar de uma organização com o foco voltado ao turismo, sua atuação repercute nesta atividade, uma vez que procura defender e preservar o meio ambiente, requisito fundamental para a prática do turismo de natureza.

Em relação à atuação do terceiro setor para o desenvolvimento do turismo, e do turismo de natureza, o município de Blumenau conta com a presença do *Convention & Visitors Bureau* – C&VB; da Associação Empresarial de Blumenau – ACIB; do Conselho Municipal de Turismo – CONTUR; da ONG Nova Rússia Preservada; e da Associação Catarinense de Preservação da Natureza – ACAPRENA.

O C&VB é uma organização que procura fomentar o turismo de eventos no município, colaborando com o aprimoramento dessa atividade. Os *conventions* são entidades do terceiro setor, que tem como principal objetivo a captação de eventos, bem como fornecer o apoio necessário para que os mesmos se desenvolvam entre as localidades receptoras. O C&VB é um exemplo de entidade que reúne os setores público, privado e terceiro setor, em prol do desenvolvimento da atividade turística. Trata-se de uma organização que procura aproximar seus associados, por meio de cooperação e trabalho em conjunto, para que possam conquistar os objetivos em comum, e auxiliar o trabalho do poder público no desenvolvimento do turismo local. O *Convention & Visitors Bureau* de Blumenau conta com o apoio de seus associados, oriundos de organizações pertencentes aos mais diversos setores econômicos (restaurantes, comércio em geral, gráficas, meios de hospedagem, Instituições, etc.), e não somente daquelas que atuam diretamente com a atividade turística. Dentre esses associados, destaca-se a presença de três empreendimentos que atuam com o turismo de natureza, sendo dois parques aquáticos localizados em Gaspar, e um parque ambiental de Blumenau.

A ACIB, por meio do seu Núcleo de Turismo Receptivo, busca promover a participação e integração dos representantes de empresas e entidades, no que se refere aos assuntos relacionados ao desenvolvimento do turismo de Blumenau. A ACIB é uma entidade composta por 26 núcleos, que buscam por meio de experiências de seus integrantes

identificarem problemas comuns, para buscar, conjuntamente, as soluções mais eficientes. Dentre esses núcleos encontra-se o Núcleo de Turismo Receptivo que, tem como principal objetivo discutir propostas para a melhoria no desenvolvimento do turismo receptivo do município, referentes à atuação dos meios de transportes, bem como, dos serviços das demais estruturas turísticas, como os meios de hospedagem, alimentação e outros. Este Núcleo conta com a presença de integrantes dos setores público, privado e terceiro setor.

O Conselho Municipal de Turismo surgiu com a Lei 93, no ano de 1995, e abrange várias entidades representativas do município como a Secretaria Municipal de Turismo, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, entidades de classe, técnicos em turismo e iniciativa privada. Este Conselho tem como finalidade contribuir nas decisões tomadas no município, que envolvem as atividades que compõem o desenvolvimento turístico da região, por meio: da formulação de diretrizes básicas da política de turismo do município; da promoção da integração entre os vários segmentos do turismo, objetivando o intercâmbio destes com a comunidade; de sugestões e deliberações sobre a assinatura de convênios para a execução de projetos de turismo, envolvendo o município, e outras instituições ou esferas de Governo, entre outros.

A ONG Nova Rússia Preservada é uma entidade legalmente constituída em 21 de abril de 1999, tendo como área de abrangência territorial desde a atual ETA III (Estação de Tratamento de Água), compreendendo à montante deste ponto toda a Bacia Hidrográfica do Ribeirão Garcia. A criação da ONG veio ao encontro das necessidades apontadas pela maioria dos proprietários e/ou moradores da região, que queriam a formação de uma entidade própria que pudesse defender os interesses específicos da localidade da Nova Rússia, principalmente nas questões ambientais e em outras como a infra-estrutura. Esta entidade tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento do turismo por meio de ações de conservação ambiental, promoção de feiras de artesanatos com produtos da Nova Rússia, e outros.

Finalizando, a ACAPRENA, que é uma entidade civil sem fins lucrativos de utilidade pública, e apesar de não ter como enfoque nas suas atividades o turismo, suas ações refletem indiretamente na atividade turística, por contribuírem na preservação e conservação do meio ambiente. Dentre os projetos realizados com a participação da ACAPRENA, está o Plano de Manejo do Parque Nacional da Serra do Itajaí, que também faz parte deste estudo.

4.1.2 Município de Gaspar

O município de Gaspar encontra-se localizado na região do Vale do Itajaí, no nordeste do estado de Santa Catarina, distante 116 km da capital Florianópolis. Possui uma área total de 386,35 km², sendo 40 km² de área urbana e 346,35 km² de área rural. Conforme dados do IBGE de 2007, Gaspar possui uma população de 52.428 habitantes. (IBGE, 2008) O município encontra-se a 18 metros acima do nível do mar, sua vegetação predominante é a Mata Atlântica e o clima é temperado. As principais atividades econômicas são a indústria, sendo a principal fonte de economia do município, seguida do comércio, do turismo e da agricultura, em que se destaca a cultura do arroz.

A história do município de Gaspar inicia no ano de 1835, quando começaram a chegar os primeiros imigrantes de origem germânica, e em 1875 passa a receber também imigrantes italianos. Esses povos influenciaram a cultura gasparense e impulsionaram o seu desenvolvimento econômico. Na década de 1930, com a mobilização de lideranças locais e o apoio das esferas Federal e Estadual, a localidade conquistou sua emancipação política, tornando-se Município em 18 de março de 1934.

A atividade turística no município de Gaspar vem se desenvolvendo lentamente, e este aspecto repercute na estrutura turística hoteleira e gastronômica, que ainda é limitada. A estrutura hoteleira é formada por quase mil leitos, variando entre hotéis e pousadas, destacando-se os hotéis e pousadas localizados na área rural, que possuem estrutura para o turismo de natureza. Em relação à gastronomia, a cidade conta com aproximadamente 15 restaurantes, além de bares, lanchonetes, e outros.

A cidade oferece algumas opções para a prática desportiva como: o aeroclube, que possui uma pista asfaltada para pouso e decolagem de ultra-leve e pequenas aeronaves, além da possibilidade de vôos panorâmicos; o Morro Pelado ou Morro da Cruz com 290 metros de altura oferece a vista da cidade, do Rio Itajaí Açu, e até do litoral, e possibilita a prática do vôo livre; os pesque-pague, destacando a Trucultura Bertoldi que possui 1400m² de área verde, tanques de cultivo de trutas e restaurante.

Alguns eventos são realizados no decorrer do ano no município como, os Campeonatos de *Motocross* e *Jeepcross*, o Campeonato Sul-Americano de Aeromodelismo e o Festival Brasileiro de Aeromodelismo (FESBRAER), o Festival Aberto de Parapente, o Rodeio Crioulo e a Festa Italiana. No mês de julho acontece o maior evento local, a Expo Gaspar, com exposição de produtos da região, artesanato, agroindústria, agropecuária,

indústria eletrônica, metal-mecânica, têxtil, alimentos, construção, informática, serviços, mobiliário plástico, e turismo. A cidade não dispõe de ampla estrutura para receber eventos, sendo que a principal é o Centro Integrado de Eventos Prefeito João dos Santos, composto por um ginásio de esportes e uma área externa, não dispondo de auditórios e pavilhões para exposições de maior porte.

Os atrativos turísticos do município encontram-se divididos em quatro roteiros principais, a saber: o Roteiro Centro, Compras e Lazer que inclui passeios pelo centro e visitação à Igreja Matriz, que possibilita uma vista parcial da cidade; o Roteiro Vila D'Itália, abrange hotel-fazenda, parque aquático, propriedades rurais (agroturismo) e restaurantes, destacando-se pela tradicional Festa Italiana; o Roteiro Alternativo que inclui atividades de aventura e esportes radicais, como o *motocross*, o *jeepcross*, trilhas ecológicas, aeromodelismo, rapel e parapente; e por fim, o Roteiro Rota das Águas, pois nele se concentram as principais organizações do turismo de natureza pesquisadas neste trabalho.

A Rota das Águas foi criada pela Secretaria de Turismo, Indústria e Comércio como uma alternativa para aperfeiçoar o turismo em Gaspar, e atualmente recebe em torno de 300 mil visitantes durante o período de alta temporada. É uma região que apresenta grande concentração de recursos naturais, em especial, os recursos hídricos, e também de áreas verdes de Mata Atlântica, e percorre os bairros de Belchior e Arraial. Encontram-se neste roteiro, cachoeiras, construções históricas, parques aquáticos, restaurantes, pousadas, pesque-pague, cervejaria e produtos coloniais (doces, queijos, geléias, embutidos, defumados e cachaça) das propriedades rurais. Por isso, o município é conhecido especialmente por suas cascatas e parques aquáticos, localizados, em sua maioria, nesta Rota.

Apesar da atividade turística não se encontrar muito desenvolvida na cidade de Gaspar, acredita-se que, em relação aos municípios de Blumenau e Pomerode, é o município que mais procura desenvolver o turismo de natureza. A grande maioria dos seus atrativos turísticos corresponde aos empreendimentos de lazer, localizados em meio ao ambiente natural, possibilitando a prática deste segmento turístico. Dentre estes, tem-se meios de hospedagem, cascatas, recantos, parques aquáticos e pesque-pague. Os empreendimentos que fizeram parte deste estudo são os seguintes:

- a) o Fazzenda Park Hotel é o maior hotel fazenda da região, e possui atividades de lazer disponíveis para os visitantes como – trilhas ecológicas, passeios de bicicleta, passeios a cavalo ou de charrete, pescaria, passeio de pedalinho no lago, piscinas, salão de jogos, quadras de esportes, playground, recreação, arvorismo, entre outras.

- b) a Cascata Carolina é um parque hidromineral e, foi o primeiro parque aquático a surgir no município, com 24 anos de existência. Possui uma área de 40 mil m² incrementados por piscinas, tobogãs, cascata, trilha ecológica e praça da alimentação. Na trilha ecológica, o percurso pode ser feito na companhia de um biólogo, que auxilia os visitantes em relação às dúvidas sobre a flora, a fauna e o ecossistema da Mata Atlântica. Está localizada na Rota das Águas.
- c) o Parque Aquático Cascanéia foi criado há 21 anos e, é o maior parque aquático em área. Oferece estrutura de lanchonete, piscinas, toboáguas radicais de até 250m, restaurante, churrasqueiras, quadra de esportes, salão de jogos, recreação e hospedagem para os visitantes. Encontra-se localizado na Rota das Águas.
- d) o Recanto Verde é um recanto natural, em meio a extensa área verde de Mata Atlântica, e conta com infra-estrutura de recreação, como piscinas com tobogãs, alimentação e área para acampamento, fazendo parte da Rota das Águas.
- e) o Parque Ecológico Mata Nativa encontra-se localizado no bairro Gasparinho, e não está inserido na Rota das Águas. No entanto, está situado em meio à natureza e conta com uma cachoeira, que fez movimentar a primeira Usina Hidroelétrica do município. Dispõe de estrutura para receber os visitantes como quiosque para churrasco, piscina adulto e infantil, restaurante e espaço para acampamento.
- f) o Recanto Belchior é um atrativo natural que oferece estrutura de lazer, alimentação, e estacionamento. Funciona durante o ano todo, contudo, o movimento de turistas só ocorre nos meses de verão. Está localizado na Rota das Águas.
- g) a Cascata Recanto Arraial está localizada em meio à natureza, e conta com estrutura de piscinas, tobogãs, churrasqueiras, restaurante, lanchonete, recreação e quadra de esportes, fazendo parte da Rota das Águas.

Dentre os parques aquáticos descritos, a Cascata Carolina e o Parque Aquático Cascanéia se destacam, em relação aos demais, pelo volume de visitantes que recebem. Estes parques têm mais de 20 anos de existência, e possuem melhor estrutura para receber os visitantes, o que os torna mais conhecidos em relação aos outros parques aquáticos de Gaspar.

Além das organizações privadas que atuam no turismo de natureza, no município de Gaspar, encontram-se também as organizações pertencentes ao setor público e ao terceiro setor, que apóiam a atividade turística nesta localidade. No setor público, a principal organização que atua para o desenvolvimento do turismo, no município, é a Secretaria da Indústria, Turismo e Comércio. Atualmente, ela está sub-dividida: na Diretoria de Indústria e Comércio, que tem como objetivo a elaboração de planos que venham a contribuir para o

desenvolvimento econômico do município; e, na Diretoria do Turismo que tem como meta planejar e divulgar as potencialidades turísticas presentes no município, visando à promoção, apoio, participação e realização de eventos que contribuam diretamente para a divulgação turística da cidade.

Na atuação do terceiro setor, a cidade conta com o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR – Gaspar), fundado há 11 anos. Trata-se de um órgão consultivo e deliberativo, vinculado à Secretaria de Turismo, Indústria e Comércio, composto, atualmente, por 36 representantes de variados setores como: Associação de Micro e Pequenas Empresas; CDL; clubes; polícia militar; Lions; CTG; Caixa Econômica Federal; Rotary; parques aquáticos; hotéis; Secretaria da Indústria, Turismo e Comércio, etc.. Tem por objetivo formular e desenvolver a política municipal de turismo, além de participar na aprovação de projetos para o desenvolvimento sustentável da atividade turística no município. Cabe ao Conselho organizar, impulsionar e promover o turismo, com autonomia e responsabilidade, e opinar e deliberar sobre projetos turísticos, entre outras atribuições.

4.1.3 Município de Pomerode

O município de Pomerode encontra-se localizado no médio Vale do Rio Itajaí-Açú, distante 175 km da capital do estado, Florianópolis. Possui uma área total de 217 km², sendo 77 km² de área urbana e 140 km² de área rural. Segundo o IBGE, Pomerode possui uma população de 25.261 habitantes. (IBGE, 2008) O município encontra-se a 58m acima do nível do mar, sua vegetação predominante é a Mata Atlântica e o clima é mesotérmico úmido. Suas principais atividades econômicas são a indústria do vestuário, indústria mecânica e fabricação de produtos em madeira.

A colonização de Pomerode teve início em 1861, quando algumas famílias vindas da Província da Pomerânia, no norte da Alemanha, chegaram ao Médio Vale do Itajaí e se instalaram ao longo do Rio do Testo. A colonização da área foi uma estratégia incentivada pela Campanha Colonizadora do Dr. Blumenau, para fortalecer o comércio entre a Colônia de Blumenau e a Colônia Dona Francisca (atual região de Joinville). Os primeiros imigrantes se estabeleceram nas margens do rio, no sistema de minifúndios (pequenas fazendas), onde cultivavam arroz, fumo, batata, mandioca, cana de açúcar, milho e feijão, além da criação de gado leiteiro e suíno. Até a virada do século XX, Pomerode era uma colônia voltada apenas para agricultura e pecuária de subsistência, com pequenos pontos comerciais nas áreas

centrais da colônia. Com a mudança de século, pequenas empresas familiares de laticínios, de frios, de móveis e de cerâmica deram início à industrialização do município.

Na década de 1930, o município de Pomerode já era considerado uma cidade turística, porque tinha o primeiro zoológico do sul do país e o terceiro do Brasil. Hoje, o zoológico possui 21 mil metros quadrados de área, onde abriga cerca de 1.300 animais de 250 espécies. O local é mantido pela Fundação Hermann Weege, e recebe em torno de 65 mil visitantes por ano.

O município é conhecido, por manter de maneira intensa a identidade étnica e cultural herdada dos seus imigrantes, e por isso recebeu o título de “Cidade mais alemã do Brasil.” Portanto, o principal enfoque turístico da cidade é o cultural, sendo um dos seus principais atrativos a arquitetura, que contempla o maior acervo de casas em estilo enxaimel do Brasil. Há também outros atrativos como a gastronomia típica alemã, o idioma alemão e seus dialetos, que ainda hoje são falados com frequência, e os grupos folclóricos nos clubes de caça e tiro.

A estrutura de apoio para receber os visitantes em Pomerode, conta com poucos meios de hospedagem, como hotéis e pousadas, e possui aproximadamente 190 leitos. Trata-se de uma quantidade restrita, pois o maior fluxo de visitantes não pernoita na cidade, vindo apenas passar o dia, para conhecer os atrativos culturais e pela gastronomia típica alemã. Destaca-se, entre tais estabelecimentos o Hotel Fazenda Mundo Antigo, que é o único meio de hospedagem, na cidade, que proporciona o turismo de natureza. Ele possui 7 chalés em estilo enxaimel para hospedagem, cada um com capacidade para cinco pessoas. Encontra-se localizado em meio à natureza, cercado por montanhas e cachoeiras. Oferece passeios a cavalo, lagoas para a pesca, piscina adulto e infantil, pedalinho, canoagem, área de jogos, quadra poliesportiva e mini-fazenda com criação de animais.

A gastronomia, no município, conta com restaurantes, lanchonetes, cafés, pizzarias, sorveterias, cervejarias e outros. Dentre os restaurantes, destacam-se os que oferecem a culinária típica da gastronomia alemã, que além de darem suporte ao visitante, na parte de alimentos e bebidas, são também considerados atrativos turísticos por retratarem a cultura local.

A cidade conta com o Parque Municipal de Eventos, que é uma área de mais de 140 mil metros quadrados. A estrutura dispõe de um Pavilhão Principal, um Pavilhão Cultural, um ginásio de esportes, áreas de alimentação, parquinho infantil, uma construção enxaimel, sanitários e inúmeros anexos. Nele são realizados os principais eventos da cidade, como a Festa Pomerana, que acontece no mês de janeiro, com duração de 10 dias, sendo realizada há

25 anos. A festa retrata a cultura alemã por meio da comida típica, do chope e da música. Além disso, são realizadas apresentações de dança folclórica, teatro, shows, bailes, concursos culinários, competições típicas e a Feira Comercial, onde é possível conhecer a produção local e adquirir malhas, porcelanas, cristais, artesanato e produtos alimentícios.

Pomerode também possui um Roteiro de Turismo Industrial, como a cidade de Blumenau, no qual as empresas, em um *tour* por suas instalações, possibilitam aos visitantes conhecer seu processo de produção. O município conta com indústrias que produzem artigos diversificados, como: porcelanas, madeira, vestuário, móveis, plásticos e mecânica fina. As empresas que participam deste roteiro são: a Cativa Têxtil, a Porcelana *Schmidt*, a Malhas *Kyly*, e a *Behling* Estilo Fazenda.

Dos atrativos turísticos no município, destacam-se os atrativos culturais como a Rota Enxaimel e os museus. A Rota Enxaimel é uma área que concentra um grande número de edificações (cerca de 70 casas) do estilo enxaimel, sendo algumas tombadas pelo Patrimônio Histórico Estadual. Ela abrange uma área rural do município, e possui pontos de parada para compras, como o ateliê da artista plástica Silvana Pujol, com exposição e venda de cascas de ovos pintados a mão, e a Confeitaria Multi-Doce, especializada em bolachas e doces. Ao final do trajeto os visitantes podem conhecer a Casa Wachholz, a mais antiga casa enxaimel da região.

A cidade dispõe de quatro museus: o Museu Pomerano sob tutela da Fundação Cultural de Pomerode (FCP) procura reconstruir parte da história do município, a partir da chegada dos imigrantes europeus, no século 19, apresentando peças de couro, tecido, madeira, vidro, metal e porcelana; o Museu do Marceneiro revela uma parte da história de Pomerode, por meio das peças expostas e também pelo estilo de sua construção. Seu acervo é composto por maquinários e equipamentos que eram usados, antigamente, para fabricar móveis; o Museu Casa do Escultor Erwin C. Teichmann abriga inúmeras obras da carreira do escultor homônimo, como peças talhadas em madeira, além de expor pinturas a óleo, aquarelas e moldes em barro e porcelana feitos pelo artista; e o museu Casa do Imigrante, que contempla o patrimônio deixado pelo imigrante pomerano Carl Weege, e foi reconstruído com autêntica construção enxaimel e decoração típica da colonização alemã. O local conta com a exposição de móveis antigos, de uma roda d'água, de um rancho com moenda de cana-de-açúcar, o prédio da atafona (moinho de fubá de milho) e a Praça Lauro Guenther.

O município de Pomerode, por causa de seus atrativos culturais, é integrante do projeto Roteiros Nacionais de Imigração – Santa Catarina, uma iniciativa do IPHAN, que se dedica a reconhecer e valorizar a contribuição das diversas etnias que compõem o painel

cultural brasileiro, seja por meio da culinária, da música, da arquitetura, do modo de vida ou de quaisquer outras formas de expressão. Ao mesmo tempo em que se propõe a reconhecer o legado dos imigrantes, por meio de tombamentos federais, a iniciativa é tida como uma alternativa viável de sustentabilidade para as pequenas propriedades agrícolas, desenvolvendo suas potencialidades turísticas e do agronegócio (SALINI, 2008).

Além dos atrativos culturais, o município conta também com alguns atrativos naturais como o Morro Azul, o Morro da Turquia e o Morro do Schmidt, nos quais é possível obter uma vista panorâmica de toda a região. O Morro Azul e o Morro da Turquia possuem rampa para a prática de prática de vôo livre (parapente e asa-delta). O Morro do Schmidt é o ponto mais alto do município, muito utilizado para a prática de *trekking* e *mountain bike* e, para competições como a Volta de Santa Catarina, prova de *mountain bike* que é a mais longa desta modalidade no país.

A cidade de Pomerode é uma das integrantes do Circuito Vale Europeu de Ciclismo, que é o primeiro roteiro, no Brasil, planejado especialmente para ser percorrido de bicicleta. Este Circuito possui 300 quilômetros e contempla nove municípios do Vale Europeu, que são: Apiúna, Benedito Novo, Ascurra, Indaial, Doutor Pedrinho, Pomerode, Rio dos Cedros, Rodeio e Timbó. Seu trajeto foi elaborado priorizando as estradas de terra, com relevo montanhoso, atrativos culturais e ecológicos, além de muitas áreas de Mata Atlântica, cachoeiras, rios e riachos. Ele tem atraído vários participantes de todo o Brasil e exterior, fato que vem colaborando para a divulgação da cidade e região, além de contribuir para o desenvolvimento do turismo de natureza, pois seu trajeto abrange os seus recursos naturais.

O Circuito Vale Europeu de Mochileiros, que ocorre na região do Vale das Águas, nos caminhos do Vale Europeu, contempla os mesmos municípios que fazem parte do Circuito de Ciclismo. Durante o percurso, os mochileiros podem ter contato com os atrativos culturais e naturais da região, como a gastronomia, arquitetura e outros. O trajeto que passa pelo município de Pomerode abrange sua área rural, onde os participantes podem observar o trabalho da agricultura de subsistência e as paisagens rurais, com diversas casas centenárias, em estilo enxaimel.

Além dos atrativos turísticos, para o desenvolvimento turístico local, o município conta com a atuação do setor público, representado pela Secretaria Municipal de Turismo (SECTUR – Pomerode), e com a participação do terceiro setor, na figura do Conselho Municipal de Turismo. A SECTUR é responsável pela implementação do Plano Municipal de Desenvolvimento do Turismo e Cultura no município, além de ter as seguintes incumbências: desenvolver programas e projetos destinados ao turismo e cultura em parceria com entidades

públicas e privadas; gerar ações que promovam o desenvolvimento turístico e cultural sustentável; desenvolver programas de qualificação profissional no segmento turístico; articular-se com outros órgãos municipais, estaduais e federais que operem programas de desenvolvimento do turismo e da cultura, com a finalidade de aprimorar seus mecanismos de apoio e estímulo ao comércio, às prestadoras de serviços e às empresas industriais; planejar e incrementar a infra-estrutura turística e cultural; bem como, incentivar feiras, congressos, exposições e promover eventos para divulgar o município (SALINI, 2008).

O Conselho Municipal de Turismo (COMTUR – Pomerode) tem como objetivo estabelecer, acompanhar e avaliar a Política Municipal de Turismo, envolvendo a comunidade neste processo. Sua finalidade é avaliar, deliberar, destinar e acompanhar as aplicações dos recursos do Fundo Municipal de Turismo, e verificar a efetividade, em termos de impacto e benefícios sociais, as ações e serviços da Secretaria de turismo de Pomerode. Além disso, deve formular e coordenar programas para o desenvolvimento da infra-estrutura turística municipal, e promover a integração entre os vários segmentos turísticos que operam no município e na comunidade. O Conselho é composto por representantes dos seguintes segmentos: governo (Secretaria Municipal de Turismo, Secretaria Municipal de Educação e Cultura, etc.), terceiro setor, prestadores de serviços e profissionais da área do turismo.

4.2 ESTRATÉGIAS INTERSETORIAIS E COMPETITIVIDADE NO TURISMO DE NATUREZA: O ENTENDIMENTO DOS ADMINISTRADORES

Os resultados obtidos, a partir da aplicação das entrevistas realizadas com os representantes das organizações que compõem a população desta pesquisa, serão apresentados nesta seção. Portanto, o texto está estruturado de acordo com as questões do formulário de entrevista.

Tabela 1 - População da pesquisa

Organizações	Blumenau	Gaspar	Pomerode	Total
Públicas	07	01	01	09
Privadas	07	07	01	15
Terceiro Setor	05	01	02	08
Total	19	09	04	32

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008.

Conforme a tabela 1, que se refere à população da pesquisa, ou seja, as organizações estudadas, foram encontradas em Blumenau: 07 organizações públicas, 07 privadas e 05 do terceiro setor. Dentre as organizações públicas, 02 são organizadoras do turismo (Secretaria de Turismo e Gerência de Turismo da SDR), 01 atua para preservação ambiental (FAEMA), e 04 atuam diretamente no turismo de natureza (Parques Ecológicos). Nas organizações privadas, as 07 atuam no segmento do turismo de natureza, na oferta de serviços turísticos. Quanto às organizações do terceiro setor, 03 atuam como apoio ao desenvolvimento do turismo (C&VB, ACIB e CONTUR), 01 desempenha funções em prol do turismo na Nova Rússia (ONG Nova Rússia), e 01 trabalha para a conservação ambiental (ACAPRENA). Isto evidencia que ainda são poucas as organizações privadas que investem neste setor, e o que existe é uma concentração de outras organizações, que historicamente agem na proteção da natureza e/ou atuam somente indiretamente no turismo de natureza.

Em Gaspar, observa-se que há maior concentração de organizações do setor privado (07), em relação ao setor público (01 - SECTUR) e ao terceiro setor (01 - COMTUR), que são organizadoras do turismo. Verifica-se que a oferta de atrativos e serviços de turismo de natureza, já pode ser considerada como uma das prioridades, em relação à atividade turística no município. Talvez, devido ao fato de que em Gaspar a concentração de atividades rurais e naturais supera as urbanas.

Entretanto, em Pomerode, o número de organizações do turismo de natureza é muito restrito. O município possui apenas 01 organização privada (Hotel Fazenda Mundo Antigo), e 01 do terceiro setor (zoológico) que atuam neste segmento. A única representação pública é a SECTUR. Observa-se que o turismo de natureza é pouco desenvolvido neste município e, o que existe é apenas uma iniciativa isolada com conotação mais rural.

Tabela 2 - Porte das organizações privadas que atuam no turismo de natureza

Micro	Pequena	Média	Grande	Total
12	02	0	01	15

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008.

A tabela 2 apresenta o resultado da pesquisa sobre o porte das 15 organizações privadas, pertencentes aos municípios estudados. Na identificação do tamanho das organizações privadas, utilizou-se como referência o número de funcionários, conforme proposto pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Portanto, caracteriza-se para o comércio e serviços, como: microempresa aquela que tem até 09 funcionários; pequena empresa a que possui de 10 a 49 funcionários; média empresa a que tem de 50 a 99 funcionários; e, é considerada grande empresa a que possui 100 ou mais funcionários (SEBRAE, 2008).

Conforme a caracterização de Mckercher (2002), sobre o porte das organizações que atuam no segmento do turismo de natureza, a grande maioria das empresas privadas que fizeram parte deste estudo se enquadra em microempresa (12 no total de 15 empresas), sendo que apenas no período de alta temporada (meses de verão), o número de funcionários aumenta. Afirma também que, este tipo de organização se caracteriza por ser administrada pelos proprietários e família e, os dados deste estudo constataram que este fato também ocorre entre as organizações pesquisadas, e que, em alguns casos, somente a família trabalha no empreendimento, contando com algumas contratações no período de alta temporada. Em alguns parques aquáticos do município de Gaspar, essas contratações de temporada se restringem a um pequeno número de bombeiros, que são responsáveis pela segurança nas piscinas.

Tabela 3 – Tempo de atuação das organizações privadas que atuam no turismo de natureza (em anos).

Até 5	De 6 a 10	De 11 a 15	De 16 a 20	Acima de 20	Total
03	01	01	05	05	15

Fonte: Dados da Pesquisa, 2008.

Apresenta-se, o tempo de existência das 15 organizações privadas, na tabela 3, e verifica-se que 10 organizações possuem mais de 16 anos de existência, ou seja, a maioria delas. Pode-se considerar, portanto, que tais empreendimentos estão tendo sucesso no segmento em que estão atuando, uma vez que vêm se mantendo no mercado. Tendo por exemplo os parques aquáticos, foi possível verificar que a maioria está sempre crescendo, ampliando seus produtos e serviços, como estruturas das piscinas, restaurantes, e em alguns casos, até meios de hospedagem.

Tabela 4 - Definição do turismo de natureza na percepção dos entrevistados.

Respostas	Quantidade de citações
Praticado na natureza	10
Realizado em ambiente preservado	07
Contemplação da natureza	05
Fuga do cotidiano das pessoas	04
Presença da fauna e flora	04
Geração de renda sem agredir o meio ambiente	03
Ecoturismo	02
Não sabe	03

Respostas	Quantidade de citações
A região possui potencial para desenvolver	07
Deveria ser explorado na região	03
Importante segmento da atualidade	03
Fácil de ser comercializado	01
Incipiente na região	05
Pode ser vendido como complemento na região	02
Não é o foco na região	02
Não tem demanda na região	01
Total	62

Fonte: Da pesquisa, 2008.

As considerações feitas pelos os entrevistados sobre o significado de turismo de natureza estão apresentadas na tabela 4. As respostas foram divididas em duas partes, pois enfatizaram aspectos distintos: na parte superior da tabela destacam-se as respostas que estiveram relacionadas ao conceito de turismo de natureza; e, na inferior constam as respostas que apresentam a opinião dos respondentes sobre o desenvolvimento do turismo de natureza, na região estudada.

O conceito de turismo de natureza, na visão dos respondentes, é o segmento que está ligado à atividades em meio ao ambiente natural, como a contemplação da natureza, o turismo em ambiente preservado, com a presença da fauna e flora, e, o que ocorre também pela própria denominação, ou seja, o turismo praticado na natureza. As considerações apresentadas pelos entrevistados estão, em sua essência, condizentes com o que Pires (2002) aponta, ou seja, um segmento turístico que depende diretamente do ambiente natural. Desta forma, todas as respostas, com exceção dos entrevistados que não souberam responder, estão dentro do contexto esperado.

Na parte inferior da tabela 4 apresentam-se as considerações dos respondentes sobre o desenvolvimento do turismo de natureza em Blumenau, Gaspar e Pomerode, e onde é possível destacar dois tipos de opiniões: a que ressalta as possibilidades para o desenvolvimento do turismo de natureza na região (nas quatro primeiras respostas), e outra que aponta suas limitações (nas quatro últimas respostas).

Na resposta sobre as possibilidades para o desenvolvimento do turismo de natureza na região, verifica-se que há um reconhecimento por parte de 07 respondentes, de que as cidades de Blumenau, Gaspar e Pomerode possuem potencial para desenvolvê-lo, e complementando este aspecto, 03 dos entrevistados pontuam que este segmento deveria ser mais bem explorado na região; para estas pessoas, o potencial significa que a região é rica em atrativos naturais, como Mata Atlântica, parques ecológicos e cachoeiras. Um dos entrevistados ressalta que Blumenau tem um grande potencial para desenvolver o turismo de natureza, pois possui muitas áreas naturais como os Parques Ecológicos e o Roteiro de Natureza Fritz Müller. Outra consideração, apresentada por 03 respondentes, foi de que o turismo de natureza é um importante segmento da atualidade, e que pode, portanto ampliar as possibilidades para o desenvolvimento turístico local.

No entanto, conforme se observa nas quatro últimas respostas, existe uma consciência de que o turismo de natureza é incipiente na região, ou seja, ainda está iniciando, carecendo de investimentos na infra-estrutura e na divulgação. Chama à atenção a opinião de um dos entrevistados que considera que, “primeiro se deve criar a estrutura depois divulgar”. Dois entrevistados complementam que a região é rica em belezas naturais, mas que é preciso criar atrativos diferenciados, como canoagem, ciclismo, arvorismo, entre outros, pois o turista não quer apenas ficar contemplando a natureza, ele quer interagir com ela.

O desenvolvimento do turismo de natureza em Blumenau, de acordo com um dos entrevistados, não é prioridade porque os principais segmentos deste município são o turismo cultural, o de eventos e o de negócios, e ressalta que é preciso considerar os aspectos históricos do município para compreender os motivos pelos quais esses segmentos turísticos são os que mais se desenvolveram. Segundo ele, a prioridade de cidade após a industrialização, não era desenvolver o turismo, e sim as indústrias. Com o fortalecimento das indústrias, o turismo destinado a compras começa a se destacar no município, especialmente de produtos como cristais e vestuário. A partir do ano de 1984, com a criação da *Oktoberfest* (festa alemã), desenvolve-se o turismo de eventos, motivado pelas festas de outubro que acontecem não só em Blumenau, mas em toda a região.

Portanto, desenvolver o turismo de natureza, em Blumenau, nunca foi considerado uma prioridade para a o município. Conforme outro entrevistado, o turista que vem a Blumenau não busca o turismo de natureza, apesar de o município ter alguns atrativos neste sentido, como os Parques Ecológicos e a Nova Rússia. Ele ressalta que se torna muito difícil competir com destinos consagrados, neste sentido, como o Pantanal, Foz do Iguaçu e a Amazônia, e que o foco da atividade turística d a cidade não é o turismo de natureza, mas sim o cultural, e que o turismo de natureza pode ser vendido complementarmente na localidade.

Existe potencial para o desenvolvimento do turismo de natureza no município de Pomerode, afirma o entrevistado da Secretaria Municipal de Turismo, pois a localidade é rica em recursos naturais. No entanto, pontua que este tipo de turismo nunca foi trabalhado no município, pois seu foco turístico é o turismo cultural. Com isto, o turismo de natureza tem pouca notoriedade em Pomerode e, embora o ambiente natural seja muito expressivo, foi possível identificar apenas duas organizações que atendem especificadamente a essa atividade, sendo que uma é meio de hospedagem rural (pertencente ao setor privado), e a outra um zoológico (pertencente ao terceiro setor).

Tabela 5 - Conhecimento dos entrevistados sobre a existência de parcerias intersetoriais em prol do desenvolvimento do turismo.

Respostas	Quantidade de citações
Conselhos Municipais de Turismo	14
Não conhece	11
<i>Convention & Visitors Bureau</i>	05
CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas de Blumenau	03
Núcleo de Turismo da ACIB	03
Total	36

Fonte: Da pesquisa, 2008.

Na tabela 5 são apresentadas as organizações, mencionadas pelos entrevistados, que proporcionam parcerias intersetoriais para o desenvolvimento do turismo nos municípios estudados. As organizações mais citadas foram os Conselhos Municipais de Turismo (mencionado por 14 pessoas) e o *Convention & Visitors Bureau* (citado por 5 pessoas). Acredita-se que o reconhecimento dos Conselhos Municipais de Turismo, os mais fortemente lembrados, se deva ao fato de que esses respondentes fazem parte dos mesmos. Além destas duas, também foram mencionadas como organizações que realizam parcerias, o CDL e a ACIB (ambas com 3 citações cada).

O *Convention & Visitors Bureau*, os Conselhos Municipais de Turismo e o Núcleo de Turismo da ACIB são entidades que promovem o relacionamento intersetorial para desenvolver o turismo, uma vez que reúnem associados oriundos dos setores público, privado e terceiro setor. Os representantes de tais organizações ressaltaram isso, quando foram questionados sobre a existência de parcerias intersetoriais e, segundo o entrevistado do Conselho Municipal de Blumenau, “o próprio Conselho é a prova disso”, pois reúne organizações dos mais diversos setores. Portanto, é importante a observação de Inojosa (2001) ao defender que “uma perspectiva de trabalho intersetorial implica mais do que justapor ou compor projetos que continuem sendo formulados e realizados setorialmente.” Por isto, acredita-se que reunir os associados de tais entidades não basta, torna-se fundamental a articulação entre eles.

Conforme o Secretário de Turismo de Blumenau, a C&VB é a entidade que participa mais intensamente de parcerias intersetoriais para o desenvolvimento do turismo no município. Ele pontua que os principais movimentos de parcerias intersetoriais no município de Blumenau, para contribuir com a atividade turística, são realizados entre a Secretaria Municipal de Turismo e o *Convention & Visitors Bureau*.

O CDL – de Blumenau é constituído por organizações da iniciativa privada, como lojas, centros comerciais, prestadores de serviços, shoppings e profissionais liberais. De acordo com o Secretário de Turismo de Blumenau, ele participa de algumas iniciativas realizadas pelo poder público, como, por exemplo, o Natal *Alles Blau* Blumenau realizado em dezembro de 2008. Iniciativa que foi liderada pela Secretaria Municipal de Turismo com a participação de outras organizações, entre elas o CDL, a ACIB, o *Convention & Visitors Bureau* e outras. O Natal *Alles Blau* Blumenau foi uma programação natalina criada com o propósito de movimentar o comércio do município, abalado pelas enchentes que ocorreram no final de 2008, no Estado de Santa Catarina.

Um dado importante, a destacar, é que o número de pessoas que não conhecem iniciativas de parcerias intersetoriais entre organizações para o desenvolvimento do turismo, é expressivo, totalizando 11 entrevistados. Este aspecto sugere que existem poucas iniciativas de trabalhos entre os setores para o desenvolvimento do turismo na região, e as que existem não são muito divulgadas.

Tabela 6 - Conhecimento dos entrevistados sobre a existência de parcerias intersetoriais em prol do desenvolvimento do turismo de natureza.

Respostas	Quantidade de citações
ONG Nova Rússia	05
FAEMA	04
ACAPRENA	03
FURB – Universidade Regional de Blumenau	02
SAMAE	01
IPAN – Instituto Parque das Nascentes	01
Não conhece	18
Total	34

Fonte: Da pesquisa, 2008.

As organizações, que os entrevistados acreditam realizar parcerias intersetoriais para o desenvolvimento do turismo de natureza, estão demonstradas na tabela 6. As organizações mais citadas foram a ONG Nova Rússia, mencionada por 05 entrevistados; a FAEMA, citada por 04 entrevistados; e a ACAPRENA apontada por 03 entrevistados. Observa-se, que todos os respondentes que mencionaram a ONG Nova Rússia são associados a ela, fato que favorece a lembrança dessa entidade. No entanto, não souberam especificar as ações que essa organização realizou, em conjunto com os demais setores, para desenvolver o turismo de natureza na localidade. A FAEMA e ACAPRENA foram citadas como apoiadoras do Parque Natural Municipal Nascentes do Garcia. A FAEMA foi citada ainda, como apoiadora do Roteiro de Natureza Fritz Muller, e a ACAPRENA como parceira do Parque Nacional da Serra do Itajaí. A FURB recebeu duas citações, e foram mencionados uma vez cada, o SAMAE e o IPAN.

O número de pessoas que desconhecem a existências de parcerias intersetoriais, que tenham por objetivo o desenvolvimento do turismo de natureza na região, é maior, do que daqueles que desconhecem as parcerias intersetoriais para o desenvolvimento do turismo. Dentre as 32 pessoas que participaram da entrevista, 18 delas, ou seja, mais da metade, não souberam responder sobre a existência de parcerias intersetoriais, com o propósito específico de desenvolver o turismo de natureza. Diante desse resultado, e em decorrência da própria observação nas entrevistas realizadas, é possível afirmar que os setores pouco tem feito para unir esforços, com a finalidade de contribuir com o turismo, em especial o turismo de natureza. Ficou evidente que a falta de conhecimento, em torno da existência das parcerias

intersetoriais, decorre exatamente da pouca efetividade das ações de cooperação entre os setores, para desenvolver o turismo de natureza na região.

Questionando diretamente os entrevistados sobre o envolvimento de sua organização em parcerias intersetoriais para desenvolver o turismo de natureza, constatou-se que existem poucas iniciativas neste sentido. Os relacionamentos intersetoriais observados visam à manutenção de empreendimentos, como por exemplo, os Parques Ecológicos de Blumenau e o Zoológico de Pomerode, e, portanto, não correspondem exatamente a estratégias com o propósito de desenvolver o turismo. Na realidade, estão mais voltados a atender as questões referentes à infra-estrutura, pesquisa e conservação dessas áreas. Considera-se que esses aspectos são importantes para desenvolver o turismo, contudo não foram identificadas estratégias específicas para desenvolver o turismo de natureza, e para a melhora da competitividade, como por exemplo, ações de planejamento e marketing turísticos.

No município de Blumenau, destacam-se as parcerias intersetoriais realizadas nos Parques Ecológicos. Dentre estes, o Parque Nacional da Serra do Itajaí conta com a colaboração da ACAPRENA para a realização do Plano de Manejo do Parque. A elaboração do planejamento surgiu como uma necessidade do próprio Plano de Manejo, pois sendo um Parque Nacional a visitação deve ser manejada e as diversas alternativas devem ser investigadas, tanto como oportunidades (para a população do entorno, para o próprio órgão gestor), quanto como fonte de distúrbios (lixo, ruído, uso de trilhas, etc.). Vale destacar que a constituição do Parque Nacional da Serra do Itajaí foi recente, e existem muitos projetos para serem desenvolvidos. Conforme o entrevistado do Parque existe uma intenção, em curto prazo, de estabelecer parcerias com os demais setores, com o propósito de melhorar as questões que envolvem a visitação desta área. Segundo ele, a visitação no Parque é baixa, pois este não conta com estrutura adequada para receber os turistas, e complementa ainda que “o turista não quer apenas fazer caminhada ou contemplar natureza, são necessários criar atrativos como escalada, rapel, e outros.”

O Parque Natural Municipal Nascentes do Garcia foi constituído com o envolvimento dos setores público, privado e terceiro setor. O setor privado contribuiu com a constituição do Parque doando terras, como foi o caso da empresa Artex e a Construtora Frechal. O Parque é administrado pelo Instituto Parque das Nascentes – IPAN, que é uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), contando com o apoio da Fundação de Meio Ambiente de Blumenau (FAEMA), com o Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto (SAMAE) e com a Universidade Regional de Blumenau (FURB). O SAMAE de Blumenau, como usuário da água protegida pelo Parque, contribui financeiramente com o IPAN, viabilizando as

condições mínimas necessárias para a manutenção da Área. A FURB e a FAEMA apóiam em forma de horas-atividade de profissionais, pesquisa, bolsas de trabalho para estudantes, e veículos e equipamentos. O Parque estabeleceu parceria com a SAMAE e a iniciativa privada para o desenvolvimento do seu sistema de esgoto. Esta iniciativa surgiu, a partir do estudo de um acadêmico do curso de Engenharia, que apresentou um projeto para promover o desenvolvimento do tratamento de esgoto do Parque. Para a concretização deste projeto, a empresa privada Momento Engenharia doou as máquinas, e a Engepasa (Serviço de limpeza urbana e saneamento) doou as mantas geomembranas. Com este material, o IPAN juntamente com o SAMAE colocou o projeto em prática.

O Parque São Francisco de Assis realiza parceria com a FURB para a realização de trabalhos acadêmicos, como por exemplo, o Trabalho Técnico Científico – TCC realizado na conclusão dos cursos de graduação. A iniciativa parte dos alunos que procuram o Parque para realizar os trabalhos. Além disso, algumas organizações privadas colaboram com a sua divulgação, pois acrescentam informações sobre o mesmo em seu material publicitário, como por exemplo, o Shopping Center Neumarkt Blumenau.

O Parque Ecológico Spitzkopf foi criado com o intuito de criar meios para a conservação da própria área. De acordo com o proprietário, quando o Parque era mantido por seu pai, este o fazia com recursos próprios. No entanto, isso não foi mais possível, e hoje em dia a área precisa da participação dos setores para sua conservação. O Parque mantém parceria com o Centro Universitário Leonardo da Vinci – Uniasselvi (entidade privada do município) para auxiliar em sua divulgação. Em troca, não cobra ingresso dos professores, alunos e funcionários do Centro Universitário. Contudo, para o proprietário do Parque seria importante a participação do poder público, no que se refere à obtenção de recursos financeiros necessários para manter a segurança do Parque, que muitas vezes sofre com a presença de caçadores.

Finalizando, o Parque Edith Gartner mantém parceria com a FAEMA apenas nos momentos em que as necessidades de manutenção surgem, como por exemplo, a poda das árvores, o que não é um relacionamento para desenvolver o turismo, mas sim para a manutenção da área.

O *Convention & Visitors Bureau* nunca realizou parcerias intersetoriais com o objetivo específico de desenvolver o turismo de natureza na região, e conforme o entrevistado dessa entidade, isso acontece por falta de projetos neste sentido. Ele considera que “existe muito dinheiro público para desenvolver o turismo de natureza, faltam projetos. O poder público precisa da iniciativa privada para realizar o projeto e dar continuidade.” Complementa ainda

que, apesar do segmento de natureza não ser o foco do turismo em Blumenau, caso houvesse iniciativas e projetos bem elaborados, por profissionais capacitados, neste sentido, o *Convention & Visitors Bureau* certamente apoiaria.

No município de Gaspar, um dos entrevistados (pertencente ao setor privado) aponta que a Secretaria da Indústria, Turismo e Comércio e a iniciativa privada se unem para a divulgação dos empreendimentos turísticos da localidade. Porém, observou-se que não existe uma ação intersetorial para a criação do material promocional, e o que ocorre é que a Secretaria solicita às empresas turísticas privadas do município que entreguem seu material publicitário, para ser acrescentado ao seu material promocional municipal.

Verificou-se que no município de Gaspar, a principal iniciativa de trabalho em conjunto para o desenvolvimento do turismo é realizada pelo Conselho Municipal de Turismo, que reúne representantes dos diversos setores. Para o presidente, o foco do Conselho está em auxiliar a prefeitura a melhorar os atrativos turísticos da localidade. Conforme ele, os conselheiros estão integrados, e confiam que sua atuação é importante para o desenvolvimento do turismo no município, além disso, os mesmos acreditam que se deixarem os assuntos relacionados ao turismo, somente por conta da prefeitura, essa atividade não irá se desenvolver no município.

Contudo, para um dos entrevistados pertencente ao setor privado, as ações do CONTUR de Gaspar estão mais voltadas ao meio urbano e ao aerodelismo, e não existem ações específicas para promover os parques aquáticos. Para ele, são geradas muitas idéias boas, no Conselho, para promover o turismo de natureza, contudo, as mesmas só ficam nas palavras e não são efetivadas. Citou como exemplo, uma sugestão que foi feita por integrantes do Conselho de arborização, para embelezar o caminho que leva aos parques aquáticos, e placas de divulgação dos mesmos na BR 101, idéias que não foram realizadas por falta de verba.

Outro entrevistado, que pertence ao setor privado, pontua que participa regularmente do CONTUR de Gaspar há 2 anos, e que, apesar deste Conselho não tratar somente do turismo de natureza, nele surgem boas idéias. Contudo, ressalta que é preciso maior participação do poder público para viabilizar as idéias, como por exemplo, desenvolver alguma atividade turística no rio Itajaí Açu, como a canoagem. Ele afirma que o seu maior interesse em participar do CONTUR, é pensar no futuro da empresa e diz: “semear hoje para colher amanhã”.

No município de Pomerode, a única organização que desenvolve um trabalho de parceria intersetorial com o propósito de desenvolver o turismo de natureza, é o Zoológico

Pomerode, que estabeleceu parcerias com empresas privadas para a manutenção dos animais. Os atuais recursos, angariados pela bilheteria do zoológico e com a ajuda da prefeitura de Pomerode, proporcionam um faturamento mensal limitado em relação às despesas que ele possui. Por isto, surgiu o projeto Arca de Noé, no qual uma empresa adota um animal pagando ao zoológico uma taxa mensal fixa. Em troca, as empresas que adotam uma ou mais espécies tem sua marca veiculada, nas placas padronizadas de identificação do animal que adotou, e recebem mensalmente em torno de cinco ingressos para visitas ao Zoológico.

Participam do CONTUR de Pomerode, as duas organizações que atuam com o turismo de natureza no município, que são o Zoológico e o Hotel Fazenda Mundo Antigo. No entanto, conforme o entrevistado do Conselho, não existe parcerias intersetoriais específicas para desenvolver o turismo de natureza no município, apesar do mesmo ter potencial para tanto. Ele ressalta que o foco do turismo, em Pomerode, é o cultural, e que os esforços são concentrados neste sentido. Os integrantes do CONTUR pensaram em desenvolver um roteiro de natureza, contudo não deram continuidade ao plano.

Dentre os respondentes do setor privado, que afirmaram não participar de parcerias intersetoriais, alguns demonstraram falta de interesse, e em outros, foi possível perceber a falta de iniciativa para buscar o relacionamento em conjunto. Sobre a primeira questão, ficou evidente que, os entrevistados pertencentes ao setor privado, não depositam confiança no setor público e, portanto, evitam estabelecer ações em conjunto para desenvolver o turismo. Alguns acreditam que o poder público só está interessado em arrecadar dinheiro, e portanto, é melhor não se envolver com este setor. Sobre a falta de iniciativa, um dos entrevistados fez a seguinte consideração sobre o relacionamento entre os demais setores: “nunca ninguém nos procurou”. Outro entrevistado pontuou que, nunca teve iniciativa em procurar os demais setores, mas não soube exatamente explicar os motivos para isto. Diante de tais considerações, e pelos aspectos observados nas entrevistas, verificou-se que existe uma postura de acomodação por parte da iniciativa privada, que geralmente fica esperando que os demais setores, em especial o setor público, tomem a iniciativa de promover ações em conjunto.

Tabela 7 - Contribuição das parcerias intersetoriais para melhora da competitividade das organizações e do setor turístico.

Respostas	Quantidade de citações
São fundamentais para o desenvolvimento do turismo	10
Importante para fortalecer o setor	10
Torna a organização mais competitiva	08
Cooperar com a divulgação	06
Importante para a manutenção dos Parques	04
Importante para melhorar a infra-estrutura	03
O poder público não colabora	04
O poder público não pode ser o único executor no turismo	03
A iniciativa privada não se envolve	02
No atual estágio em que se encontra, não tem contribuído	02
Total	52

Fonte: Da pesquisa, 2008.

As opiniões dos entrevistados, sobre em quais aspectos às parcerias entre os setores poderiam contribuir para melhorar a competitividade de sua organização e do setor, são colocados na tabela 7. Constatou-se que, todos os entrevistados concordam que o trabalho em conjunto, entre os setores, pode cooperar para tornar sua organização e o segmento do turismo de natureza na região, mais competitivos. Os respondentes fizeram algumas considerações sobre este aspecto, tanto para o desenvolvimento do turismo, como também para o segmento do turismo de natureza na região. As seis primeiras respostas, desta tabela, referem-se aos aspectos relacionados à importância da atuação em conjunto entre os setores, e as quatro últimas apontam as críticas dos entrevistados, à situação atual, sobre o envolvimento intersetorial para o desenvolvimento do turismo de natureza nas cidades de Blumenau, Gaspar e Pomerode.

Dentre as contribuições, que as parcerias intersetoriais podem proporcionar para melhorar a competitividade, as principais considerações foram: à sua importância para o desenvolvimento do turismo, apontada por 10 entrevistados; para o fortalecimento do setor, também citada por 10 entrevistados; para tornar a organização mais competitiva, foi a opinião de 08 entrevistados; e para a divulgação turística da localidade e de seu próprio empreendimento, conforme 06 entrevistados.

Estes apontamentos correspondem ao que muitos autores defendem sobre parcerias intersetoriais para o desenvolvimento do turismo. Conforme Schommer (2000), à cooperação entre organizações proporciona, dentre outras coisas, a possibilidade de aprender e

desenvolver competências, o ganho de recursos, informações, divisão de custos e riscos, habilidade para a resolução de problemas complexos e, para especialização ou diversificação. Para Hassan (2000), o envolvimento entre os setores público e o privado é fundamental, para que o mercado turístico atinja os princípios de sustentabilidade. De acordo com Buhalis (2000), para que os destinos turísticos consigam oferecer produtos de qualidade, a cooperação entre os setores é um dos aspectos fundamentais. Com relação às contribuições para a melhora da competitividade, conforme a WTOBC (2000), o marketing voltado à divulgação, é a principal ação realizada entre os setores que trabalham, em conjunto, para o desenvolvimento do turismo. Além do marketing, os setores estão cooperando também em outros aspectos inerentes à atividade turística, como o desenvolvimento da oferta turística, da infra-estrutura e de financiamentos. Afirma-se, portanto, que todas as respostas apresentadas sobre as contribuições que as parcerias intersetoriais podem proporcionar, são coerentes e possíveis de serem executadas, por meio de ações conjuntas.

Para um dos entrevistados, pertencente ao terceiro setor, a sinergia entre os setores é fundamental para melhorar a competitividade da localidade. Contudo, atenta que é importante que a parceria intersetorial, seja efetiva, para o desenvolvimento do turismo, e que para a atuação em conjunto, cada setor deve cumprir com suas obrigações e não assumir as responsabilidades do outro. Essa consideração corresponde a afirmação de Dreher, Souza e Ullrich (2007) de que, o trabalho em conjunto não deva provocar que um setor assuma o papel de outro, mas sim promover a compreensão sobre as limitações e anseios de cada um dos setores envolvidos, na ação intersetorial.

Conforme outro entrevistado, proprietário de uma das organizações privadas, as parcerias intersetoriais são fundamentais para a melhora da competitividade da localidade e de sua própria organização. Acrescenta que, no turismo, existe uma interdependência entre os setores, ou seja, não é possível a cada setor realizar ações de maneira isolada. De acordo com ele, as organizações públicas e privadas, que atuam no turismo, estão interligadas e dependem umas das outras. Outro entrevistado, pertencente ao terceiro setor, também apontou este aspecto, e em sua opinião, no turismo, as ações se completam. A atividade turística depende da atuação de todos os setores, ou seja, não é possível realizar ações isoladamente. Complementa que hotéis, restaurantes, prefeitura, e demais organizações estão interligados. Este aspecto é discutido por Porter (1999), quando trata da importância sobre a complementaridade no turismo, em que a qualidade da experiência do turista depende de todos os produtos e serviços prestados, sejam pelos meios de hospedagem, restaurantes, de transportes e outros.

Um representante do setor privado considera que o relacionamento intersetorial é muito importante para desenvolver o setor turístico, e com isso, melhorar a competitividade na localidade. Para ele, esta relação é possível por meio do comprometimento, cumplicidade e envolvimento de todos os setores. Afirma que é preciso a unificação de discursos e esforços, em prol do desenvolvimento do turismo, e complementa dizendo que “todos os setores devem estar sentados na mesma mesa e elencar prioridades.”

A parceria intersetorial já vem contribuindo com o nosso empreendimento, afirma o entrevistado do Zoológico de Pomerode, porque a iniciativa privada está cada vez mais participante para a manutenção do Zoológico, segundo sua opinião. Entretanto, esta parceria é realizada apenas por meio da doação de recursos financeiros. Segundo Austin (2001), este tipo de parceria se caracteriza como sendo o estágio filantrópico, no qual o envolvimento entre as organizações está restrito à doação de dinheiro, por parte das empresas com fins lucrativos, às organizações do terceiro setor. Apesar deste relacionamento não ser mais profundo, já vem demonstrando resultados positivos para a manutenção do Zoológico.

Observando as quatro últimas respostas, da tabela 7, verifica-se que, apesar dos respondentes destacarem a importância das estratégias intersetoriais para a melhora da competitividade no turismo, alguns apresentam críticas com relação à atuação dos setores na região estudada. Identificou-se que existem insatisfações, por parte dos entrevistados, em relação à atuação dos demais setores, no que se refere ao desempenho de suas funções para o desenvolvimento do turismo de natureza. Os representantes do setor público se queixam da falta de participação da iniciativa privada para promoverem ações em conjunto. Os empresários do setor privado, por sua vez, apontam a falta de interesse e comprometimento do setor público para desenvolver o turismo de natureza.

Na opinião do Secretário de Turismo de Blumenau as parcerias entre os setores são fundamentais para o desenvolvimento do turismo no município. Considera que, promover ações em conjunto com demais setores tem sido uma preocupação da Secretaria. Para ele, no Brasil, existe uma tendência a deixar todas as responsabilidades para o setor público, por causa do paternalismo do poder público e da acomodação da iniciativa privada, o que pode comprometer o desenvolvimento do turismo, pois dependendo do governo, pode ocorrer uma não valorização da atividade turística. Conforme o Secretário, a iniciativa privada precisa se envolver mais, pois apesar do governo lucrar com os impostos gerados pelo turismo, o setor privado é o maior beneficiado com essa atividade. Destaca ainda, que existem colaborações do setor privado, em termos de trocas de conhecimento, mas na prática, os recursos financeiros são vistos como função do governo. Ele enfatiza que o terceiro setor poderia ser

uma alternativa, mas não é, pois essas entidades são formadas por pessoas da iniciativa privada, que estão acostumadas a deixar as ações para o poder público, e complementa ainda que “no turismo se fala muito e se faz pouco. Muitas reuniões e pouca ação.”

Reafirmando a questão da falta de envolvimento do setor privado no turismo, o Secretário de Indústria, Turismo e Comércio de Gaspar observa que no município, os setores da indústria e do comércio procuram manter uma relação próxima com o poder público, ao contrário da iniciativa privada do setor turístico. Os empresários do turismo de Gaspar não demonstram interesse em realizar parceria com o poder público, e a Secretaria de Indústria, Turismo e Comércio não pode contar com a colaboração deles para promover o turismo na localidade. Complementa que quando solicita o material publicitário, das organizações turísticas privadas, para elaborar o marketing turístico no município, são poucos os proprietários que correspondem.

Foi possível verificar realidades distintas entre os municípios, quanto às críticas feitas por alguns entrevistados pertencentes às organizações privadas, frente ao desempenho do poder público para o desenvolvimento do turismo de natureza. Em Blumenau, alguns integrantes da iniciativa privada reclamam que não recebem apoio do poder público, pois o turismo de natureza não é o foco da localidade, e que também o terceiro setor, representado pelo *Convention & Visitors Bureau*, só estaria interessado em promover o turismo urbano. Conforme um desses entrevistados:

“Blumenau só investe no turismo urbano e na *Oktoberfest*. Por exemplo, o *Convention & Visitors Bureau* é formado por empresários que têm empreendimentos no centro da cidade. É um pensamento egoísta, acham que se divulgarem a Nova Rússia vão perder o turista.”

Outro entrevistado ressalta que é muito difícil estabelecer parcerias com o poder público. De acordo com ele, depende-se da atuação das pessoas envolvidas, para que as iniciativas de ação em conjunto possam contribuir com a competitividade das organizações e do turismo na localidade, e “no setor público as coisas só andam se tiver o interesse das pessoas. As pessoas é que fazem a diferença”.

No município de Gaspar existe uma falta de entrosamento entre poder público e iniciativa privada para o desenvolvimento do turismo, que tem como foco o segmento de natureza. A iniciativa privada ressaltou a falha, do poder público, no cumprimento de suas obrigações frente ao desenvolvimento do turismo de natureza, no município. Grande parte dos proprietários de tais empreendimentos considera que o poder público, deixa a desejar no que

se refere à questão de infra-estrutura turística de acesso às áreas naturais, especialmente dos parques aquáticos. Conforme três entrevistados, o setor privado, constituído pelos parques aquáticos Carolina, Cascanéia e Recanto Verde, pagou por um projeto para a melhoria do acesso aos parques, e a prefeitura ficou de conseguir os recursos financeiros necessários. Contudo, este acordo não se concretizou, e o acesso existente foi a própria iniciativa privada quem construiu, e encontra-se precário. Um desses entrevistados complementa que “as parcerias entre os setores, no atual estágio em que se encontra, pouco tem contribuído para melhorar a competitividade das organizações que atuam no turismo de natureza em Gaspar.”

Grande parte dos entrevistados (proprietários das organizações privadas) que atuam no segmento do turismo de natureza em Gaspar se demonstrou desacreditado em relação ao poder público. Para um deles, a prefeitura pouco contribuiu para o desenvolvimento do turismo de natureza. Complementa que “não existe união entre os setores, é cada um por si. O setor público só aparece para extorquir, pedir dinheiro”.

Estes exemplos mostram a insatisfação frente ao desempenho do poder público, para o desenvolvimento do turismo de natureza em Gaspar, pois caberia a este se responsabilizar pelos investimentos de infra-estrutura de acesso. Conforme Dias (2005), o Estado deve se responsabilizar pelos bens públicos, tais como a infra-estrutura, segurança, recursos naturais, culturais e outros. Portanto, as queixas não estão voltadas para problemáticas em torno do relacionamento intersetorial, até porque, o que se verificou é que estes não estão ocorrendo com o propósito de desenvolver o turismo de natureza.

As críticas observadas, notadamente entre o setor público e o privado, se concentram nos municípios de Blumenau e Gaspar. Diante de tal situação, conforme afirma Beni (2000), a parceria com a iniciativa privada é o único meio, que as organizações públicas têm para melhorarem sua atuação, especialmente em relação às problemáticas relacionadas à falta de recursos financeiros, a pouca disponibilidade de recursos humanos, e outros. O setor privado, por sua vez, se beneficia das parcerias intersetoriais para a melhora da competitividade, pois de acordo com Bramwell e Sharman (1999), tal relacionamento representa um meio de compartilhar conhecimentos especializados, capital, e vários outros recursos inerentes ao desenvolvimento do turismo. Portanto, torna-se fundamental que haja uma maior aproximação entre o setor público e o privado nestes municípios.

Tabela 8 - Principais interesses em realizar parcerias intersetoriais

Respostas	Quantidade de citações
Melhorar a divulgação	12
Fortalecimento do turismo	08
Infra - estrutura	05
Melhorar a oferta	04
Manutenção dos Parques Ecológicos	04
Proteção ambiental	03
Pesquisas	02
Todos os interesses	02
Agregar conhecimento	02
Contar com o apoio do poder público	02
Não tem interesse	02
Total	46

Fonte: Da pesquisa, 2008.

Os principais interesses dos entrevistados, em realizar parcerias com os demais setores, estão listados na tabela 8, e as respostas mais frequentes, a esta pergunta, foram às seguintes: uma união de esforços para aprimorar a divulgação da localidade e das organizações; para fortalecer o turismo; para promover melhoras na infra-estrutura (especialmente acesso); para melhorar a oferta de produtos e serviços turísticos e para a manutenção dos Parques Ecológicos (Blumenau).

Tais considerações são muito parecidas com as opiniões, sobre as contribuições que tais parcerias poderiam fornecer para a melhora na competitividade no turismo, relacionadas anteriormente na tabela 7. Observa-se que os aspectos referentes ao fortalecimento do turismo, a melhora na divulgação, na infra-estrutura, e na manutenção dos Parques Ecológicos se repetiram. Isto significa que existe uma coerência entre a opinião dos entrevistados sobre as contribuições, que as parcerias intersetoriais podem proporcionar para o desenvolvimento do turismo, e seus principais interesses em estabelecerem tais parcerias. Acredita-se, portanto, que na opinião dos respondentes, as estratégias intersetoriais podem contribuir para tornar sua organização e o setor mais competitivos, em especial, se forem realizadas com o intuito de colaborar para promoção dos aspectos mais citados por eles.

Nos Parques Ecológicos de Blumenau, por exemplo, os aspectos mais mencionados estiveram relacionados com a importância das estratégias intersetoriais voltadas à manutenção, preservação, educação ambiental, realização de pesquisas, melhora da infra-

estrutura e a divulgação dessas áreas. Conforme a direção dos Parques, os mesmos se encontram carentes de investimentos nesses aspectos, e somente por meio de cooperação entre os setores, tais limitações poderão ser sanadas. Os recursos adquiridos, por estes empreendimentos, não são suficientes para os investimentos que se fazem necessários. Além disso, verificou-se que tais Parques precisam de mão-de-obra qualificada, que trabalhem a questão turística dessas áreas, fato que poderia ser sanado com parcerias com Universidades.

Para o Secretário de Turismo de Blumenau, a Secretaria precisa do apoio da iniciativa privada (agências de viagens, operadoras) para realizarem o receptivo no município. Ele considera que muitos turistas encontram dificuldades de locomoção para conhecerem a cidade e seus roteiros turísticos, inclusive o Roteiro de Natureza. Observa-se que a grande parte dos locais que favorecem a prática do turismo de natureza se encontra na área rural, ou seja, afastados do centro da cidade, o que requer meios de locomoção, por parte dos visitantes que vão para Blumenau sem veículo próprio.

Um entrevistado pertencente ao terceiro setor responde que seus principais interesses em realizar parcerias intersetoriais são para fortalecer o turismo na localidade, investir em profissionalização, promover o *marketing* turístico municipal, e otimizar o tempo e os materiais. Considera importante promover a sinergia entre os setores, posto que, por meio do trabalho em conjunto, irão atingir os objetivos em comum.

Um dos entrevistados da iniciativa privada demonstrou interesse em estabelecer parcerias para a troca de informações, e considera que quanto maior for o contato com pessoas da área e dos demais setores, mais o segmento do turismo de natureza irá se tornar competitivo. Considera importante, que as pessoas compartilhem os conhecimentos necessários para o desenvolvimento da atividade turística na localidade.

De acordo com o entrevistado do C&VB de Blumenau, o principal interesse em estabelecer parcerias intersetoriais é com relação à própria manutenção da organização. Afirma que somente por meio dos recursos financeiros que recebe de seus parceiros, o *Convention* pode executar suas ações, e com isto, contribuir para o desenvolvimento do turismo. Verifica-se que este tipo de organização depende da doação de recursos financeiros para sua manutenção. No entanto, um relacionamento intersetorial não se restringe a este aspecto, e seria interessante para a melhor atuação do *Convention*, promover a articulação entre seus próprios associados.

Vale destacar que dois entrevistados, pertencentes ao setor privado, apontaram que o interesse em realizar parcerias intersetoriais seria para contar com o apoio do poder público. Um deles destaca que não cabe à iniciativa privada arcar com todos os investimentos para o

desenvolvimento do turismo, pois “não é justo investir sozinho, o poder público tem que ajudar”. Foi possível constatar o descontentamento, frente ao desempenho do poder público para o desenvolvimento do turismo de natureza, nas colocações destes entrevistados.

Quanto ao descontentamento em relação ao poder público, torna-se importante apontar que dois entrevistados, pertencentes ao setor privado, demonstraram não terem interesse em estabelecer parcerias com o poder público, devido ao seu descrédito em relação à atuação do poder público para o desenvolvimento do turismo de natureza. Um deles ressalta que é muito difícil estabelecer parcerias com o governo, pois este não cumpre com sua parte. Cita como exemplo a questão do acesso aos parques aquáticos, no qual a iniciativa privada investiu na elaboração de um projeto, e a prefeitura não buscou os recursos necessários. O outro acredita que, ao invés de estabelecer parceria com o poder público, seria mais interessante realizar parcerias com organizações do terceiro setor, pois estas recebem recursos financeiros para desenvolverem projetos, como por exemplo, para programas de conscientização ambiental.

Tabela 9 - Sugestões dos entrevistados sobre áreas e projetos que os setores deveriam trabalhar em conjunto para desenvolver o turismo.

Respostas	Quantidade de citações
Divulgação	12
Infra – estrutura	08
Melhorar a oferta	06
Preservação	05
Conhecimento	04
Não sabe	04
Conservação dos Parques	03
Todas as áreas e projetos	03
Financeiro	01
Ciclo turismo	01
Não devem trabalhar juntos	01
Total	48

Fonte: Da pesquisa, 2008.

Apresenta-se, na tabela 9, a opinião dos entrevistados sobre em quais áreas e projetos, os setores deveriam trabalhar em conjunto, para desenvolver o turismo de natureza na região. Comparando estes dados com os da tabela 8, repetiram-se as considerações relacionadas com: a divulgação do turismo nas localidades; a melhora na infra-estrutura, com ênfase ao acesso; a melhora na oferta; a preservação do ambiente natural; e a geração de conhecimento. Isto

significa que existe uma correlação entre os principais interesses em realizar parcerias intersetoriais e as áreas e projetos que os setores deveriam trabalhar em conjunto para desenvolver o turismo, na opinião dos entrevistados.

A divulgação turística da localidade e das organizações, na opinião dos entrevistados, é aspecto importante para que os setores cooperem entre si, com o propósito de desenvolver o turismo, sendo mencionada por 12 pessoas. Destaca-se que a divulgação foi o quesito mais mencionado pelos entrevistados, quando questionados sobre as contribuições que as parcerias intersetoriais poderiam proporcionar, para melhorar a competitividade da localidade e dos empreendimentos turísticos. Portanto, é possível afirmar, que existe uma necessidade de cooperação entre os setores para melhorar a divulgação do turismo, em especial o de natureza, nas localidades e nas próprias organizações.

A infra-estrutura foi considerada por 08 pessoas, que a apontam como a questão a ser trabalhada em conjunto entre os setores. A metade dos entrevistados que apontaram este aspecto, pertencem aos parques aquáticos de Gaspar, e destacaram que é preciso investir em melhorias com relação ao acesso. No entanto, foi possível perceber, que para o setor privado, essa questão deve ser um investimento exclusivo do poder público, não cabendo a iniciativa privada. Um dos entrevistados, do setor privado de Gaspar, considerou que é necessário melhorar a sinalização, com a colocação de placas nas rodovias e no município e, que deveria existir um posto de informações turísticas, bem estruturado, que fornecesse informação sobre os Parques Aquáticos. Em sua opinião, a iniciativa privada já fez muito, e cabe agora, ao poder público mover ações para desenvolver o turismo de natureza, especialmente quanto ao acesso aos Parques Aquáticos.

Outro entrevistado, do setor privado de Gaspar, também ressalta a importância das parcerias para a melhoria no acesso, contudo, complementa que as ações em conjunto poderiam ser úteis, para a elaboração e execução de projetos para cativar os turistas, e para a divulgação da localidade e dos empreendimentos turísticos. Ele acrescenta que “os setores deveriam se unir para trocar idéias e não somente para pedir dinheiro. Devem efetivar suas ações, porque tudo fica só no papel”. Portanto, para este entrevistado, o poder público só estabelece contato com a iniciativa privada para pedir dinheiro. Reforçando a colocação anterior, outro entrevistado, também do setor privado de Gaspar pontua que “não gosto de me envolver com a prefeitura, porque eles gostam de cobrar. Se te virem crescendo vão aumentar os impostos.”

Conforme um dos entrevistados que citou a infra-estrutura, e que pertence ao setor privado de Blumenau, o poder público deveria fazer sua parte com relação ao acesso e a

sinalização. Ele afirma que “o poder público é muito moroso”, e que as entidades do terceiro setor deveriam se posicionar, e cobrar as questões que o governo deixa a desejar.

O Secretário de Turismo de Blumenau opinou que, os setores poderiam desenvolver parcerias para trabalharem a questão estrutural do turismo, melhorando os equipamentos, criando atrativos, etc., porque cabe a empresa privada e ao terceiro setor desenvolverem os atrativos, e ao poder público promover e cuidar da infra-estrutura da localidade. Ele destaca que o setor privado precisa se envolver mais, para desenvolver o turismo na localidade, pois seus representantes deixam todas as ações a cargo do poder público.

Também foi essa a consideração do Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Gaspar, que apesar de acreditar, que as parcerias intersetoriais são válidas para beneficiar todas as partes envolvidas com o turismo, comenta que a iniciativa privada que atua neste setor sempre espera por ações do governo. De acordo com o ele, a Secretaria de Turismo desenvolveu uma cartilha, para orientar as crianças em escolas públicas e privadas sobre o turismo e meio ambiente. Esse projeto foi realizado em parceria com empresas privadas que não atuam no turismo. Ele complementa que, no turismo, o setor privado deveria ter mais iniciativa e ser parceira do setor público.

Outra questão mencionada, por 06 entrevistados, foi a união dos setores, em esforços para melhorar a oferta em relação aos bens e serviços. Alguns exemplos foram citados, como a capacitação de guias de turismo, o desenvolvimento de atrativos turísticos como trilhas, a criação de um horto florestal, e o desenvolvimento do turismo de experiência. Conforme um dos entrevistados, os setores precisam se unir para criarem diferenciais em relação ao turismo de natureza, como por exemplo, o de experiência e vivência. Para outro, o turista não gosta de ficar apenas contemplando, e os setores deveriam se unir para criarem opções que atraiam os visitantes, como aventura em meio à natureza, realizando trilhas, escaladas e outros. Complementa que tais atividades poderiam ser desenvolvidas nos Parques Ecológicos, para aumentar o número de seus visitantes.

Um entrevistado, que pertence ao terceiro setor de Blumenau, acredita que a FAEMA, a Secretaria Municipal de Turismo e a Secretaria Municipal de Planejamento deveriam se unir para desenvolverem a Nova Rússia e os Parques Ecológicos. Acredita que envolver a iniciativa privada se torna difícil, porque esta tem o costume de estabelecer parcerias com o propósito de obter lucro imediato, ou seja, o primeiro aspecto que observa é o que irá lucrar com a parceria.

Por se tratar de um estudo que envolve o segmento do turismo de natureza, no qual muitas organizações encontram-se inseridas em meio ao ambiente natural, 05 respondentes

apontaram a importância das estratégias, entre os setores, para a preservação ambiental. As principais considerações, neste sentido, foram feitas pelos dirigentes dos Parques Ecológicos de Blumenau, que demonstraram preocupação com relação à conservação e manutenção dessas áreas. Conforme um dos respondentes, “os setores poderiam trabalhar juntos em todas as áreas e projetos que estão ligadas a preservação das áreas naturais.”

A geração de conhecimento também foi lembrada, por quatro pessoas, como um dos aspectos, em que os setores poderiam se unir, para desenvolverem o turismo. O entrevistado da ACAPRENA observa que as escolas poderiam estabelecer parcerias com o terceiro setor, com a finalidade de auxiliarem na profissionalização de agentes para trabalharem com o turismo de natureza. Outro entrevistado, representante de um dos Parques Ecológicos, destaca que “a base de tudo é o conhecimento e o Parque precisa criar parcerias com as universidades, especialmente para gerar pesquisas e informações sobre demanda.”

O relacionamento intersetorial contribui com a troca de informações, pois favorece a participação de pessoas com conhecimentos especializados e distintos umas das outras. Ckagnazaroff e Mota (2003) consideram que, o Estado ou qualquer outra organização, isoladamente, com conhecimentos especializados e fragmentados, não conseguem trabalhar uma solução para os problemas da sociedade. A relação constituída entre os diversos profissionais de um mesmo setor, ou de setores distintos, pode auxiliar no esforço de uma abordagem intersetorial.

Quatro entrevistados não souberam responder a pergunta sobre em que áreas e projetos os setores deveriam se unir para desenvolver o turismo, e dois deles apresentaram muito desânimo em relação à atuação do setor público e, portanto, preferiram não emitir opinião sobre este aspecto. Os outros dois não responderam a esta pergunta, por conta de sua falta de conhecimentos, pois apresentavam muitas limitações com relação a este assunto, e tiveram muitas dificuldades para responder à entrevista.

Observa-se, ainda na tabela 9, que apesar de apenas um entrevistado, pertencente ao setor privado de Blumenau, apontar que os setores não devem trabalhar em conjunto, torna-se importante identificar suas razões. Ele opina que o poder público não se interessa em desenvolver o turismo de natureza e seus investimentos se concentram no centro da cidade. Acrescenta que “parece que eles não querem que os turistas venham para as áreas naturais.” Analisando essa fala, acredita-se que o desinteresse pelas parcerias intersetoriais, não está relacionada ao fato do entrevistado não acreditar na atuação em conjunto. O seu posicionamento está mais relacionado ao fato, do mesmo, estar desacreditado no poder

público, e não ter a confiança de que este poder irá colaborar para o desenvolvimento do turismo de natureza no município.

No município de Pomerode não existem tantos conflitos entre os setores. Um dos motivos que apontam para esta conclusão, é que existe apenas uma organização privada, que atua no turismo de natureza. O proprietário, deste empreendimento, acredita que o município poderia explorar melhor os seus recursos naturais e promover o turismo de natureza. Ele demonstrou que, sua atuação em prol do desenvolvimento do turismo de natureza ainda é muito isolada. Apontou que as reuniões do Conselho de Turismo Municipal são produtivas, mas não abordam o turismo de natureza.

Salienta-se, no entanto, conforme a opinião da Secretária de Turismo, que apesar de Pomerode ter o enfoque no turismo cultural, os setores poderiam se unir para desenvolver o turismo de natureza, pois o município apresenta potencialidades para tanto. A entrevistada do Conselho de Turismo, do município, também acredita que os setores deveriam se unir para desenvolver o turismo de natureza, e criarem atrativos diferentes, como por exemplo, o turismo de experiência. Entretanto, apesar do turismo de natureza nunca ter sido um segmento explorado em Pomerode, identificou-se que existe um reconhecimento por parte do poder público, de que o município apresenta potencial neste sentido.

4.3 ESTRATÉGIAS INTERSETORIAIS E COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DO TURISMO DE NATUREZA

Algumas contribuições, com o propósito de auxiliar no relacionamento intersetorial entre as organizações do turismo de natureza em busca da competitividade, são apresentadas nesta seção.

Verificou-se, com base nos dados das entrevistas, que o relacionamento intersetorial para o desenvolvimento do turismo de natureza é incipiente entre as organizações estudadas. Observou-se que há pouco envolvimento entre os setores, e que estas organizações não constituem parcerias efetivas, com o propósito de estabelecerem estratégias em conjunto, para desenvolver o turismo de natureza. O que ocorre, realmente, são participações isoladas com um caráter muito mais de proteção ao meio ambiente/natureza, ou a investimentos para o turismo em geral, que não são voltadas para desenvolver a competitividade do turismo de natureza.

No município de Blumenau foi possível identificar algumas parcerias intersetoriais realizadas nos Parques Naturais. O Parque Natural Municipal Nascentes do Garcia conta com o envolvimento da FAEMA, do SAMAE e da FURB, que contribuem com recursos financeiros, bolsistas para trabalho e pesquisas, e equipamentos. O Parque São Francisco de Assis realiza parceria com a FURB, para a realização de trabalhos acadêmicos, que dependem da iniciativa e interesse dos alunos; conta também com o apoio de algumas organizações privadas, para sua divulgação, pois estas acrescentam informações sobre o Parque em seu material publicitário. O Parque Edith Gartner mantém parceria com a FAEMA, apenas nos momentos em que as necessidades de manutenção surgem. O Parque Ecológico Spitzkopf mantém parceria com o Centro Universitário Uniasselvi, que contribui com a divulgação do empreendimento. E o Parque Nacional da Serra do Itajaí conta com a colaboração da ACAPRENA, para a elaboração e implantação de seu Plano de Manejo.

A atuação de tais organizações vem colaborando para a manutenção destes Parques, no sentido da conservação ambiental, mas nenhuma destas ações contempla o desenvolvimento do turismo de natureza. Por isso, para haver um melhor direcionamento das ações, é fundamental que este tema seja importante, na pauta das reflexões intersetoriais já existentes. Conforme Inojosa (2001), transpor a idéia de intersetorialidade para as organizações, está além de simplesmente juntar os setores, é necessário criar uma nova dinâmica que favoreça a articulação de saberes e experiências, com vistas a alcançar resultados integrados, visando um efeito sinérgico.

O cenário denota a existência de poucas organizações que investem no turismo de natureza, mesmo havendo um potencial muito grande de áreas e atrativos, que ainda poderiam ser explorados de maneira sustentável. A inovação poderia tornar este município um diferencial no Estado de Santa Catarina, visto que, muitas das ações turísticas ainda ocorrem no litoral, com a temática do “sol e mar”. Acredita-se que as parcerias intersetoriais podem melhorar a competitividade do turismo de natureza, em Blumenau, mas para que isto ocorra são necessárias algumas diretrizes. Conforme Fischer (2002), a colaboração intersetorial pode gerar benefícios para as organizações envolvidas, no entanto não se trata de um processo simples de ser estruturado, além de exigir apurados procedimentos de gestão.

Assim, propõe-se que as parcerias já existentes, como as observadas nos Parques Naturais, possam criar estratégias ou Agendas que dêem conta do desenvolvimento do turismo de natureza, que embora pouco valorizado, é visto como um potencial. É preciso, neste caso, levantar dados destes potenciais e criar reflexões entre os setores sobre o futuro desta atividade. A presença do Parque Nacional da Serra do Itajaí deve ser encarada como

uma prioridade nesta discussão, uma vez que algumas iniciativas, na intenção de desenvolver o turismo, já podem ser observadas no esboço do plano de manejo desta área. Esta seria uma atitude pró-ativa de ordenamento do turismo da região.

No município de Gaspar, embora exista uma grande quantidade de investimentos neste setor, não há nenhuma parceria intersetorial com o objetivo específico de desenvolver o turismo de natureza. Assim como Blumenau, o município conta com a atuação do Conselho Municipal de Turismo, e com o *Convention & Visitors Bureau*, que reúnem representantes dos diversos setores. No entanto, tais entidades tratam dos vários assuntos relacionados à atividade turística, não apresentando ações específicas que contemplem o fortalecimento do turismo de natureza.

Torna-se importante mencionar, que o turismo de natureza é o principal segmento turístico do município de Gaspar. A cidade possui uma área rural (346,35 km²) bastante extensa em relação à área urbana (40 km²), o que comprova a existência de grande área natural, e possibilidades para reforçar este segmento na localidade. Além disso, os Parques Aquáticos movimentam a cidade, nos meses de verão, com a visita de um grande número de pessoas.

Acredita-se que a falta de entrosamento entre o setor público, o privado e o terceiro setor, no turismo de Gaspar, prejudica a cooperação entre os mesmos. Foi possível observar, que existem muitas reclamações de um setor, frente a atuação do outro. A iniciativa privada se queixa do desempenho do poder público em relação à infra-estrutura, especialmente sobre o acesso às áreas naturais, onde se localizam grande parte dos empreendimentos que atuam no turismo de natureza. Constatou-se, por meio de visitas *in loco*, que o acesso é realmente precário, sendo que a locomoção de ônibus para alguns parques é dificultosa, prejudicando o transporte de um dos principais públicos alvo, que são os excursionistas. Com relação a este aspecto, Beni (2000) afirma que a infra-estrutura geralmente é oferecida pelo poder público, que serve de apoio tanto aos residentes, quanto aos turistas. No Brasil, de acordo com o Ministério do Turismo (2008), tendo em vista o caráter incipiente do turismo, a participação do poder público é fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa no setor.

O poder público, por outro lado, aponta que no turismo de Gaspar, o setor privado não demonstra muito interesse em se envolver nos projetos elaborados pela Prefeitura. No entanto, foi possível constatar que a iniciativa privada evita a aproximação com o setor público, por acreditar que este visa apenas angariar recursos financeiros. Por este motivo, o relacionamento entre os setores, com o propósito de desenvolver o turismo de natureza na localidade, não está acontecendo.

Diante disso, as ações deveriam estar direcionadas à compreensão e ao resgate do que cabe a cada setor, e somente quando este aspecto estiver claro para todas as partes, os setores deveriam se unir com o objetivo de cooperarem. Isso porque, conforme Fischer (2002), para as parcerias intersetoriais, as empresas envolvidas devem ter sua identidade bem consolidada, estarem preparadas para partilhar seus valores e respeitarem mutuamente as responsabilidades de cada uma.

Apesar de Gaspar ser um município pequeno, é possível vislumbrar grandes possibilidades, para que seja reconhecido, na região, como uma importante destinação para o turismo de natureza. Possui uma grande área rural com atrativos naturais e, em relação aos demais municípios que participaram deste estudo, é o que apresenta maior quantidade de empreendimentos turísticos destinados ao turismo de natureza.

Em Pomerode, a única organização que desenvolve um trabalho de parceria intersetorial, com o propósito de desenvolver o turismo de natureza, é o Zoológico Pomerode. Ele estabeleceu parceria com empresas privadas para a manutenção dos animais. Apesar de ser uma parceria, filantrópica, na qual o único envolvimento do setor privado ocorre por meio de colaboração com recursos financeiros, a mesma tem sido de grande importância para a manutenção da área. Foi possível verificar a satisfação, em relação ao andamento desta parceria, que ao longo do tempo vem contando com um número maior de participantes. Buscar soluções, em conjunto, para as problemáticas do zoológico, é atitude de organização que não ficou esperando a iniciativa de colaboração dos demais setores, mas desenvolveu uma idéia, e foi atrás dos parceiros. Contudo, seria interessante a busca por um maior envolvimento nesta parceria, por meio da articulação entre as partes, onde houvesse também a cooperação em relação à troca de conhecimentos, resolução de problemas e fortalecimento do Zoológico.

Pomerode também conta com o Conselho de Turismo, que envolve representantes dos demais setores. Assim como em Blumenau e Gaspar, esta organização não trata especificamente do turismo de natureza pois, conforme os dados das entrevistas, o seu enfoque é para o turismo cultural. No município as organizações que atuam com o turismo de natureza são poucas, apenas o Zoológico e o Hotel Fazenda Mundo Antigo, e ambas, como também a Secretaria Municipal de Turismo fazem parte do Conselho. Acredita-se que o CONTUR de Pomerode pode representar um meio de unir tais entidades, na busca pela atuação em conjunto, para promover o turismo de natureza que ainda se encontra (muito) incipiente neste município. Observou-se, por meio das entrevistas realizadas com os representantes da Secretaria de Turismo e do CONTUR, que tais organizações se mostram favoráveis e dispostas a contribuir para o desenvolvimento deste segmento, no município.

Foi constatado, por meio deste estudo, que existem poucas ações que promovem o relacionamento intersetorial para desenvolver o turismo de natureza nos municípios estudados. Chega-se a conclusão, que no estágio em que se encontram, tais parcerias pouco tem contribuído para melhorar a competitividade deste segmento e de suas organizações. De acordo com Queiroz (2005), a competitividade dos espaços turísticos e a promoção do desenvolvimento local requerem um novo modelo de gestão. O Estado não possui condições de conduzir isoladamente a gestão dos destinos turísticos, tendo em vista, não somente a escassez dos recursos públicos, mas também em relação às necessidades da própria atividade turística, que exige uma maior atuação dos demais agentes participantes, que precisam contribuir na superação dos problemas econômicos, sociais e ambientais. Portanto, o Estado deve manter o papel ativo, permitindo a gestão turística compartilhada com o *trade*, a comunidade, as instituições, e outros.

Conforme Buhalis (2000), para que um destino turístico permaneça competitivo, deverá ser capaz de competir de maneira próspera, e sustentar esse crescimento ao longo do tempo, com os menores custos sociais e ambientais possíveis. Hassan (2000) reforça a questão ambiental, considerando que a competitividade de uma destinação turística implica na sustentação do seu crescimento, conservando os recursos ambientais.

Huybers e Bennett (2003) consideram que, o ambiente natural é o principal recurso para o desenvolvimento e para a manutenção da competitividade do turismo de natureza e, sua conservação depende da cooperação entre as organizações privadas e poder público, para que em conjunto planejem ações que promovam a sustentabilidade do setor. Além disso, é necessária a implantação de estruturas adequadas para receber os visitantes, pois somente as belezas naturais não são suficientes para atrair os turistas. De acordo com Eagles (1998), o desenvolvimento do turismo de natureza exige a cooperação entre os setores, sendo que o setor privado depende muito do setor público, pois além da proteção dos recursos, também necessita de oferta de infra-estrutura e serviços de segurança. Em contrapartida, o setor público também depende em alto grau do setor privado para a execução das atividades dos visitantes.

Constatou-se que grande parte das organizações turísticas de Blumenau, Gaspar e Pomerode vêm atuando de maneira isolada e, portanto, encontrando dificuldades para permanecerem competitivas no mercado. O principal elemento, que motiva os turistas a procurarem o turismo de natureza, são os próprios atrativos naturais que determinadas localidades dispõem, como o clima, paisagem, flora, fauna. Foi observado, que os municípios de Blumenau, Pomerode e Gaspar possuem potencialidade para desenvolver este segmento,

possuindo os recursos citados acima, devido a disponibilidade de grandes áreas verdes de Mata Atlântica e recursos hídricos. Apesar disto, é fundamental que se criem estruturas, que motivem a visitação e permanência dos turistas.

Os três municípios apresentam realidades distintas, em relação ao turismo de natureza, fato que pode interferir no relacionamento intersetorial para o desenvolvimento deste segmento. O município de Blumenau, apesar de contar com vários atrativos naturais, como os Parques e o Roteiro de Natureza Fritz Muller, não os desenvolveu plenamente para que possam receber uma quantidade expressiva de turistas, como acontece com os seus demais atrativos turísticos como, por exemplo, os eventos. Por isso, observou-se por parte do poder público, que não existe ainda o interesse em destinar grandes esforços para o desenvolvimento do turismo de natureza, o que acaba provocando um certo distanciamento com as organizações que atuam neste segmento, no município.

Além disso, as organizações privadas que inserem-se no contexto do turismo de natureza em Blumenau, não se encontram organizadas, de modo a favorecer o relacionamento entre os demais setores. Um exemplo é a ONG Nova Rússia, cujas associadas não encontram-se amplamente entrosadas pois, não sabem ao certo quais são os objetivos e finalidade da ONG, e também não mantém um relacionamento próximo entre as associadas.

Blumenau conta com os Parques Naturais, que representam grande potencial para o desenvolvimento do turismo de natureza, especialmente o Parque Nacional Serra do Itajaí. Estas áreas necessitam de investimentos, no que se refere à melhora da oferta, de mão de obra qualificada, de divulgação e de conservação. Com relação à melhora da oferta, observa-se que os atrativos naturais, por si só, não são suficientes para atrair um número significativo de visitantes. Portanto, torna-se importante o investimento em estruturas de lazer, e de apoio à atividade como, atividades de aventura, alimentação, etc. . Verificou-se, quanto a mão-de-obra, que essas áreas necessitam de turismólogos, e demais profissionais qualificados, para promoverem o turismo. Além disso, são necessárias ações que promovam a sustentabilidade do turismo, no que se refere a conservação do ambiente natural, considerado o principal atrativo para o desenvolvimento deste turismo. Ressalta-se que a realização destas ações, só serão possíveis mediante o envolvimento dos setores.

O município de Gaspar tem no turismo de natureza, o principal enfoque da sua atividade turística. A grande maioria dos visitantes que se deslocam para a cidade, o fazem em busca do lazer proporcionado pelos parques aquáticos. Apesar disso, essa atividade não se encontra tão desenvolvida no município, a ponto de ser tornar um destaque na região. Os empreendimentos turísticos são constituídos e administrados por famílias que não dispõem de

recursos financeiros para investirem, o que acarreta limitações em alguns aspectos relacionados com a estrutura física, de recursos humanos, e de marketing. Além disso, funcionam somente durante nos meses mais quentes do ano, de outubro à março, ficando fechados nos meses frios, de abril à setembro. Essa sazonalidade prejudica o seu rendimento financeiro, pois permanecem fechados em grande parte do ano.

Ficou claro que as organizações privadas que atuam com o turismo de natureza, no município de Gaspar, necessitam de apoio dos demais setores para se desenvolverem de maneira competitiva. Tais organizações encontram-se atuando de maneira muito isolada, especialmente no que se refere ao envolvimento entre os setores público e privado. Observou-se que não existe uma consciência clara das responsabilidades de cada setor para o desenvolvimento deste segmento turístico na localidade, e este é um dos principais aspectos a serem observados para o estabelecimento de estratégias intersetoriais. Neste sentido, vale reforçar que, para que haja cooperação entre as organizações, torna-se fundamental que cada um dos envolvidos reconheça seu papel na parceria, colaborando com os objetivos propostos, sem assumir as responsabilidades de outrem.

Pomerode tem como principal segmento o turismo cultural, porém, o município possui vários atrativos naturais como os Morros Azul, da Turquia e o Schmidt, além de recursos hídricos e paisagens naturais. Também integra o Circuito Vale Europeu de Cicloturismo e o Circuito Vale Europeu de Mochileiros, que contemplam visitaçaõ a essas áreas em meio à natureza. A cidade precisa, portanto, aproveitar melhor os atrativos naturais existentes, criando estruturas adequadas para receber os turistas que apreciam o turismo de natureza. Investir neste segmento pode representar mais uma oportunidade de desenvolvimento turístico, atraindo maior número de turistas, que podem vir a permanecer por mais tempo na localidade.

Percebe-se, após a compilação dos dados da pesquisa, que os setores envolvidos com a atividade turística, em especial as organizações que atuam com o turismo de natureza, não estão buscando a atuação em conjunto. Apesar do reconhecimento, por parte dos entrevistados, de que a cooperação entre os setores é fundamental para a competitividade deste segmento, os mesmos não investem em ações que promovam esta articulação. Foi possível verificar muitas barreiras para o desenvolvimento de estratégias intersetoriais, como o conflito de interesses entre os setores, falta de valorização do turismo de natureza por parte do poder público, acomodação da iniciativa privada, entre outros.

Neste sentido, pode-se afirmar que para que o desenvolvimento do turismo de natureza ocorra de maneira competitiva nos municípios de Blumenau, Gaspar e Pomerode, torna-se

fundamental que as organizações procurem estabelecer parcerias intersetoriais, na busca pelo fortalecimento do setor. O início e a continuidade de um relacionamento intersetorial apresentam vários desafios, como a superação das barreiras impostas pelas racionalidades distintas entre os setores, as diferenças de objetivos, além de requerer que as pessoas envolvidas estejam dispostas a compartilhar conhecimentos e experiências. Apresentam-se, a seguir, algumas sugestões com o propósito de contribuir com o melhor andamento dos relacionamentos intersetoriais, para tornar o turismo de natureza mais competitivo nestas localidades:

a) Reconhecimento da importância do segmento do turismo de natureza:

Reconhecer a importância do turismo de natureza é a primeira postura a ser adotada, especialmente pelo poder público e o terceiro setor. Este é um dos principais segmentos turísticos da atualidade, onde os turistas buscam o contato com a natureza em busca de descanso e lazer, na fuga da rotina agitada provocada pelos centros urbanos. Torna-se importante considerar que os municípios envolvidos, neste estudo, possuem potencialidades para desenvolver o turismo de natureza, ampliando suas possibilidades da oferta turística. Este passo é importante, para que os parceiros tenham consciência dos motivos pelos quais estão estabelecendo essas parcerias.

b) Incentivo à participação na atuação do poder público:

O setor público precisa desenvolver ações, que envolvam os demais setores para o desenvolvimento do turismo de natureza. O Estado, isoladamente, não tem condições de arcar com o desenvolvimento desta atividade, em função da escassez de recursos financeiros e humanos. O setor privado e o terceiro setor podem e devem cooperar com o poder público.

c) Participação da iniciativa privada:

O setor privado não deve ficar esperando que os demais setores tomem a iniciativa de estabelecer parcerias, pois são os maiores interessados no desenvolvimento deste setor, e os mais beneficiados com esta atividade. A postura de seus representantes deve ser pró-ativa, elencando as necessidades do setor e elaborando estratégias que visem tornar este segmento competitivo, buscando parcerias com os demais setores.

d) Envolvimento do terceiro setor:

O terceiro setor pode ser responsável pela aproximação entre os demais setores. As entidades, como a ONG Nova Rússia, o Núcleo de Turismo da ACIB e o *Convention & Visitors Bureau*, teriam um papel fundamental no ordenamento e na promoção das ações em conjunto das organizações, envolvendo seus associados e promovendo discussões que contribuam para o estabelecimento de parcerias, com/entre os demais setores, para o desenvolvimento do turismo de natureza em Blumenau.

e) Avaliação constante das parcerias:

Avaliar o andamento das parcerias é um aspecto importante para a reflexão dos erros e acertos cometidos no aperfeiçoamento do relacionamento intersetorial. Isto pode minimizar as problemáticas inerentes à atuação em conjunto, e fortalecer a união entre os envolvidos, na medida em que evita o acúmulo de conflitos.

A competitividade do setor pode ser considerada baixa, ou até mesmo nula, não caracterizando estruturas e ações que dêem conta do seu desenvolvimento. As poucas empresas, que ofertam atividades com características do turismo de natureza, são na sua maioria microempresas de gestão familiar e sem profissionalização, evidenciando que este setor possui organizações com força política reduzida, o que impede sua evolução, e o reconhecimento do potencial desta atividade.

A competitividade deve ser vista como uma maneira de aumentar a valorização do setor na região, perante seu público interno e externo, e isto depende de uma multiplicidade de organizações. Conforme Hassan (2000), os principais determinantes para a competitividade, neste setor, são: as questões que envolvem o macro e o micro ambiente; o atendimento às necessidades dos consumidores; a existência de uma estrutura organizada; e o compromisso com a manutenção ambiental. Tendo o foco nestes aspectos, o turismo de natureza seria beneficiado com qualidade e com diversidade de atrativos.

Os municípios apresentam limitações, que impedem a competitividade do turismo de natureza e, com isto, o desenvolvimento das organizações que atuam neste segmento. Um fator complicador é a falta de dados sobre a demanda e suas expectativas, visto que, inexistem informações sobre estes dados. Segundo Eagles (1998), o turismo de natureza apresenta dimensões que o diferem de outras formas de turismo, e dentre esses, destaca-se o perfil dos turistas

Além disto, é essencial buscar a profissionalização dos que já atuam neste segmento, e dos que pretendem atuar, visando criar um produto de qualidade diante deste concorrido mercado. Muitas das organizações estudadas enfrentam dificuldades com a falta de capacitação profissional, pois, o seu trabalho é feito por mão-de-obra familiar, com poucos investimentos em profissionais especializados da área.

Outra questão importante é a melhora da estrutura em geral, como o levantamento dos serviços de apoio. Este tipo de turismo exige medidas preventivas de segurança, pois geralmente envolvem atividades de aventura, como a prática de *rappel*, trilhas, canoagem e outros. Sua prática ocorre em meio a natureza, o que implica em diretrizes, que visem tanto atender aos turistas com ofertas atrativas, como também o cuidado em apresentá-las e usá-las de modo a conservar os recursos ambientais.

Tudo isso pode resultar na criação de uma imagem positiva em relação ao turismo de natureza entre os três municípios estudados, favorecendo o aumento no fluxo de visitantes. Acredita-se, que se o desenvolvimento ocorrer de maneira intersetorial, com o apoio coletivo das organizações, deverão criar-se políticas conjuntas de uso deste espaço, que considerem a fragilidade e sustentabilidade econômica, cultural, social, e, especialmente ambiental.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstra a importância da atuação intersetorial do setor público, do privado e do terceiro setor, como fator competitivo para o desenvolvimento do turismo de natureza. A atividade turística depende dos investimentos destes setores, sendo que cabe ao: público – o que concerne à infra-estrutura, políticas, planejamento, regulamentações; ao privado – a oferta de bens e serviços; e do terceiro setor – o apoio aos setores público e privado, como é o caso dos *Conventions & Visitors Bureau*. Não se trata de assumir as tarefas do outro, mas sim, procurar a cooperação mútua, por meio de estratégias intersetoriais, na qual os envolvidos podem compartilhar informações, conhecimentos, recursos. Como exemplo, cita-se os estudos realizados pelo WTOBC (2000) sobre parcerias intersetoriais, em diversos países, no qual foi possível constatar, que os setores estão se unindo para o desenvolvimento do turismo. As ações, neste sentido, englobam os vários aspectos inerentes à atividade turística, como o marketing, o desenvolvimento da oferta turística, a infra-estrutura e os financiamentos.

Apesar dos benefícios gerados pelas estratégias intersetoriais, verificou-se também que o relacionamento entre os setores enfrenta várias limitações para se concretizar. Pesquisadores que realizaram estudos que tratam da intersetorialidade, como Austin (2001) e Fischer (2002) apontam para as dificuldades em estabelecer parcerias intersetoriais. Verificou-se que o setor público, o privado e o terceiro setor, pouco tem feito para promoverem ações em conjunto, em prol do desenvolvimento do turismo de natureza. Suas ações estão centralizadas em outros segmentos, como o turismo de eventos e o cultural.

Pode-se concluir, em relação ao objetivo geral, que não existem estratégias entre os setores que objetivam desenvolver o turismo de natureza, e com isto, contribuir para melhorar a competitividade deste setor. Foi possível evidenciar que, apesar de todos os entrevistados acreditarem nas atuações em conjunto, para fortalecer o turismo de natureza, poucas organizações tiveram a iniciativa de aproximação neste sentido. Além disso, as poucas parcerias intersetoriais observadas estão restritas a aspectos de manutenção das áreas, sem a preocupação em promover a atividade turística.

Identificou-se que, dentre os aspectos que podem estar prejudicando a aproximação entre os setores, está à falta de compreensão sobre suas próprias restrições, para desenvolver o turismo de natureza nestas localidades. Isto significa que, um setor aponta os aspectos negativos do outro, sem reconhecer suas próprias limitações, demonstrando uma visão muito

individualista, que busca apenas a solução de seus problemas particulares. Torna-se necessário, que cada setor compreenda os obstáculos e necessidades dos demais setores, e busquem por meio da cooperação, a solução de seus problemas e a obtenção de benefícios em comum.

A falta de ações intersetoriais pode ser uma das causas da pouca força do turismo de natureza, resultando na inexistência de políticas públicas e agendas específicas para este setor. Existem organizações do terceiro setor que atuam na região com o propósito de auxiliar no desenvolvimento do turismo na região, como os Conselhos de Turismo, o *Convention & Visitors Bureau* e o Núcleo de Turismo da ACIB. Tais entidades caracterizam-se como agentes facilitadoras do encontro entre os setores, uma vez que têm como participantes associados pertencentes ao setor público, ao privado e ao terceiro setor. Diante disso, acredita-se que os responsáveis por estas organizações poderiam, juntamente com seus associados, mover esforços no sentido de aproximar os setores, em busca de estratégias intersetoriais para o desenvolvimento do turismo de natureza na região. Eles estariam facilitando o diálogo, especialmente entre o setor público e o privado, com o intuito de minimizar os atritos, e proporcionar a criação de vínculos efetivos em prol do desenvolvimento do turismo de natureza.

Confirmou-se que os municípios de Blumenau, Gaspar e Pomerode, não se encontram competitivos no que se refere à oferta de produtos e serviços destinados ao turismo de natureza. As organizações que atuam neste segmento, nestas localidades, vêm encontrando dificuldades em investir na qualidade, na profissionalização, no marketing, e em outros aspectos fundamentais, para se destacarem em um mercado cada vez mais competitivo.

Conclui-se que, o turismo de natureza nos municípios estudados pode ser considerado como um potencial, porque ainda não apresenta nem identificação, nem ordenamento para que se possa considerá-lo um setor atuante. Existem, por sua vez, organizações que já oferecem produtos e serviços nesta área, todavia, não se intitulam como tal, não reconhecem a proximidade, com este setor, como uma vantagem competitiva que vem se destacando em todo mundo. Outro problema é a demanda que já utiliza os espaços naturais, e que ainda não é controlada de maneira adequada, como prevê os princípios do turismo de natureza, que aponta a conservação ambiental como uma das suas prioridades.

Acredita-se, contudo, que estes municípios apresentam estruturas urbanas – organizações e serviços – que tem capacidade para contribuir, apoiando as poucas iniciativas de turismo de natureza existentes, para que diante do potencial da região – diversidade natural, nas muitas áreas naturais conservadas – possa-se buscar incentivos para desenvolver

este setor. Em especial, pela presença de muitas unidades de conservação, que precisarão num futuro próximo contar com a valorização deste segmento turístico, como por exemplo, o Parque Nacional da Serra do Itajaí. Assim sendo, outras questões precisam ser consideradas como a “vontade política” do *trade* em investir esforços neste setor. Normalmente, ocorre certo abandono de atividades ainda pouco produtivas, e constante valorização das mais rentáveis, sem considerar a sustentabilidade do setor no seu aspecto mais fundamental “diversidade e atratividade”. Unir a competitividade no turismo de natureza e a conservação ambiental pode ser a grande chance de mudança para a inovação no turismo desta região, que sofre com sazonalidade e pouca permanência dos turistas nos locais visitados.

Salienta-se, no entanto, que a competitividade proposta segue os parâmetros da competição não predatória, pois o turismo de natureza prevê cuidados especiais que transcendem as necessidades mercadológicas. Neste sentido, a competição desmedida pode provocar externalidades negativas, como por exemplo, a ocorrência do turismo de massa e a despreocupação com a conservação do meio ambiente.

Considera-se que o presente trabalho contribui para ampliar e reforçar os estudos desenvolvidos pelo grupo de pesquisa em Estratégia e Competitividade de Organizações, uma vez que, seu objetivo geral encontra-se atrelado às propostas deste grupo que estuda estratégias de competitividade sistêmica das organizações, tais como arranjos produtivos, cooperativas, entre outros.

Esta pesquisa proporcionou o conhecimento da realidade sobre as parcerias intersetoriais para o desenvolvimento do turismo de natureza entre os municípios de Blumenau, Gaspar e Pomerode. Foi possível constatar que o turismo de natureza praticado nestas localidades ainda se encontra muito insipiente e que, apesar de contarem com potencialidades para o seu aprimoramento, não contam com ações integradas entre os setores público, privado e terceiro setor, que contribuam para o seu fortalecimento. A articulação neste sentido é imprescindível para a melhor atuação das organizações que atuam neste segmento turístico, tornando-se necessário o reconhecimento deste aspecto pelos setores envolvidos.

Por fim, faz-se algumas recomendações para futuros estudos, que poderão contribuir com o desenvolvimento do turismo de natureza, por meio de estratégias intersetoriais com vistas à competitividade, que são:

- a) Realizar um trabalho com o objetivo de analisar as parcerias intersetoriais para o desenvolvimento de outro segmento do turismo na mesma região, com o propósito de verificar se existe um melhor relacionamento entre os setores;

- b) Desenvolver estudos referentes à competitividade do turismo de natureza, nas demais localidades da SDR de Blumenau (SC) e em outros locais;
- c) Realizar pesquisas que identifiquem e caracterizem e contextualizem a demanda do turismo de natureza nos municípios de Blumenau, Gaspar e Pomerode;
- d) Ampliar os estudos sobre a relação entre a atividade turística e a conservação ambiental para o desenvolvimento do turismo de natureza.

REFERÊNCIAS

ASTLEY, W.G.; FOMBRUN, C.J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, Vol. 8, No. 4, 1983. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/258259>>. Acesso em 05, maio, 2008.

AUSTIN, J. E. **Parcerias**: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. Tradução: Lenke Peres. São Paulo: Futura, 2001.

AUSTIN, J. E.; REFICCO, E. Questões-chave sobre colaboração. In: AUSTIN, James E. (et al). **Parcerias sociais na América Latina**: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, Paulo. (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BENI, M. C. A Política do Turismo. In: TRIGO, L.G.G. (ORG.). **Turismo**: como aprender, como ensinar. São Paulo: SENAC, v.1, 2000.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 8.ed. São Paulo - SP: SENAC, 2003.

BRAMWELL, B.; SHARMAN, A. Collaboration in local tourism policymaking. **Sheffield Hallam University – UK**, 1999.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo**. Disponível em: <http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc_download/plano_nacional_turismo_2007_2010.pdf>. Acesso em 03, maio, 2008.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**. V. 21, n. 1, Fev. 2000, p. 97-116.

CKAGNAZAROFF, I. B.; MOTA, N. R. Considerações sobre a relação entre descentralização e intersetorialidade como estratégias de modernização de prefeituras municipais. **Revista Economia e Gestão - E & G**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 23-41, dez. 2003.

CORIOLOANO, L.N. Os limites do desenvolvimento do turismo. **Revista de Turismo y Patrimônio Cultural – PASOS**. Vol. 1 N. 2, p.161 – 171, 2003.

DIAS, R. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

DREHER, M. T.; SOUZA, V. F.; ULLRICH, D. R. Desenvolvimento local e responsabilidade social, rumo às ações intersetoriais na região de Blumenau. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional - G&DR**. V. 3, N. 2, p. 49-71, mai-ago/2007.

DWYER, L.; KIM C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. In **Current Issues in Tourism** Vol. 6, No 5, 2003.

EAGLES, P. F. **International Ecotourism Management**: using Australia and Africa as case studies. University of Waterloo, Ontario, Canada, 1998. Disponível em: <<http://www.ecotourism.org.hk>>. Acesso em 03, jul., 2008.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn (et al.) **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERNÁNDEZ, G. L. México: o sentido empresarial das alianças intersetoriais. In: AUSTIN, James E. (et al). **Parcerias sociais na América Latina**: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FINGERMANN, H.; LOUREIRO, M. R. Mudanças na relação público-privado e a problemática do controle social: algumas reflexões sobre a situação brasileira. In: FINGERMANN, H. (Org.). **Parceria público - privado**: cooperação financeira e organizacional entre o setor privado e administrações públicas locais. São Paulo: Summus, 1992.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, R. M. (et al). Desafios da Atuação Social através de Alianças Intersectoriais. In: **VI SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP de 2003**. São Paulo, 2003.

FISCHER, R. M. Brasil: compreender a influência da cultura organizacional no desenvolvimento de alianças. In: **Parcerias sociais na América Latina** : lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil / Banco Interamericano de Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FONSECA, G. M. da; MOORI, R. G.; ALVES, M. A. Cooperação intersetorial (Empresas Privadas e Organizações do Terceiro Setor): uma visão baseada em valor. In: **XXIX EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD**, 2005.

FRANCO, A. de. **A questão do fim público das organizações do terceiro setor**. São Paulo: PNUD/IPEA, 1997.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Record; 2001.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE B.; MCINTOSH, R. W. **Turismo: princípios, práticas e filosofias**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMPTON, D. **Administração contemporânea**. 3. ed., São Paulo: Makron Books, 1992.

HASSAN. S. S. Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. **Journal of Travel Research**, vol. 38, nº 3, 2000.
<<http://jtr.sagepub.com/cgi/reprint/38/3/239>>. Acesso em 20, maio, 2008.

HUYBERS, T.; BENNETT, J. Inter-firm cooperation at nature based tourism destinations. **Journal of Socio-Economics**. Volume 32, Nov., 2003.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **Cidades**. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 20, jan., de 2009.

INOJOSA, R. M. Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersetorialidade. **Cadernos FUNDAP**, n. 22, 2001, p. 102-110. Disponível em:
<<http://publicacoes.fundap.sp.gov.br/cadernos/cad22/dados/Inojosa.pdf>>. Acesso em: 29, set., 2007.

JUNQUEIRA L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, v.13, n.1, p.25-36, jan. – abr. de 2004.

JUNQUEIRA, L. A. P.; INOJOSA, R. M.; KOMATSU, S. Descentralização e intersetorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de fortaleza. In: **El tránsito de la cultura burocrática al modelo de la gerencia pública**. UNESCO; CLAD, 1998.

LINS, H. N et al. Turismo em Santa Catarina: caracterização e problemática. In: VIEIRA, Paulo F. (Org.). **A pequena produção e o modelo catarinense de desenvolvimento**. Florianópolis: APED, p. 209-261, 2002.

MARIOTTI, H. Competitividade e violência estrutural. In: ESTEVES, S.A P. (org.) **O dragão e a borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

MCKERCHER, B. **Turismo de natureza: planejamento e sustentabilidade**. São Paulo: Contexto, 2002.

METTE, P. A. P. **Calendário histórico cultural: a contextualização das festas tradicionais realizadas em Blumenau – SC, para a promoção turística**. Dissertação de Mestrado – Universidade do Vale do Itajaí - Univali. Balneário Camboriú: Univali, 2005.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, Henry, (et al). **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**, 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MYRDAL, G. **Teoria econômica e regiões subdesenvolvidas**. Rio de Janeiro: ed. Saga, 1965.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOORE, J. **The death of competition**. Fortune Vol. 133 ISS: 7, 1996.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OMT - Organização Mundial do Turismo. O papel do governo na elaboração de políticas e na administração do turismo. In: **Turismo Internacional: uma perspectiva global**. 2 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

OMT - Organização Mundial do Turismo. **Sistema de Estatísticas de Turismo**. Disponível em: <http://www.world-tourism.org/statistics/basic_references/index-sp.htm>, Acesso em 08, jun., 2008.

PEREIRA, L. C. B.; GRAU, Nuria C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: PEREIRA, L. C. B.; GRAU, Nuria C. (Orgs.) **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

PEREIRA, C. A. S. Organizações do terceiro setor no desenvolvimento das políticas de turismo e de lazer. **Turismo em Análise**, V. 16, n. 1, p. 68-84, maio de 2005.

PIRES, P. dos S. **Dimensões do ecoturismo**. São Paulo: Ed. SENAC, 2002.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro Fev 2006, vol.40, n.1, p.81-104. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 07, nov., 2007.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROA 2020. **Iniciativa para la reflexión estratégica**. Disponível em: <http://www.proa2020.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=2&Itemid=22>. Acesso em 25, abr., 2009.

QUEIROZ, L. M. A. **A Gestão Pública e a Competitividade de Cidades Turísticas: A Experiência da Cidade do Salvador**. Barcelona: Universitat de Barcelona, 2005.

QUINN, J. B. Estratégias para a mudança. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados, 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ROSSETTI, J.P. **Introdução à economia**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALINI, T. S. **Políticas Públicas e Desenvolvimento Turístico Regional na Região de Blumenau, SC**: perspectivas e desafios sociais para a sustentabilidade. Dissertação de Mestrado – Universidade Regional de Blumenau - FURB. Blumenau: FURB, 2008.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, Ricardo (org.). **Terceiro setor**: planejamento e gestão. São Paulo: SENAC - São Paulo, 2004.

SAMPAIO, C. A. C. **Desenvolvimento sustentável e turismo**: implicações de um novo estilo de desenvolvimento humano na atividade turística: uma introdução. Blumenau: Edifurb; Florianópolis: Bernúncia, 2004.

SANTA CATARINA (Estado). Santa Catarina Turismo S/A – SANTUR. **Roteiros Comerciais**. Disponível em: <http://www.santur.sc.gov.br/index.php?option=com_content&task=category§ionid=4&id=37&Itemid=175>. Acesso em 15, abr., 2008.

SANTA CATARINA (Estado). Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional de Blumenau. **Mapas das secretarias de estado do desenvolvimento regional**. 1 mapa. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/conteudo/governo/regionais/blumenau.htm>>. Acesso em 15, abr, 2008.

SCHOMMER, P. C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **Revista Organizações & Sociedade - O&S** - v.7 - n.19 – Setembro / Dezembro, Salvador, BA, 2000.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Critérios e conceitos para classificação de empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97> Acesso em 15, dez, 2008.

SENN, L. A cooperação público-privado no financiamento do desenvolvimento urbano. In: LODOVICI, S. E.; BERNAREGGI, M.G.(Orgs.); FINGERMAN, H. (Org. edição brasileira). **Parceria Público Privado**: cooperação financeira e organizacional entre o setor privado e administrações públicas locais. São Paulo: Summus, 1992.

VOLBERDA, H. W. **Crise em estratégia:** fragmentação, integração ou síntese. RAE, v. 44, nº4, p. 32, 2004.

WORLD TOURISM ORGANIZATION BUSINESS COUNCIL – WTOBC. **Public Private Sector Cooperation.** Enhancing Tourism Competitiveness. Madrid, Spain: World Tourism Organization, 2000.

APÊNDICE I – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU – FURB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGAd
Mestranda: Patrícia Monteiro Gorni

**ENTREVISTA: ESTRATÉGIAS INTERSETORIAIS DAS ORGANIZAÇÕES DO
TURISMO DE NATUREZA: ENFOQUE NA COMPETITIVIDADE**

1. Setor () Público () Privado () Terceiro Setor () Misto _____

2. Tipo de atividade _____

3. Porte () Pequeno () Médio () Grande

4. Tempo de atuação () Menos de 1 ano () de 1 à 5 anos () de 5 à 10 anos
() de 10 à 15 anos () De 15 à 20 anos () Acima de 20 anos. _____

5. Como você define o turismo de natureza?

6. Você conhece alguma iniciativa de trabalho conjunto entre os setores (público, privado e terceiro setor) para desenvolver o turismo?

() Não () Sim... Quais? _____

...Alguma é específica para o turismo de natureza? _____

7. Sua organização participa de alguma atividade em parceria com organizações de outros setores para desenvolver o turismo de natureza?

() Sim... Quais? _____

() Não..... Por que? _____

8. Se sim... como esta iniciativa surgiu?

9. Em sua opinião, as parcerias entre os setores podem contribuir com a competitividade da sua organização?

10. Quais os principais interesses da sua organização em realizar parcerias com demais setores?

11. Em sua opinião, em quais áreas/projetos os setores deveriam poder trabalhar em conjunto para desenvolver o turismo de natureza?

Sugestões e críticas:

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)