UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

DANIELA TINEO OLIVEIRA BECK

**Redes como estratégia para o desenvolvimento regional integrado do turismo da região
Costa da Mata Atlântica (SP)**

São Paulo
2016

DANIELA TINEO OLIVEIRA BECK

**Redes como estratégia para o desenvolvimento regional integrado do turismo da região
Costa da Mata Atlântica (SP)**

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciências pelo Programa de Pós-graduação em Turismo.

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 29 de novembro de 2016. A versão original encontra-se em acervo reservado na Biblioteca da EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Área de Concentração:
Desenvolvimento do Turismo

Linha de pesquisa: Processos e Inovação

Orientador: Prof. Dr. Edegar Luis Tomazzoni

São Paulo
2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

Beck, Daniela Tineo Oliveira

Redes como estratégia para o desenvolvimento regional
integrado do turismo da região Costa da Mata Atlântica (SP) /
Daniela Tineo Oliveira Beck ; orientador, Edegar Luis Tomazzoni.
– São Paulo, 2016

142 p. : il.

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-
Graduação em Turismo, Escola de Artes, Ciências e
Humanidades, Universidade de São Paulo
Versão corrigida

1. Desenvolvimento turístico - Litoral - São Paulo. 2.
Turismo regional - Litoral - São Paulo I. Tomazzoni, Edegar
Luis, orient. II. Título.

CDD 22.ed. – 910.981

Nome: BECK, DANIELA TINEO OLIVEIRA

Título: Redes como estratégia para o desenvolvimento regional integrado do turismo da região Costa da Mata Atlântica (SP)

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências em Humanidades da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo.

Área de concentração:
Desenvolvimento do Turismo

Aprovado em:29/11/2016

Banca Examinadora

Prof. Dr. Ricardo Ricci Uvinha
Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades

Profa. Dra. Cinthia Maria de Sena Abrahão
Universidade Federal do Paraná

Profa. Dra. Madalena Pedroso Aulicino
Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades

*Dedico esta pesquisa a minha avó Irene por sempre acreditar e apoiar minhas escolhas, ao
Márcio e Maria Clara pela compreensão e amor de sempre.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder esta oportunidade e direcionar minha caminhada.

A minha Família maravilhosa por todo o apoio e paciência.

Ao meu marido Márcio por escutar sempre minhas ideias e auxiliar nas minhas dificuldades com sua compreensão e amor.

À minha Maria Clara, razão de todo meu esforço.

À minha mãe e avó Irene pelo apoio ofertado e exemplo de vida.

Aos colegas Aristides Faria e Alexandre Nunes pelo incentivo, ideias e conversas ao longo desta jornada.

Ao meu orientador Edegar Luis Tomazzoni pela confiança, empenho, incentivo, cumplicidade e exemplos nesta jornada desafiante.

Aos professores do Programa de Mestrado pela dedicação na construção de uma proposta de excelência nos estudos acadêmicos.

Aos meus colegas do Programa pelos momentos de companheirismo, troca de experiências, risadas e cooperação. Foi um período maravilhoso na minha jornada.

Aos meus colegas da Secretaria de Turismo, pela compreensão e apoio neste desafio.

Gratidão!

*Grandes descobertas e progressos invariavelmente envolvem a
cooperação de várias mentes.*

Alexander Graham Bell

RESUMO

BECK, Daniela Tineo Oliveira. **Redes como estratégia para o desenvolvimento regional integrado do turismo da região Costa da Mata Atlântica (SP)**. 2016. 142p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Versão corrigida.

O turismo pode proporcionar desenvolvimento socioeconômico e bem-estar social, assim para manter-se competitivos, os destinos turísticos necessitam de adequação permanente para atender às expectativas de visitantes que desejam experienciar práticas turísticas diferenciadas. O conceito de regiões turísticas cada vez mais ganha espaço, visto que hoje pode ser considerado como elemento relevante para o desenvolvimento regional, no qual o espaço territorial deve ser visto como um espaço de transformação social, e não somente como espaço físico. O objeto de estudo dessa pesquisa foi a região turística Costa da Mata Atlântica, situada no litoral de São Paulo. A região metropolitana da Baixada Santista, como também é chamada, foi criada em 1996, composta por aglomeração e conurbação de nove municípios: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente. A pesquisa teve como objetivo analisar as redes de turismo como estratégia para o desenvolvimento regional integrado do turismo da região Costa da Mata Atlântica. A pesquisa foi de natureza qualitativa e exploratória e caráter descritivo e teve como foco as abordagens da dimensão organizacional do turismo, que envolve a cooperação, capital social, competição, governança, as relações de poder e a gestão regional integrada. Foram aplicados questionários para identificar os relacionamentos e o nível destas relações, e os dados foram analisados pelo *Ucinet 6*, um programa de tratamento de dados relacionais, que permite identificar as características mais estruturais das redes de atores. As assertivas baseadas no referencial da dimensão organizacional do turismo, foram avaliados em escala *Likert* de 5 níveis, os atores identificaram seu grau de concordância ou discordância em relação às declarações ou atitudes medidas, e foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os atores envolvidos na gestão regional do turismo. Os resultados apontaram uma análise da gestão do turismo regional, com a efetivação de uma rede regional e identificou-se que os processos de relacionamentos precisam ser e estar coesos, de modo que todos percebam e tenham conhecimento de seus papéis, estreitando as alianças estratégicas, despertando maior envolvimento na elaboração, implementação e gestão de programas e de políticas de desenvolvimento turístico. A conectividade entre os atores envolvidos na gestão da região precisa ser fortalecida, para que haja troca de informações, planejamento conjunto, cooperação eficaz, aumentando a competitividade e consequentemente beneficiando e promovendo o protagonismo local e o desenvolvimento regional integrado do turismo.

Palavras-chave: Turismo. Redes. Desenvolvimento Regional. Região Costa da Mata Atlântica (SP).

ABSTRACT

BECK, Daniela Tineo Oliveira. **Networks as a strategy for integrated regional development of tourism of the Costa da Mata Atlântica region (SP)**. 2016. 142p. Dissertation (Master of Science) – School of Arts, Sciences and Humanities, University of São Paulo, São Paulo, 2016. Corrected version

Tourism can provide socio-economic development and welfare. Tourist destinations need a new adequacy to meet the new demand of visitors wishing to experience new tourist practices, in order to become competitive destinations. The concept of tourist regions is gaining more and more ground, since it can be considered today as a relevant element for regional development. The territorial space should be seen as social change agent, and not only as physical space. This research aims to study the tourist region of Costa da Mata Atlântica, located in the coast of São Paulo. The metropolitan area of Baixada Santista, as it is also called, was established in 1996, consisting of agglomeration and conurbation of nine municipalities: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos and São Vicente. The research aims to analyze the networks as a strategy for integrated regional development of tourism of the Costa da Mata Atlântica region. The research method is qualitative and exploratory, with descriptive nature. It focuses on the approaches of the organizational dimension of tourism, which involves cooperation, capital, competition, governance, power relations and integrated regional management. Surveys were applied to identify relationships and the level of relations, and the data were analyzed by the software Ucinet 6. The assertions based on the framework of the organizational dimension of tourism were evaluated in Likert scale of 5 levels, as well as semi-structured interviews with actors involved in regional tourism management. The results show an analysis of the regional tourism management, with the execution of a regional network. It was identified that the relationships of processes need to be cohesive, in which every actor understands and is aware of his role, arranging strategic alliances, evoking involvement in the preparation, implementation and management of programs and tourism development policies. Connectedness between the actors involved in the management of the region needs to be strengthened, so that there is exchange of information, joint planning, effective cooperation, increasing competitiveness and consequently benefiting and promoting local leadership and integrated regional development of tourism.

Keywords: Tourism. Networks. Regional Development. Region Costa da Mata Atlântica (SP).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Divisão Político-Administrativa da Região Metropolitana da Baixada Santista.....	79
Figura 2	Símbolo do Santos e Região CVB (Catavento).....	86
Figura 3	Rede de turismo da Costa da Mata Atlântica.....	97
Figura 4	Variáveis e as médias.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Indicadores e tipologias das redes.....	23
Quadro 2	Propriedades para Formação de Redes.....	23
Quadro 3	Representação de esquema de quatro <i>subclusters</i>	30
Quadro 4	Vantagem da abordagem de redes.....	32
Quadro 5	Benefícios das redes na criação de destinos turísticos rentáveis.....	33
Quadro 6	Interdependência entre capital social, estrutura e cognição.....	61
Quadro 7	Categorização dos Municípios da Região turística Costa da Mata Atlântica.....	83
Quadro 8	Municípios e atrações.....	84
Quadro 9	Categorias analíticas.....	94
Quadro 10	Objetivos, técnicas e amostra da investigação.....	95
Quadro 11	Relacionamento entre os municípios e instituições.....	96
Quadro 12	Densidade da rede.....	98
Quadro 13	Reciprocidade na rede.....	98
Quadro 14	Grau de centralidade.....	99
Quadro 15	Centralização da rede.....	100
Quadro 16	Percepção dos atores.....	101
Quadro 17	Entrevista com os atores.....	107
Quadro 18	Categorias analíticas, inferências e percepções.....	112
Quadro 19	Reuniões da Câmara Temática.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Municípios, área territorial, população, densidade demográfica e gentílico.....	80
----------	---	----

LISTA DE SIGLAS

AGEM	Agência metropolitana da Baixada Santista
APL	Arranjo Produtivo local
APRECESP	Associação das Prefeituras das Cidades Estâncias do Estado de São Paulo
COMTUR	Conselho municipal de turismo
CONDESB	Conselho de desenvolvimento da Região Metropolitana da Baixada Santista
CT	Câmara Temática de Turismo
CVB	<i>Convention & Visitors Bureau</i>
DADE	Departamento de Apoio ao Desenvolvimento das Estâncias
DT	Delegacia de Turismo
MTUR	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial do Turismo
PDTUR	Plano de desenvolvimento de turismo da Baixada Santista
PNMT	Plano Nacional de Municipalização do Turismo
PRT	Programa de regionalização do turismo
REDETURS	Rede de turismo sustentável da América Latina
REDE TUCUM	Rede Cearense de turismo comunitário
RM	Região Metropolitana
RMBS	Região Metropolitana da Baixada Santista
SP	São Paulo
SPTO	<i>South Pacific Tourism Organization</i>
SRCVB	Santos e Região <i>Convention & Visitors Bureau</i>
TURISOL	Rede de Turismo Solidário
TUR.SP	Companhia Paulista de Eventos e Turismo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
Objetivos da pesquisa.....	17
Objetivo geral.....	17
Objetivos específicos.....	17
1 CONCEITUAÇÃO DE REDES E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TURISMO.....	19
1.1 Conceituação de redes e a cooperação nas redes.....	19
1.2 Redes de turismo.....	26
1.3 Desenvolvimento regional do turismo.....	36
1.4 Redes como estratégia para o desenvolvimento regional do turismo.....	43
2 POLÍTICAS PÚBLICAS E DIMENSÃO ORGANIZACIONAL DO TURISMO.....	48
2.1 Políticas públicas de turismo e o papel do poder público.....	48
2.2 Dimensão organizacional do turismo.....	52
2.2.1 Governança.....	52
2.2.2 Gestão regional integrada.....	55
2.2.3 Relações de poder, capital social, cooperação e competição.....	58
3 REGIÃO, REGIONALIZAÇÃO E A COSTA DA MATA ATLÂNTICA....	65
3.1 Região turística.....	65
3.2 Programa de regionalização e experiências de regionalização do turismo.....	70
3.3 Regionalização do turismo do estado de São Paulo.....	75
3.4 Região metropolitana da Baixada Santista.....	78
3.5 Costa da Mata Atlântica: marca e cenário turístico.....	81
3.6 Governança na região.....	85
3.6.1 Santos e Região <i>Convention & Visitors Bureau</i>	85
3.6.2 Agência Metropolitana da Baixada Santista (AGEM).....	87
3.6.3 Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana da Baixada Santista (CONDESB).....	88
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	89
4.1 Delineamento da pesquisa.....	89
4.2 Plano de amostragem.....	90

4.3	Instrumento de análise da coleta de dados.....	91
5	ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA.....	96
5.1	A rede e suas configurações.....	96
5.2	Percepção dos atores para o desenvolvimento regional.....	101
5.3	Estratégias de coordenação na governança regional.....	106
5.3.1	Entrevista com os atores da governança.....	106
5.3.2	Análise das atas da Câmara temática de turismo – Condesb.....	113
5.3.3	Entrevista com o Editor da Revista Nove Cidades	115
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
	REFERÊNCIAS.....	124
APÊNDICE A	Questionário para os atores da gestão regional.....	138
APÊNDICE B	Entrevista com editor da revista Nove Cidades.....	142

INTRODUÇÃO

O turismo pode proporcionar desenvolvimento socioeconômico e bem-estar social. Além disso, é considerado uma atividade importante para o país em bases econômicas e sociais. Segundo a OMT (2016), o volume de negócios do turismo iguala ou até supera o das exportações de petróleo, produtos alimentares ou automóveis. O turismo se tornou um dos principais elementos no comércio internacional, e representa ao mesmo tempo, uma das principais fontes de renda para muitos países em desenvolvimento. Este crescimento possibilita uma diversificação crescente e a concorrência entre os destinos.

O turismo tem vantagens e desvantagens como qualquer outra atividade econômica, todavia, sua gestão torna-se o diferencial, fortalecendo seus potenciais e minimizando seus reflexos negativos. O turismo pode ser considerado uma base importante para ressignificação e valoração da cultura e da identidade de uma cidade ou região. Nessa visão, o desenvolvimento do turismo só tem razão e fundamento se houver benefícios e retornos para as comunidades receptoras, além da satisfação dos turistas. (TOMAZZONI, 2006).

Desta forma, o turismo mostra-se como uma atividade estratégica para o novo século, pois relaciona-se com todos os setores da economia mundial e rompe com os limites das riquezas geradas pelas múltiplas atividades e das fronteiras geográficas. (COELHO, 2013).

Neste contexto, os destinos turísticos necessitam de uma nova adequação para atender a nova demanda de visitantes que desejam experimentar novas práticas turísticas, tornado assim, destinos competitivos. A competitividade contribui para o desenvolvimento das regiões turísticas. Tendo em vista, que o conceito de regiões turísticas, cada vez mais ganha espaço, e atualmente, pode ser considerado como elemento promotor do desenvolvimento regional. Assim, o espaço territorial deve ser visto como agente de transformação social, e não somente como espaço físico.

Complementando, Rodrigues e Souza (2015) consideram que o turismo possui nitidamente uma manifestação espacial e entender e planejar o ordenamento de suas atividades é de suma importância para o desenvolvimento territorial. Desta forma, esta pesquisa tem como objeto de estudo, a região turística Costa da Mata Atlântica, situada no litoral de São Paulo.

A Costa da Mata Atlântica foi um selo criado em 2003 para a região metropolitana da Baixada Santista. Essa foi criada em 1996, por aglomeração e conurbação de nove municípios: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos

e São Vicente. O selo turístico Costa da Mata Atlântica seguiu uma tendência mundial, tendo a finalidade de tornar a região metropolitana mais atraente e alinhar o valor da Mata Atlântica às praias e ao mar.

A região revela um grande potencial para o desenvolvimento do turismo, uma das principais atividades da economia regional, concomitante com o Porto de Santos e o Polo Industrial de Cubatão, destacando-se pelo intenso fluxo de turistas, principalmente nas temporadas de verão.

Com intuito de analisar as redes de turismo como estratégia para o desenvolvimento regional integrado do turismo na região Costa da Mata Atlântica, este estudo torna-se relevante, pelos conhecimentos que contribuem para o aprimoramento da atividade turística na região. A pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória e tem caráter descritivo. Propõem-se a enfatizar as abordagens da dimensão organizacional do turismo, que envolve a cooperação, o capital social, a competição, a governança, as relações de poder e a gestão regional integrada.

Segundo Barbosa (2012), um destino turístico deve tecer relações intraorganizacionais e interorganizacionais, que criem conexões e que liguem territórios dispersos, existindo possíveis destinos turísticos, que só ganharão atratividade com a eliminação de várias barreiras administrativas pela força de relacionamentos conjuntos.

A análise de redes sociais desempenha um papel significativo no debate em torno das pesquisas sobre relacionamento e turismo. (MERINERO – RODRIGUES; PULIDO-FERNANDEZ, 2016). Assim, a partir da fundamentação teórica sobre as redes de turismo, busca-se lançar as primeiras interrogações acerca da importância deste conceito para compreender-se as estruturas de poder local e para análise do desenvolvimento turístico regional em sua complexidade.

Um amplo campo de conceitos heterogêneos aparece ao se abordar as relações e alianças estruturadas em rede, todavia, poder-se-ia mencionar alguns fatores usuais tais como: conectividade, coerência, capital social, articulação, comunhão, cooperação, colaboração, interatividade, comunicação, objetivos e valores comuns e benefícios coletivos.

O poder público tem um papel importante no fomento do turismo regional e na resolução dos problemas que a região possui. Sendo assim, as políticas públicas por sua vez, devem intervir para minimizar as disparidades econômicas e sociais.

Neste contexto, pode-se ressaltar que as redes e alianças estratégicas se destacam como alternativa relevante de desenvolvimento regional. Os laços ou nós de uma rede são os

elementos que fornecem acesso aos recursos, às informações, ou seja, são os canais de informação. Assim, Nahapiet e Ghoshal (1998) evidenciam que, entre os mais importantes aspectos dessa dimensão, estariam: a presença ou ausência de nós (*ties*) entre atores e a configuração da rede, descrevendo o padrão de conexões em termos de densidade, conectividade e hierarquia.

Desta forma, a organização em rede seria uma importante estratégia para regionalização do turismo, pois envolve os atores locais no processo de construção da identidade das áreas turísticas e ao mesmo tempo criam vantagens competitivas. (RODRIGUES; SOUZA, 2015).

Portanto, analisando a gestão do turismo regional, usando como referência os elementos que influenciam seu desenvolvimento, poder-se-ia despertar o interesse dos principais atores para o maior envolvimento na elaboração, implementação e gestão de programas e políticas de desenvolvimento turístico e, conseqüentemente, beneficiar a região.

PROBLEMA

- Que formações de redes que podem ser identificadas na região da Costa da Mata Atlântica como condicionantes para o desenvolvimento regional integrado do turismo?

OBJETIVO GERAL

- Analisar as redes como estratégia para o desenvolvimento regional integrado do turismo na região Costa da Mata Atlântica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar as redes e suas configurações, como forma de organização no desenvolvimento regional do turismo na região Costa da Mata Atlântica.
- Identificar a percepção dos atores envolvidos na gestão regional, quanto às suas contribuições e limitações de ações, pautadas na dimensão organizacional do turismo, para estimular o desenvolvimento regional do turismo na região Costa da Mata Atlântica.
- Identificar as estratégias e os mecanismos de coordenação utilizados pelos atores envolvidos na governança regional do turismo na região Costa da Mata Atlântica.

O estudo estrutura-se da seguinte forma:

O primeiro capítulo aborda a formação e a teoria das redes para o melhor entendimento da estrutura organizacional pública e privada que envolve a cadeia produtiva e os atores do turismo. A relevância da cooperação estabelecidas nas redes e sua relação na atividade turística. O desenvolvimento regional do turismo, conceituando-o e identificando os seus benefícios para uma região. Ao final, aponta a rede como estratégia para o desenvolvimento regional do turismo, revelando sua importância na estrutura organizacional regional, possibilitando o desenvolvimento de produtos regionais e meios para impulsionar um destino turístico.

O segundo capítulo menciona as políticas públicas e o papel do poder público no turismo. Enfatiza a governança, a gestão regional integrada, as relações de poder, o capital social, a cooperação e a competição como fatores importantes que permeiam o desenvolvimento de uma região turística de forma integrada.

O terceiro capítulo versa sobre as conceituações de região e regionalização do turismo, além de apresentar a caracterização do objeto de estudo, a região turística Costa da Mata Atlântica, o processo de regionalização do Estado de São Paulo, o turismo na região, a marca turística e as instâncias de governança responsáveis pela gestão do turismo.

O quarto capítulo destaca os procedimentos metodológicos, o delineamento da pesquisa, o plano de amostragem e os instrumentos de análise de coleta de dados.

O quinto capítulo apresenta as análises e os resultados da pesquisa. Revelando a rede e suas configurações, a percepção dos atores envolvidos na gestão do turismo na região e as estratégias de coordenação da governança.

O sexto capítulo finaliza o estudo apresentando os resultados da pesquisa com uma análise regional do turismo na Costa da Mata Atlântica.

1 CONCEITUAÇÃO DE REDES E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TURISMO

1.1 CONCEITUAÇÃO DE REDES E A COOPERAÇÃO NAS REDES

O conceito de sociedade em rede destacou-se com o surgimento e a expansão da tecnologia da informação e da comunicação, mas as pessoas, vivendo tanto em vilarejos rurais quanto em grandes cidades, sempre se organizaram em redes. (TOMAZZONI, 2009). Assim, Van der Zee e Vanneste (2015) destacam que a abordagem de redes tem provado ser útil em vários campos, tais como sociologia, geografia econômica e ciências políticas, com uma importante contribuição no debate acadêmico e resultando em medidas políticas seguindo este debate.

A teoria das redes visa a entender melhor as estruturas organizacionais pública e privada que abrangem esses setores e que formam as ações coletivas. As redes surgem na década de 1920 e 1930 influenciadas pela teoria dos sistemas, tendo como base a interação entre atores operando em diferentes escalas espaciais, e focadas em questões inter-relacionadas, norteadas pelo enquadramento das questões, a geração de soluções alternativas são geradas e a seleção das respostas preferidas. (DREDGE, 2006a, tradução nossa).

A história do desenvolvimento da ciência das redes revela uma série de correntes de pensamentos. A primeira análise das redes sociais é baseada nas propriedades matemáticas que examinam as redes “ideais”. A segunda corrente usa a metodologia qualitativa e é baseada nas ciências sociais, na qual a rede é vista como uma analogia para as interações entre indivíduos em uma comunidade. A terceira é a visão da física das redes complexas, exploradas no âmbito da física estatística e na teoria da complexidade. (BAGGIO et al., 2010, tradução nossa).

Segundo Scott et al. (2007), Jacob Moreno (1934) introduziu o tópico de sociometria usando sociogramas (diagramas de pontos e linhas usados para representar a relação entre as pessoas). Seu objetivo foi identificar a estrutura dos relacionamentos em torno de uma pessoa, grupo, ou organização, a fim de estudar como estas configurações podem afetar crenças e benefícios.

A formação de redes pode ser considerada uma conexão que possibilita o trabalho em conjunto de maneira organizada. Nessa ótica, Castells (2000, p. 498) assevera que as redes são “estruturas abertas com capacidade ilimitada de expansão, integrando novos nós, por meio

da inexorabilidade da comunicação”. Portanto a rede é um conjunto de nós interconectados. Derivado do latim *rete*, rede significa entrelaçamento dos fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido. (CASTELLS, 2000). Já Hall (2005, p.179) define redes “como um acordo entre as interorganizações de cooperação e colaboração”.

Assim, Loiola e Moura (1997) expõem, em seus estudos, que a formação crescente de redes pode ser vista como um recurso estratégico para enfrentar ambientes de turbulências e incertezas ou de forte competitividade, de movimentos e de reestruturação, tanto na esfera da ação pública, como na esfera dos negócios.

Na concepção de Bernardes et al. (2006) as redes são, originariamente, estruturas invisíveis, informais e tácitas. Os mesmos autores destacam que a primeira pré-condição para a existência de uma rede é a participação voluntária. A autonomia é o fundamento do modo de operação dos integrantes, pois sem a participação ativa nenhuma iniciativa vai adiante. Porém deve haver um pacto que orquestre uma coordenação das autonomias. Na visão de Vásquez-Barquero (2001)

A atividade econômica, social e institucional está baseada nas relações entre indivíduos, empresas e organizações, razão pela qual pode ser identificada uma grande variedade de redes. Assim, existem as redes pessoais e as redes que as empresas estabelecem com os agentes do entorno próximo e que se caracterizam por apresentar relações informais ou, mais precisamente, casuais e, às vezes, comerciais. Os sistemas produtivos locais, por outro lado, constituem um tipo especial de rede, marcado pelo forte enraizamento no território e pela manutenção das relações comerciais baseadas, sobretudo na confiança. Além disso, nas últimas décadas, proliferaram os acordos e as alianças entre empresas cujas relações se distinguem por ter um caráter contratual. (VASQUEZ-BARQUERO, 2001, p. 98).

Castells (2000) argumenta que uma estrutura social com base em redes se constitui em um sistema aberto, potencialmente dinâmico e preparado para absorver inovações, sem que isto interfira no seu equilíbrio. As redes são modelos apropriados para economia capitalista, que se baseia na inovação, na globalização e na concentração descentralizada.

Apresentam duas características básicas: (i) a interação de atores e (ou) organizações formais com informais e (ii) a regularidade nessas interações, as redes podem se basear em interesses, projetos e ações comuns. (LOIOLA; MOURA, 1996). De acordo com Dredge (2006a) as redes são um conjunto de relações sociais formais e informais que moldam ações colaborativas entre governo, mercado e sociedade civil.

No âmbito do Estado, Loiola e Moura (1997) expõem que as chamadas redes institucionais, redes sócio governamentais, redes secundárias formais ou ainda redes de inserção significam meios de integração entre instituições governamentais ou ainda dessas com outras organizações privadas, tendo como finalidade o atendimento a problemas sociais e ou articulações para implantação de políticas públicas. Redes são formas de alianças estratégicas entre organizações e tanto podem unir empresas de uma mesma localização geográfica (redes locais), como conectá-las globalmente em longas distâncias (redes dispersas).

Ainda que a literatura e casos empíricos possam indicar que por meio de uma estrutura em redes é possível racionalizar recursos, aumentar o valor dos recursos existentes, reduzir custos de transação, aumentar a velocidade de entrada em um determinado mercado, é preciso compreender quem são os atores envolvidos, de que recursos esses atores dispõem, que posições eles ocupam e quais objetivos eles estão buscando alcançar. Em outras palavras, para compreender os efeitos que a adoção de uma estrutura em redes pode produzir, é necessário empregar uma perspectiva de análise de redes, que pode focar apenas na sua funcionalidade como também nos seus efeitos políticos e na capacidade diferencial dos atores da rede (como estrutura de governança) se beneficiarem, ou não, dela. (LOPES; BALDI, 2009). Os autores complementam:

O destaque para o uso de rede como perspectiva de análise, por sua vez, permite alcançar uma melhor compreensão do processo de formação de uma rede, seu desenvolvimento e os resultados que poderão produzir. Além disso, podem indicar as limitações, em termos de resultados, que uma rede poderá produzir para determinados atores em função da posição que eles ocupam na rede, pela arquitetura da rede ou pela natureza do conteúdo trocado na mesma. Além da compreensão de relações entre organizações que resultam em uma rede como estrutura de governança, a teoria de redes permite compreender relações entre atores coletivos e individuais em um espaço amplo de atuação, mapeando seus movimentos, suas ações, o poder que cada ator exerce e os efeitos que produzem sobre os demais e sobre o território onde acontecem as relações em rede. (LOPES; BALDI, 2009 p.1009).

Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006, p.28) afirmam que [...]“uma rede envolve basicamente a comunicação e a troca de informações para benefícios mútuos”, nesse sentido, as organizações envolvidas geram valores em comum e se beneficiam desse intercâmbio. Complementando, Verschoore e Balestrin (2006) explicam que:

Tendo como finalidade reunir atributos para adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, as redes são sustentadas por ações uniformizadas (porém descentralizadas), que proporcionam a interação de atores (e não por simples adaptação passiva) em busca de soluções conjuntas, tendo como objetivo alcançar

competitividade e ganhos em escala, sem a perda de flexibilidade das organizações envolvidas. (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006, p. 1).

Assim, as redes podem ser entendidas como processo e como estrutura, continuamente moldado e remodelado pelos atores que são, por sua vez, limitados pelas posições estruturais nas quais se encontram. (LOPES; BALDI, 2009). Redes podem ser de difícil definição. Podem ser formais ou informais e os atores movem-se ativamente dentro e fora, com as relativas questões definidas de forma bem dinâmica. Elas podem ser investigadas de diferentes maneiras: a estrutura das redes e o padrão da força das relações são importantes determinantes das relações de redes. A partir da perspectiva estrutural funcionalista, as redes podem ser investigadas de acordo com o número de dimensões, incluindo a centralidade, a densidade, as forças e a reciprocidade dos laços relacionais. (DREDGE, 2006 a, tradução nossa).

Lynch (2000) divide as redes em formais, semiformais e informais, baseado na natureza dos objetivos do conjunto de atores. Para Dredge (2006b) as redes existem no nível macro, meso e micro. Elas se sobrepõem, se conectam e operam independentemente e interdependentemente. A intensidade das inter-relações das redes muda de acordo com uma variedade de fatores, tais como a escala espacial, as travessias das redes, a natureza das questões, a relevância política das questões e assim por diante.

De acordo com Faccin (2010) as redes podem ser assimétricas, apresentando estruturas hierárquicas e poder centralizado, enquanto que, nas redes simétricas, ocorre a descentralização de poder, onde cada indivíduo possui sua independência e coordena algumas atividades de forma conjunta. Morrison et al. (2004) classificam os tipos de redes analisando a configuração organizacional ou interorganizacional, graus de formalidade, extensão e intensidade de relacionamentos de cooperação entre membros, funções e benefícios aspirados.

Há uma tipologia de redes, vinculada a quatro indicadores, proposta por Hoffmann et al. (2004): direcionalidade, localização, formalização e poder. Conforme o quadro 1, a direcionalidade da rede pode ser vertical ou horizontal, no indicador localização pode ser dispersa ou aglomerada, assim como a formalização base contratual formal ou base não contratual e o poder orbital ou não orbital.

Quadro 1- Indicadores e tipologias das redes

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical Horizontal
Localização	Dispersa Aglomerada
Formalização	Base contratual formal Base não contratual
Poder	Orbital Não orbital

Fonte: Hoffmann et al. (2004)

Dredge (2005) indica que as dimensões da rede são: atores e órgãos, funções, estrutura, características de institucionalização, regras de conduta, relações de poder e estratégia de atores. Martinho (2003) e Brasil (2007) estabeleceram propriedades para formação de redes: conectividade; densidade e processo de multiplicação e expansão. Conforme o quadro 2 a seguir:

Quadro 2- Propriedades para Formação de Redes

Conectividade	É o fenômeno de produção ou ocorrência de relacionamentos no interior do conjunto de participantes, o que confere dinâmica à rede.
Densidade	Indica o grau de inter-relacionamento que os participantes da rede mantêm entre si.
Processo de multiplicação e expansão.	A intensa capacidade de fazer conexões simultâneas proporciona que a estrutura de rede tenha alto poder de multiplicação e de expansão. Propicia um ambiente favorável à disseminação de boas práticas, tecnologias e informações.

Fonte: Adaptado de Martinho (2003) e Brasil (2007)

Uma rede formada por grupos coesos é chamada de rede com alta densidade, uma vez que dissemina informações relevantes e gera estruturas normativas e culturais que influenciam o comportamento. (GRANOVETTER, 1985). Segundo Pavlovich (2003), a posição de centralidade destaca o modo como os recursos são gerenciados dentro da rede e refere-se ao poder obtido pelo ator por meio da estrutura de rede, ao invés dos atributos individuais. Nesta posição existe um padrão em mudança permanente e alterações e adaptações constantes de relacionamentos. Por outro lado, a densidade relacional explora a estrutura global das redes e examina o número de laços que ligam os atores juntos da rede.

A otimização estrutural é vista como um portfólio equilibrado de laços fortes e fracos. Os laços fracos ajudam a trazer novas informações para a rede, enquanto os laços fortes colaboram com os processos de criação de conhecimento que incorporam capacidades estratégicas dentro da rede. (PAVLOVICH, 2003). De acordo com Flecha (2010), se os atores de uma determinada rede tiverem clareza da importância da informação em suas relações, poderão promover políticas voltadas para a sustentação dos nós e assim minimizar o índice de falência desses nós/atores em uma rede. Redes são ainda estruturas organizacionais frágeis e dinâmicas.

Deste modo, uma das propostas desta pesquisa é entender como as redes moldam as oportunidades e as contribuições para parcerias público-privadas. Neste contexto, a cooperação nas redes torna-se fundamental entre todos os atores envolvidos, a fim de minimizarem-se os riscos e potencializarem-se as oportunidades e os retornos coletivos. (TOMAZZONI, 2002). Nesse sentido, na nova economia e na gestão organizacional, a solidariedade e o espírito de participação e cooperação, em prol dos interesses coletivos são virtudes valorizadas como elementos do capital social. O capital social articula-se por meio de elos de confiança e o enfraquecimento dos elos deteriora as estruturas das relações, gerando atrasos e prejuízos econômicos. (TOMAZZONI, 2012). Ainda, segundo o mesmo autor, a gestão do equilíbrio entre a cooperação e a competição é uma realidade com a qual as organizações do turismo se deparam e têm de enfrentar para aumentar o nível de capital social, visando ao desenvolvimento socioeconômico.

O ato, no entanto, de trabalhar em cooperação é, por si, considerado desafiador e arriscado. Muitas vezes, as organizações conseguem ter bom desempenho quando sozinhas e apresentam péssimo desempenho quando trabalham em cooperação. Isto significa que, antes de se formar redes, as organizações devem estar adequadamente preparadas para a cooperação, a fim de reagir prontamente e aproveitar as oportunidades de negócios. (ROSAS; CAMARINHA-MATOS, 2009).

Para Martinho (2003) e Brasil (2007), é importante salientar dois outros conceitos inerentes às redes de cooperação, estabelecidos como um de seus princípios organizacionais: ação concertada, que se refere a uma ação coletiva, na qual muitos elementos diferentes atuam de forma combinada, como se fosse um só corpo. E a ação difusa (bilaterais e multilaterais), onde a colaboração ocorre em partes diferentes do conjunto, em forma, modo e grau diversos. São pares ou grupos de atores que firmam parcerias bilaterais ou multilaterais. Assim, quanto mais os atores mantiverem relações entre si e quanto mais densa for a rede,

mais os atores serão capazes de promover uma grande quantidade de ações colaborativas bilaterais ou multilaterais.

Para a sustentação de uma rede de cooperação, é necessário que os potenciais parceiros estejam preparados, o que inclui comprometimento na solução de problemas, concordância com normas operacionais e aceitação de acordos com base na confiança. Isso implica esforços, tempo e dedicação, uma vez que é factível a ocorrência de divergências. Recomenda-se a criação de um sistema de incentivos que estimule a participação proativa, bem como o reconhecimento das contribuições individuais para a rede, criando-se governança transparente. (CAMARINHA-MATOS et al, 2009).

Seguindo estes pressupostos, Bock (2011) complementa que “confiança”, “cooperação”, “normas”, “reciprocidade”, “comprometimento”, entre outros, são apontados como grandes influenciadores para a sustentação das redes colaborativas. Mesmo que, na prática, essa distinção não seja clara, em uma rede colaborativa, a colaboração, em seu sentido estrito, não acontece o tempo todo, alternando-se em fases de trabalhos conjuntos intensos e de trabalhos independentes. A reunião (física ou virtual) dos integrantes ocorre periodicamente no sentido de integrar resultados e continuar o exercício de solução de problemas. (BOCK, 2011).

Pesquisas recentes evidenciam que outros aspectos de uma forma de natureza mais *soft* - comportamento dos membros, questões éticas, normas, valores e confiança são reconhecidos como grandes influenciadores à colaboração, afetando significativamente o estado de “preparação” dos parceiros, aumentando as chances de sucesso das redes colaborativas. Os fatores *hard* - competência ou afinidades tecnológicas, no entanto, são tidos como preparatórios para a formação de uma rede ou parceria. (ROSAS; CAMARINHA-MATOS, 2009).

As alianças têm se mostrado necessárias para as oportunidades de negócio, quando recursos ou habilidades são requeridos externamente às organizações. As redes, nesse sentido, podem combinar organizações públicas e privadas de diferentes dimensões. Nelas, as fontes de informações são claramente distribuídas, heterogêneas, autônomas e estão em constante evolução. (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2000).

Portanto, encontrar o equilíbrio entre colaboração e competição é uma forma de reagir às ameaças externas (e às oportunidades), melhorar as capacidades individuais e gerar inovações – o maior desafio para a definição das políticas de governança, dos princípios de

trabalhar e compartilhar, dos instrumentos de suporte e infraestrutura para a rede. (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2008).

1.2 REDES DE TURISMO

Segundo Beni (2004), o turismo é um eficiente meio para promover a difusão de informações sobre uma determinada região ou localidade; abrir novas perspectivas sociais como resultado do desenvolvimento econômico e cultural da região; integrar socialmente; incrementar a consciência nacional; desenvolver a criatividade em vários campos; promover o sentimento de liberdade mediante a abertura ao mundo, estabelecendo ou estendendo os contatos culturais, estimulando o interesse pelas viagens turísticas.

Desta forma, Lohmann e Panosso Netto (2008) salientam que sendo o turismo uma atividade que envolve um grande número de agentes, torna-se necessário uma complexa integração entre os responsáveis por seu desenvolvimento. Nesse sentido, é de fundamental importância a existência de organismos que reúnam os representantes dos vários setores e que estabeleçam diretrizes para o desenvolvimento do turismo em sua área de abrangência. Assim, para compreender a complexidade da administração do destino turístico, o conceito de redes de turismo tem ganhado popularidade durante as últimas décadas. (VAN DER ZEE; VANNESTE, 2015).

Na concepção de Morrison et al. (2004) uma rede é um conjunto de relações formais e cooperativas entre organizações e indivíduos para alcançar um propósito específico dentro da atividade turística que poderá resultar em benefícios qualitativos e quantitativos de aprendizagem e troca, atividade de negócios e ou natureza comunitária relativa para construção de destinos turísticos rentáveis.

De acordo com Brasil (2007), o objetivo da rede para o turismo é fazer com que seus integrantes, as pessoas – físicas ou jurídicas –, colaborem entre si, compartilhem conhecimentos, capacitem-se, dividam riscos e responsabilidades, conquistem novos mercados, reduzam custos, qualifiquem produtos e serviços e desfrutem do acesso às novas tecnologias. Complementando esta definição, as redes servirão para proporcionar soluções partilhadas, com outros atores em outros lugares, facilitando o acesso à inovação, por meio da difusão dos casos de sucesso. (BRASIL, 2007). Para Brasil (2007), redes são iniciativas voltadas para o desenvolvimento da cultura associativa e participativa, cujo maior desafio é fortalecer a capacidade de relacionamento, incentivando a troca produtiva.

No estudo de Van der Zee e Vanneste (2015) é destacado que a literatura é divergente e por vez contraditória nas suas recomendações. Diante do exposto, os autores acrescentam que Albrecht (2013), por exemplo, argumenta em sua revisão de estudos de rede de turismo em favor de um plano de pesquisa com mais estudo qualitativo longitudinal. Por outro lado, Baggio et al. (2010) argumentam que há uma falta de análise de redes sociais quantitativas. Del Chiappa e Presenza (2013, p. 2) adicionam uma nova perspectiva para esta discussão, argumentando que, além desta divisão quanti-qualitativa, o campo de estudos pode ser dividido em investigação da “evolução dos negócios, desenvolvimento de produto, embalagem e oportunidades para mais desenvolvimento e redes como um canal para gerir as relações público-privadas e compreender as estruturas da governança do turismo e do destino”. Assim, o contraste destas afirmações e a falta de um acordo no campo dos estudos sobre redes sugerem que haja pouca sinergia entre as diferentes abordagens. (VAN DER ZEE; VANNESTE, 2015, tradução nossa).

Assim, Novelli et al. (2006) afirmam que durante a última década foram feitas várias tentativas usando gestão de redes, *clustering* e teorias de aglomeração para explicar o papel do turismo e sua influência no crescimento local, estimulando o desenvolvimento regional. Desta forma, ao analisarem estes sistemas de organização de destino, Scott et al. (2007) sugerem três elementos básicos de uma rede do turismo: atores, recursos e relações.

A rede de relações existentes em uma região ou destino turístico tem também uma importância decisiva na percepção e no próprio condicionamento dos atores que se movimentam e atuam nesse território, tornando-se recurso próprio e inerente à região. (BARBOSA, 2012). De acordo com Loiola e Moura (1996), as dicotomias, cooperação-competição, efemeridade-permanência, solidariedade-conflito, igualdade-diversidade e racionalidade instrumental-razionalidade comunicativa compõem outras noções diferenciadas que indicam fenômenos e conceitos múltiplos de rede. Elas possibilitam revelar a complexidade das interações e organizações em rede e a organização de processos de cooperação em diferentes estágios de maturação.

Portanto o desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes, e a coerência, isto é, interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes. (BENI; CURY, 2012).

O espaço turístico se define, igualmente, em função de suas virtuosidades naturais e culturais, e pode ser definido, fisicamente, como uma estrutura em rede, em que as praças receptoras com seus atrativos, equipamentos e serviços são os “nós”, e as rotas de deslocamentos são as “linhas”, porém,

toda a estrutura da rede deve ser um todo altamente integrado, a fim de que o conjunto funcione harmoniosamente. Sabe-se, entretanto, que a teoria das redes vai além do sentido físico-material dos elementos do espaço, pois considera a apreensão das relações que se estabelecem no território. Sem essas relações a rede física, embora imprescindível, não tem sentido e a rede “de fato” não se estabelece. (BARBOSA, 2012 p.149).

A interlocução realizada pelas instâncias de governança regional está alicerçada no trabalho articulado em redes. A atuação em rede descentraliza as ações voltadas para o turismo, reduz os custos operacionais da atividade e potencializa as vantagens locais. (RODRIGUES; SOUZA, 2015). Destarte, Barbosa (2012) ressalta que um destino turístico, com seus respectivos produtos, poderá ser caracterizado pela forma como as organizações interagem no seu interior e fazem com que ele se afirme como um destino atrativo para seus turistas efetivos ou potenciais. São essas organizações que, no limite, terão a capacidade para criar ou conferir valor ao destino, contudo, dependerá da forma de articulação e configuração do território tomado como interorganização.

Neste aspecto, Fratucci (2009) entende a consolidação de redes regionais como novas instâncias de governança, desde que sejam, de fato, frutos de processos endógenos, participativos e democráticos e constituam um espaço favorável às deliberações democráticas. Nessa acepção, Silva (2013) propõe que para que a rede seja estruturada, torna-se necessário que cada município que faça parte desse conjunto esteja fortalecido socioculturalmente, participando de forma mais consciente do planejamento regional, para que possa crescer economicamente e contribuir para o crescimento dos outros municípios e da região como um todo.

Seguindo estes pressupostos, a abordagem em rede serve para a análise do destino sob a forma de produto turístico, porquanto ultrapassa fronteiras políticas e reúne interesses pessoais e profissionais dos habitantes que vivem e trabalham na região, servindo para analisar convenientemente o jogo das interações. (BARBOSA, 2012). Nesse sentido, para exemplificar as fundamentações desta seção, mencionam-se os estudos de Van der Zee e Vanneste (2015) que fizeram uma análise bibliométrica de 90 artigos relacionados a redes de turismo, entre os anos 2000 até 2014. Para tal, foi utilizada uma matriz de citação, na qual pode-se constatar, ao final, que existem *clusters* ou subcampos de trabalhos científicos no campo de estudos sobre redes de turismo. De acordo com Porter (1999), *clusters* são concentrações geográficas de empresas que cooperam e competem entre si.

Assim, quatro *clusters* ou subcampos tiveram maior destaque: rede de negócio; rede política; rede de co-operação, que é um neologismo que combina as palavras competição e cooperação e a configuração de rede. Há que se destacar como resultado que quando os

objetivos e interesses dos atores envolvidos no trade (*stakeholders*) não se alinham, ou são considerados inconcebíveis, a formação e a manutenção de redes se tornam impossível. Para isso, sugerem dois passos: comunicação clara e aberta sobre os objetivos e exemplos de boas práticas que mostrem os benefícios de trabalhar juntos em rede. Acrescentam que um trabalho em rede bem-sucedido é resultado da prestação de alta qualidade de experiência e a criação de valor para o consumidor (turista), na qual a relação entre a colaboração em rede e a experiência turística é altamente desejável. Segue a representação do esquema no quadro 3:

Quadro 3- Representação de esquema de quatro *subclusters*

	Conceitualização	Benefícios das redes projetadas	Benefícios e resultados de redes empiricamente comprovados
Redes de negócios	Rede é uma ferramenta para melhorar o desempenho da empresa. A empresa é o principal objeto de estudo; o tópico principal é saber se aderir a uma rede de turismo poderá produzir benefícios para as empresas de turismo.	Ampla gama de benefícios para as empresas - Vantagem competitiva; - Aprendizagem interorganizacional; - Aumento do desempenho do setor; - Inovação; - Reduzir os custos de transação; - Valor adicionado; - Aumento do capital social e habilidades;	Benefícios de redes de turismo são raramente comprovados. Os resultados do estudo vão para: - A questão de como organizar uma rede de turismo; - O papel dos agentes e instituições públicas ou público / privado na organização em rede; - Variáveis que afetam a probabilidade de uma empresa entrar uma rede de colaboração;
Redes políticas	Redes proporcionam o acesso a recursos e podem ser uma alternativa a governo de destinos tradicionais. Estudos abordam relações público-privadas, relações de poder dentro da rede e hierarquias de rede.	Foco principal de benefícios para o destino: - Acesso (igual) a recursos; - Desenvolvimento sustentável; - Gestão sustentável dos recursos; - Conservação; - Colaboração democrática; - Reciprocidade entre os <i>stakeholders</i> ; - Vantagem competitiva; - Reforço do capital social;	Aplicar uma perspectiva de rede ajuda a compreender a complexa dinâmica do turismo, a tomada de decisão e o planejamento do destino, descobrindo as estruturas de poder. - Destinos com organização de “cima para baixo” eram discutidos por ter uma governança restritiva que impede colher os benefícios da rede projetada. - Redes inclusivas, horizontal foram encontrados para auxiliar a gestão dos recursos, o envolvimento e conservação da comunidade.
Redes de co-operação	As redes são meios para alcançar um equilíbrio entre a concorrência e a colaboração que aumenta competitividade. Administrar um destino a partir da perspectiva de uma rede poderia promover relações cooperativas, quando não impedidos pelas relações hierárquicas e os desequilíbrios de poder.	Benefícios melhorar o desempenho do destino: - Criação de valor; - Aumento do capital social entre os <i>stakeholders</i> ; - Melhorar a qualidade e experiência para visitantes; - Co-criação de experiências de turismo; - A criação de economias de escala; - Construção de uma marca de destino bem-sucedida; - Inclusão e integração do destino turístico;	Benefícios da rede não foram empiricamente comprovado, mas é indicado que estrutura de gestão do destino determine o nível dos benefícios da rede. - Benefícios da rede projetada estão impedidos por estruturas de gestão hierárquica do destino; - Compromisso e comunicação são vistos como forças motrizes por trás da colaboração entre <i>stakeholders</i> ligados ao turismo; - Agentes de rede ou defensores podem com sucesso melhorar a organização das redes de turismo;
Configuração de redes	As redes são um conjunto de inter-relações entre <i>stakeholders</i> do turismo. A configuração, a estrutura e topologia da rede, a presença de relações entre os nós e a natureza das ligações determinam o desempenho de um destino turístico	Benefícios para os participantes da rede origina do fluxo de informações, colaboração e acesso a recursos: - Inovação; - Vantagem competitiva; - A resiliência, a capacidade de ajustar a incertezas e lidar com situações complexas;	Na configuração da rede foram encontrados benefícios da rede que influenciam em pequena escala, destinos com uma estrutura de organização plana: - Planejamento do turismo inclusivo; - Uma cultura de reciprocidade entre os <i>stakeholders</i> ; - Resistência a ameaças externas; - Criação e difusão de informações e conhecimentos; - Melhor desempenho do destino turístico;

Fonte: Adaptado de Van Der Zee e Vanneste (2015, tradução nossa)

No quadro 3 é possível verificar a conceitualização de cada *subclusters*, os benefícios da rede projetada e os resultados de redes comprovados empiricamente. Merinero-Rodríguez e Pulido Fernandez (2016) destacam na literatura científica o que poderia ser classificado e

estruturado, realçando os relacionamentos como um recurso de informação e para análise do turismo. Para tanto, identificaram-se seis tipos diferentes de linhas de pesquisa: ciências sociais, abordagem da comunidade, sistema turístico, abordagem de *stakeholders*, *clusters* de turismo e redes de turismo.

Os autores reiteram que o objetivo da análise de Redes Sociais é, principalmente, enfatizar a ideia de que a rede é uma teia de *stakeholders*, que estabelecem relações entre si, de modo que os *stakeholders* (nós) e as interações (laços) moldam a rede de atividade turística. Esta ideia de turismo (a qual é especificada em termos de um plano, projeto, política ou destino para cada linha de pesquisa) concebida como uma rede com valor mais metafórico do que analítico já tem sido tratada na literatura científica.

De acordo com Baggio et al (2007), a literatura de investigação de redes tem demonstrado que a estrutura (ou topologia) de uma rede é uma propriedade previsível que afeta consideravelmente o comportamento dinâmico global e explica um número de processos de difusão de ideias para a robustez das técnicas de redes com vistas a otimização dos relacionamentos entre os componentes das redes. A técnica de análise de redes é um método diagnóstico para coletar e analisar dados sobre os padrões de relacionamentos entre os componentes, tais como pessoas em grupo ou entre organizações. As redes fornecem uma nova visão do sistema de turismo e possibilita aos gestores melhorar o potencial das funções, o fluxo de informações ou gestão dos destinos.

A linha de pesquisa de redes de turismo representa um significativo avanço em termos de análise, facilitando uma melhor compreensão do fenômeno, revelando uma nova característica de relacionamentos e destacando as propriedades matemáticas, em termos reticulados e estruturais (densidade de relações, centralidade, intermediários, etc). (MERINERO-RODRÍGUES; PULIDO FERNANDEZ, 2016).

Para Bhat e Milne (2008), a integração, a densidade e a centralidade, são alguns conceitos da teoria das redes para explicar o caráter coletivo da indústria do turismo. Quanto mais densas as ligações entre os nós na rede, mais elevados serão os acordos nos quais os comportamentos serão legítimos e aceitáveis. Maior densidade também resulta em comunicação mais eficiente e está por sua vez, ajuda no monitoramento coletivo do comportamento organizacional. Sendo assim, quanto mais central a posição, maior poder. Por sua vez, a centralidade possibilita à organização acesso para mais informações e ações mais rápidas. (BHAT; MILNE, 2008).

Conforme Dredge (2006a), no entendimento das relações dos setores públicos e privados dentro do destino, quatro principais vantagens de abordagem de redes políticas são identificadas, conforme o quadro 4 a seguir:

Quadro 4- Vantagens da abordagem de redes

1 ^a	2 ^a
Reconhece a sobreposição e maneiras simultâneas em que diferentes questões dentro de uma política comunitária podem ser abordadas por diferentes redes, operando em diferentes escalas e ao longo do tempo. Por exemplo, as redes que abordam a coordenação regional, o desenvolvimento e gestão de produtos turísticos, o marketing e a promoção, podem todos coexistir dentro de uma política comunitária.	Reconhece que as distinções entre o domínio público e privado é confusa pelo esforço para implementar estratégias de ação coletiva e dividir responsabilidades, que são incorporadas na noção de governança. Portanto ela se encaixa bem com as realidades do turismo com uma área multidimensional de interesses políticos dos setores públicos e privados.
3 ^a	4 ^a
Reconhecem que diferentes níveis de apoio político podem existir para diferentes questões políticas dentro de uma rede política. Por exemplo, pode haver apoio político para o desenvolvimento de uma associação de turismo local, mas o mesmo nível de apoio pode não existir para cooperação regional.	Reconhece que atores políticos podem ter participação em diferentes redes políticas e seus poderes, papéis, funções e nível de apoio e interação podem variar dentro destas estruturas.

Fonte: Adaptado de Dredge (2006a, tradução nossa)

A teoria das redes reconhece que a formulação de políticas ocorre em sistemas abertos, flexíveis e fluidos, que abrangem os setores públicos e privados, diferentes ramos do mesmo governo e diferentes níveis de governo, no sistema federal. Assim, enquadrar uma análise do planejamento e processos políticos de turismo em torno de conceitos de rede abre oportunidades para maior compreensão de como as políticas emergem de uma teia complexa de interações entre a diversidade de atores e órgãos dos setores públicos e privados. Isto permite a compreensão sobre a interdependência, reciprocidade, apoio mútuo, confiança, representatividade e liderança. (DREDGE, 2006 a, tradução nossa).

Lynch et al. (2000) argumentam que a adoção da estrutura em redes pode proporcionar muitos benefícios para o desenvolvimento econômico do destino turístico: (1) aprendizagem e intercâmbio, (2) atividade de negócios e (3) comunidade. Pode-se observar no quadro 5 estes benefícios.

Quadro 5- Benefícios das redes na criação de destinos turísticos rentáveis.

Categoria do Benefício	Identificação dos benefícios de rede
Aprendizagem e Intercâmbio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transferência de conhecimento; ➤ Processo de educação em turismo; ➤ Comunicação; ➤ Desenvolvimento de novos valores culturais; ➤ Velocidade para acelerar a implementação de iniciativas das agências de apoio; ➤ Viabilização do estágio de desenvolvimento das pequenas empresas;
Atividade de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atividades de cooperação, por exemplo, marketing, compra, produção; ➤ Referência cruzada melhorada; ➤ Abordagens baseadas em necessidades encorajadoras, por exemplo, desenvolvimento pessoal, políticas; ➤ Aumento no número de visitantes; ➤ Melhor aproveitamento das pequenas empresas e dos recursos das agências de apoio; ➤ Ampliação da temporada do visitante; ➤ Aumento da atividade empresarial; ➤ Negócios internos dentro da rede; ➤ Valorização da qualidade do produto e da experiência do visitante; ➤ Oportunidades para intervenções no desenvolvimento de negócios; ➤ Mais recorrência nos serviços;
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomentar o propósito e foco comum; ➤ Apoio comunitário para o desenvolvimento do destino; ➤ Aumenta ou reinventa um senso de comunidade; ➤ Envolvimento de pequenas empresas no desenvolvimento do destino; ➤ Maior renda permanecendo no local;

Fonte: Adaptado de Lynch et al. (2000, tradução nossa)

Observa-se no quadro 5 que são muitos os benefícios de uma rede, conforme mencionado nas três categorias, nesse contexto, a participação e o envolvimento em uma rede de turismo dependem de uma disposição comportamental favorável, influenciada pelas atitudes individuais dos participantes e, especialmente, por seus valores. Portanto, compreender porque os indivíduos se envolvem em redes de turismo está relacionado fundamentalmente com o entendimento de suas atitudes e valores. (GIBSON et al, 2005). Para finalizar esta seção, identificam-se alguns exemplos de redes de turismo e a utilização da teoria de redes na atividade turística.

De acordo com Dredge (2006a) a perspectiva de análise de redes sociais é muito relevante para ser aplicada na área do turismo, tendo em vista tanto a diversidade de produtos quanto a interação das organizações público-privadas e do terceiro setor. Neste sentido, pode-se citar os estudos de Pavlovich (2003) que utiliza a análise das redes sociais para verificar como as redes inteorganizacionais são formadas, administradas e sua evolução ao longo do tempo em um destino turístico da Nova Zelândia.

Saxena (2005) constrói um quadro relacional usando princípios de marketing de relacionamento e a abordagem de redes para examinar a natureza da estrutura de intercâmbio nas áreas do Parque Nacional de Peak District. Ele examina diferentes atitudes dos atores em relação à criação de parcerias e a sua percepção de redes intersetoriais. O artigo mostra como as interações entre atores fornecem um contexto para a aprendizagem e destaca como a complexa teia de relações fornece capital relacional para os diferentes atores, pois permite uma maior aprendizagem e cooperação no futuro.

Romeiro (2009) analisa uma rede empresarial para gestão do turismo rural em Valle del Jerte (Estremadura, Espanha) e verifica a análise de redes e seu potencial enquanto estrutura que favorece a competitividade e a inovação da atividade. Os resultados demonstram que as estruturas em rede contribuem para a criação de um destino coeso, onde a divisão de recursos, permite a criação de respostas locais inovadoras aos desafios impostos pelo mercado global.

Os estudos de Brás et al. (2010) apontam o resultado de uma extensa pesquisa realizada com o objetivo de definir uma estratégia de desenvolvimento para a Rota do Vinho Bairrada em Portugal. A rota é uma rede de agentes em uma região vinícola, com finalidade de promover o desenvolvimento regional, empregando estratégias que levam ao desenvolvimento de uma rede regional inclusiva que abrange agentes públicos e privados de ambos os setores de atividade (vinho e turismo). Este artigo centra-se na forma como a implementação de ferramentas de comunicação e organização interna podem incentivar o desenvolvimento em diferentes níveis e promover a competitividade regional.

No Brasil, poder-se-ia citar o exemplo desenvolvido na Região da Uva e Vinho, na Serra Gaúcha. De acordo com Fávero (2012a), a Associação de Turismo da Serra Nordeste (Atuaserra) assume o papel de órgão gestor, promovendo o desenvolvimento regional e integrado do turismo na região onde se identifica a existência de um aglomerado ou *cluster* turístico. O aprendizado trazido pelos imigrantes italianos e poloneses do trabalho cooperativo influenciou na formação de uma das primeiras governanças de turismo que se tem registro no Brasil, datando de 1969 seu surgimento.

Outro exemplo seria a evolução de uma rede de turismo, formada pelos setores público, privado e por organizações não governamentais no município polo turístico da região de Bento Gonçalves. Adotando uma proposta de gestão descentralizada e compartilhada do turismo, a secretaria de turismo de Bento Gonçalves contribuiu para o fortalecimento da rede de cooperação entre poder público, iniciativa privada e terceiro setor, fomentando um

pensamento inovador e agregador, promovendo a competitividade do destino e seu desenvolvimento sustentável. (FÁVERO, 2012b).

Fratucci (2009) discute a dimensão espacial do turismo e a sua gestão no contexto das políticas públicas e sugere a possibilidade da consolidação de redes regionais como novas instâncias de governança. Todavia, ressalta que as redes sejam frutos de processos endógenos, participativos e democráticos. O estudo é fruto da observação participante do autor nos processos de desenvolvimento turístico do estado do Rio de Janeiro.

Os estudos de Czajkowski e Cunha (2010) revelam a forma de organização e coordenação da rede de cooperação entre os atores sociais do turismo no Circuito Italiano de Turismo Rural de Colombo-PR. O objetivo do circuito ressaltado por todos os atores sociais entrevistados na pesquisa é fazer com que o visitante e o turista percebam que o roteiro é único, e não um conjunto de atrativos e empreendimentos turísticos que agem de forma isolada. Os resultados indicam que a organização e coordenação da rede de cooperação entre os atores sociais do Circuito Italiano de Turismo Rural se estruturam no trabalho sinérgico desenvolvido pela Secretaria Municipal de Turismo, Conselho Municipal de Turismo e a Associação dos Empreendedores do Circuito Italiano de Turismo Rural.

Na área do turismo comunitário observa-se a articulação de roteiros da América Latina, Brasil e Ceará realizados pela Rede de Turismo Sustentável da América Latina – Redeturs, Rede de Turismo Solidário – Turisol e a Rede Cearense de Turismo Comunitário (Rede Tucum), que materializam interações entre territórios solidários turísticos. Permite maior viabilidade mercadológica, capacitação competitiva e, sobretudo, fortalecimento organizacional na luta pela promoção de políticas turísticas que superem problemas da pobreza latino-americana, propiciem melhor distribuição de renda e qualidade de vida e ajudem a conservar o mundo natural e riquezas culturais, em vez de colocá-las em perigo. (COROLIANO; BARBOSA, 2012).

Silva (2013) finaliza, elucidando a tendência das cidades e regiões estruturarem-se por meio de redes de solidariedade, para negociar com as empresas internacionalizadas, buscando o bem-estar comum, enfatizando a necessidade de estabelecer uma relação dinâmica entre o local e o global. Com a cooperação intermunicipal e o objetivo de incrementar as funções econômicas e territoriais de uma cidade, cria-se uma sinergia na qual as cidades relativamente similares podem cooperar entre si para ampliar suas responsabilidades de organização em rede.

1.3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TURISMO

Para estabelecer a relação das redes como estratégia para o desenvolvimento regional integrado do turismo, torna-se necessário contextualizar o desenvolvimento regional do turismo. Neste sentido, o turismo é uma importante atividade para o desenvolvimento de uma região, pautado em questões ambientais, sociais e econômicas, sendo necessário o seu planejamento estratégico. Para tanto, faz-se necessário esclarecer o processo e as políticas de desenvolvimento e desenvolvimento regional, para então abarcar o desenvolvimento regional do turismo.

As teorias do desenvolvimento surgem alicerçadas na economia clássica. De acordo com Furtado (1983), os clássicos haviam percebido claramente que, em qualquer tipo de organização social, o fruto do trabalho de uma coletividade é mais do que aquilo que necessitam os seus membros para sobreviver.

Segundo Lopes (2013) as reflexões acerca do conceito de desenvolvimento ganharam força a partir da Segunda Guerra Mundial. Assim, o tema foi discutido por todos os países, principalmente os aliados, na tentativa de recuperar o mundo dos problemas evidentes da época (desemprego, miséria, distribuição de renda, entre outros).

Em diversas abordagens é possível perceber que o desenvolvimento por muito tempo foi interpretado como crescimento econômico. Veiga (2005) esclarece esta assertiva na explicação:

Até meados dos anos 1970, o desenvolvimento era sempre identificado apenas com progresso material. Para alguns autores, o enriquecimento levaria espontaneamente à melhoria dos padrões sociais. Para outros, a relação parecia mais complexa, pois o jogo político intervinha, fazendo com que o crescimento tomasse rumos diferenciados, com efeitos heterogêneos na estrutura social. Mas todos ainda viam o desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico. (VEIGA, 2005, p.243).

Nesta concepção, o modelo de desenvolvimento passou a ser visto como um processo complexo de mudanças e transformações econômicas, políticas e principalmente humanas, sociais e ambientais. Buarque (2008) expõem:

Como toda formulação teórica, os conceitos e concepções de desenvolvimento e planejamento tem uma base histórica e surgem para fazer face aos novos desafios e as mudanças da realidade. Independentemente de concordamos com os novos conceitos, o que parece indiscutível é que o mundo está mudando intensa e profundamente, tomando as velhas concepções e organização ultrapassadas e inadequadas às novas condições socioeconômicas, tecnológicas, políticas e ambientais. (BUARQUE, 2008, p.15).

Por outro lado, no Brasil, os assuntos referentes aos desequilíbrios regionais estão presentes desde o século XIX, apesar de não ser denominado como regional. No campo da política nacional, o tema regional recebe foco no final da década de 1950. As origens da ciência regional são delineadas com forte caráter interdisciplinar em meados da década de 1920.

Segundo Etges e Degrandi (2013) ao longo da segunda metade do século XX, o debate sobre o desenvolvimento regional no Brasil recebeu atenção especial, principalmente entre economistas e geógrafos. Ainda, de acordo com os autores, dois enfoques principais se destacam no debate.

[...] o primeiro, explicitamente amparado na dimensão econômica do processo, anuncia que, à medida que as relações de produção tipicamente capitalistas vão tornando-se hegemônicas, as regiões tenderiam a desaparecer, uma vez que as especificidades que as teriam originado também desapareceriam; o segundo atribui tais desigualdades à própria lógica econômica do modo de produção capitalista, que se expressa pela concentração de capitais e de rendas, da qual deriva a exclusão econômica, social e, também, geográfica. Enquanto para o primeiro enfoque as desigualdades regionais e a própria região é tomada como obstáculos a serem superados ou descartados, para o segundo, são tidas como particularidades que podem e devem ser potencializadas, como forma alternativa e endógena. O primeiro foi e continua sendo hegemônico, evidenciado tanto em trabalhos científicos quanto em documentos norteadores das políticas públicas na área. Já o segundo, evidencia-se mais claramente a partir da década de 1990, período em que o conceito de região é retomado sob um novo enfoque. (ETGES; DEGRANDI, 2013).

Para Marini e Silva (2012) as discussões sobre o desenvolvimento regional estão inseridas no processo de desenvolvimento das atividades econômicas e humanas e as suas relações estabelecidas com um determinado espaço. A clássica Teoria dos Polos de Crescimento e Desenvolvimento, também conhecida como teoria dos Pólos Perrouxianos, criada por François Perroux, buscou uma explicação para a concentração espacial e os desequilíbrios no processo de desenvolvimento das regiões, servindo de apoio a múltiplos estudos e inspirando aplicações práticas e políticas econômicas regionais em diversos países.

Segundo Diniz e Crocco (2006) até meados dos anos de 1970, notam-se políticas regionais *top-down*, (de cima para baixo) com ênfase na demanda e na correção das disparidades inter-regionais, caracterizadas como políticas keynesianas. Ressalta-se que a política keynesiana propunha a intervenção estatal na vida econômica, visando a condução de um regime de pleno emprego. Após este período, o desenho de políticas regionais centra-se na estrutura *bottom-up*, (de baixo para cima) de caráter descentralizado e focado na

produtividade endógena das economias regionais e locais, aqui denominadas de políticas de enfoque na competitividade.

Na concepção de Brandão (2010) o processo de desenvolvimento exige a assunção da conflitualidade, a dinâmica de ação das facções das classes sociais e a identificação dos sujeitos sociopolíticos portadores de decisão transformadora. Este mesmo processo impõe ainda a análise das hegemonias, dos poderes e das hierarquias, construindo mediações diversas (espaciais, sociais, políticas, monetárias, financeiras, macroeconômicas, microeconômicas, interestatais, geoeconômicas, inter-regionais, interurbanas e geopolíticas).

O mesmo autor expõe que armar estratégias nacionais e regionais de desenvolvimento requer que se busque construir maior homogeneização social, isto é, que se promovam mudanças nas relações de propriedade, buscando habilitar os atores mais destituídos e marginalizados para que os mesmos possam acessar novos horizontes de possibilidades. Requer ainda, que se procure ativar recursos materiais e simbólicos e a mobilização de sujeitos sociais e políticos, buscando ampliar o campo de ação da coletividade, aumentando sua autodeterminação e liberdade de decisão. (BRANDÃO, 2010). Furtado (2000) esclarece que:

“[...] a superação do impasse com que nos confrontamos requer que a política de desenvolvimento conduza a uma crescente homogeneização de nossa sociedade e abra espaço à realização das potencialidades de nossa cultura [...]. A questão central se limita, a saber, se temos ou não possibilidade de preservar nossa identidade cultural”. (FURTADO, 2000, p. 6)

De acordo, com Beni (2001), o desenvolvimento regional abrange múltiplos aspectos, desde os geograficamente inerentes à região, como os físico-territoriais, até os socioculturais. O desenvolvimento regional pode ser apresentado em duas correntes principais. A primeira relacionada ao planejamento centralizado de um Estado Nacional, entendido como desenvolvimento de cima para baixo. A segunda é conhecida como desenvolvimento endógeno, ou desenvolvimento local, que propõe um movimento de baixo para cima (caracterizado como forma alternativa de desenvolvimento). (GARRIDO, 2002).

Na década de 1990, a principal questão relacionada ao desenvolvimento local foi tentar entender porque o nível de crescimento variava entre as diversas regiões e nações, mesmo elas dispoendo das mesmas condições na busca de fatores produtivos, como capital financeiro, mão-de-obra ou tecnologia. A solução seria procurar e encontrar, entre estes fatores, os determinantes para o desenvolvimento da região. Nesse sentido, a contribuição da teoria local foi identificar que fatores de produção atualmente são decisivos, tais como o capital social, o capital humano, o conhecimento, a pesquisa, o desenvolvimento, a

informação e as instituições. Todos estes fatores são determinados dentro da região e não de forma exógena, como até então era entendido. Por conseguinte, logo se concluiu que a região dotada destes fatores, ou estrategicamente direcionada para desenvolvê-los internamente, teria as melhores condições de atingir um desenvolvimento acelerado e equilibrado. (MARQUES; SANTOS, 2010).

Na ótica de Amaral Filho (1999), por meio deste conceito de desenvolvimento endógeno, estruturado a partir das potencialidades socioeconômicas locais, ou seja, de baixo para cima, atinge-se coerência interna, aderência ao local e sintonia com o movimento mundial dos fatores. Não obstante, Vásquez-Barquero (2001) define o desenvolvimento endógeno:

[...] um processo de crescimento econômico e de mudança estrutural, liderado pela comunidade local ao utilizar seu potencial de desenvolvimento que leva à melhoria do nível de vida da população. Um processo no qual o social se integra ao econômico. A distribuição de renda e riqueza e o crescimento econômico são dois processos que não ocorrem paralelamente. Na verdade, só adquirem uma dinâmica comum pelo fato de os atores públicos e privados tomarem decisões de investimento que visam a elevar a produtividade e a competitividade das empresas, solucionar os problemas locais e aumentar o bem-estar da sociedade. (VASQUEZ-BARQUERO, 2001, p. 41).

Para Boisier (1997), a teoria regional endógena resume-se em considerar a importância da sociedade e das relações sociais no processo de desenvolvimento da região. Assim, a integração social e a cooperação podem ser consideradas os principais agentes da modernização e da transformação socioeconômica em uma região. Diante do exposto, Paiva (2005, p 4) afirma:

[...] o caráter endógeno ou exógeno do desenvolvimento é definido pela origem interna ou externa dos recursos mobilizados para a ampliação da produção e do bem-estar. Se estes recursos são carreados à comunidade desde fora, então o desenvolvimento é exógeno e está fora de seu controle. Diferentemente, se os recursos mobilizados são de propriedade do habitante da região ou são de propriedade coletiva da comunidade regional, então o desenvolvimento é endógeno. (PAIVA, 2005, p 4).

Há que se destacar que, o desenvolvimento exógeno tem como preocupação o lucro, pois analisa o aspecto econômico e produtivo, enquanto que o desenvolvimento endógeno considera os aspectos sociais, culturais e ambientais, além dos econômicos. (ATHANASIO, 2015). Desta forma, supõe-se um grande avanço científico, ao demonstrar que o endógeno é dizer que o valor do território encontra-se em sua extraordinária capacidade de gerar processos efetivos de adaptação no entorno econômico, e que estes processos sustentam as

redes de relações que se estabelecem entre os atores locais. (MERINERO-RODRÍGUEZ, 2011).

Para Sen (2000) e Vasquez Barquero (2001), o desenvolvimento é, portanto, um conjunto de fatores que se inter-relacionam, visando a uma vida com qualidade. Além disso, a difusão do conhecimento e das inovações, bem como a distribuição de riquezas entre municípios de uma região são fundamentais para o desenvolvimento regional. Na visão de Vásquez-Barquero, o desenvolvimento econômico local é:

O processo de crescimento e mudança estrutural que ocorre em razão da transferência de recursos das atividades tradicionais para as modernas, bem como pelo aproveitamento das economias externas e pela introdução de inovações, determinando a elevação do bem-estar da população de uma cidade ou região. Este conceito está baseado na ideia de que localidades e territórios dispõem de recursos econômicos, humanos, institucionais e culturais, bem como de economias de escala não aproveitadas, que formam seu potencial de desenvolvimento. (VASQUEZ-BARQUERO, 2001, p. 57).

Segundo Mendonça (2012), o desenvolvimento deve ser entendido como um processo e não como uma condição. A ideia de desenvolvimento regional tornou-se importante e baseou-se na criação de territórios que passaram a ser vistos como ponto de reunião dos agentes promotores do desenvolvimento por meio da cooperação, em concordância, com as formas de mercado e as formas de regulação social.

Assim, concomitante a esta visão é fundamental compreender que à medida que vai se apropriando de determinado território, a sociedade vai imprimindo as suas marcas; quanto mais desenvolvida ela for, no sentido de dispor de tecnologia para intervir na natureza, mais ela vai moldando o território, visando a atender às suas necessidades ou interesses. Portanto, o território tem que ser visto como algo que está em processo, uma forma-conteúdo, o traço de união entre o passado e o futuro imediato. Ele tem que ser visto como um campo de forças, como um lugar de exercício, de contradições entre o vertical e o horizontal, entre o estado e o mercado, entre o uso econômico e o uso social dos recursos. (ETGES; DEGRANDI, 2013).

A concepção de desenvolvimento contempla a geração de riquezas com o objetivo de distribuí-las, de melhorar a qualidade de vida de toda a população, levando em consideração a qualidade ambiental do planeta. (MENDONÇA, 2012).

O conceito de desenvolvimento é bem amplo, além de ser multifacetado, onde se deve levar em conta, as questões sociais, culturais, a inovação, a tecnologia e a democratização de espaços públicos. Para Sen (2010 p.10), o desenvolvimento “[...] consiste na eliminação de privações de liberdade que limitam as escolhas e oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agente”.

Desta maneira, promover o desenvolvimento regional é desafio em todos os países e constitui tentativa de dar respostas aos problemas econômicos, romper com a falta de trabalho que origina graves problemas socioespaciais, para promoção de desenvolvimento que ofereça oportunidades generalizadas e democráticas. (COROLIANO; VASCONCELOS, 2013). Nesse contexto, Silva (2006) argumenta que o turismo de fato, poderá cumprir um papel articulador e indutor do crescimento e desenvolvimento regional, atuando de forma agregada e integrada com as demais atividades econômicas já existentes, bem como as que possam por ele ser viabilizadas no entorno regional do objeto do planejamento.

O desenvolvimento do turismo envolve essencialmente, a integração de atores sociais, considerando que suas ações e decisões, quando tomadas em parceria e em conformidade com o contexto no qual serão aplicadas, promovem mudanças capazes de garantir não apenas melhorias de padrões econômicos, mas sobretudo, sociais e ambientais. Dessa forma, o mero acúmulo de capital não implica na melhoria da qualidade de vida da população local de um destino turístico, e assim, conseqüentemente, não implica em seu desenvolvimento econômico, e tampouco nas demais dimensões do desenvolvimento. (BRANDÃO, 2010). Na visão de Cunha (1997)

(...) nenhum outro setor econômico garante melhor que o turismo, a estreita conexão que deve existir entre o desenvolvimento regional e o desenvolvimento nacional, na medida em que os efeitos econômicos e sociais do turismo verificados numa região se repercutem no todo nacional. (CUNHA, 1997, p. 287).

Com base nestes pressupostos, Tomazzoni (2012) complementa que uma das virtudes e diferenciais do desenvolvimento regional é a potencialidade exportadora, por meio de agregação de valor aos seus recursos naturais e de investimento em tecnologia e em infraestrutura. É relevante registrar que uma visão sistêmica da concentração regional das atividades produtivas é uma estratégia importante para entender as variáveis que dificultam ou impulsionam o desenvolvimento. A região depende de variáveis externas e submete-se às exigências da procura para tornar-se competitiva. (TOMAZZONI, 2009). Com a abordagem de Coroliano e Vasconcellos (2013) complementa-se a análise:

O desenvolvimento regional transcende a versão integradora, na medida em que ressalta vetores da transformação regional baseado no tripé que tem por base o território, onde grupos sociais se enraízam e por cuja base estabelece o enredamento entre diferentes lugares e setores econômicos que instituem sistema organizacional fundamentado na cooperação e na coesão. Quanto mais forte o nível de articulação na região, mais essa tende a se desenvolver. Assim, o desenvolvimento regional entendido como forma de melhoria de lugares, significa a transformação política pelos e para os habitantes, em espaço coletivo produzido por

exigência da qualidade de vida dos residentes e não apenas em função das empresas. (COROLIANO; VASCONCELOS, 2013 p.103).

A regionalização é vista como elemento chave, para uma melhor distribuição de renda, proporcionando a inclusão social e beneficiando os municípios participantes de um planejamento participativo. Para tanto, Tomazzoni (2009) ressalta que as políticas de desenvolvimento regional devem contemplar e beneficiar democraticamente as comunidades locais, pois, mesmo com programas de integração e desenvolvimento regional, prevalecem as ações de desenvolvimento local, dirigidas e embasadas na realidade de cada município ou comunidade. Esse desenvolvimento é do tipo endógeno e, se combinado com políticas de precedência exógena, podem potencializar os projetos de desenvolvimento local e regional.

Para o desenvolvimento turístico, são necessárias gestão e políticas de turismo. A política de turismo é a espinha dorsal do formular (planejamento), do pensar (plano), do fazer (projetos e programas), do executar (preservação, conservação, utilização e ressignificação dos patrimônios natural e cultural e de sustentabilidade), do reprogramar (estratégia) e do fomentar (investimentos e vendas) o desenvolvimento turístico de um país ou de uma região e seus produtos finais. (BENI, 2001).

Na concepção de Lohmann e Netto (2008), a política pública de turismo deve ser usada para provocar um desenvolvimento turístico baseado em ações programadas do setor. Para tanto, os países que desejam incrementar e desenvolver o turismo interno, bem como competir no concorrido mercado internacional, devem ter uma política pública clara que, acima de tudo, estabeleça as diretrizes, as estratégias, os objetivos e as ações básicas para o setor.

Segundo Gastal e Moesch (2007, p.44), a política deve articular questões estratégias tecidas junto do trade turístico e da sociedade, na direção de um fortalecimento não excludente do local, que abra espaço para participação democrática também no campo do turismo. Na visão de Moesch (2012):

Ao melhorar a oferta dos produtos turísticos de uma cidade, são ampliadas as oportunidades de expressão da cidadania, por incrementar as condições de qualidade de vida da comunidade receptora, criando um ambiente favorecedor para a tomada de decisões quanto à localização de novos investimentos. Isto exigirá dos governantes a qualificação urbana dos espaços públicos (praças, parques, áreas verdes, orla, etc), uma adequada interpretação das necessidades sentidas pela comunidade em seus espaços de lazer, a manutenção qualificada das ruas (iluminação, asfaltamento, limpeza e sinalização), bem como dos serviços de saúde, comunicação, segurança, transporte público e da imagem propositiva da cidade em geral. (MOESCH, 2012, p.204)

A gestão integrada para o desenvolvimento do turismo é uma estratégia de potencialização de diferenciais e vantagens competitivas do polo regional. O turismo regional é constituído por uma rede de organizações, por cujas ligações fluem intercâmbios de ideias e de ações inovadoras. São necessários, entretanto, coerência e clareza na definição dessas ideias e ações, que são a visão do desenvolvimento regional. (TOMAZZONI, 2012).

Em termos regionais, observa-se, recentemente, o conceito de governança como forma de desenvolver a participação e o engajamento da sociedade nos processos decisórios acerca do turismo regional. (BARBOSA, 2012). Para o desenvolvimento do turismo regional, Tomazzoni (2009) acrescenta que:

[...] é fundamental a integração das organizações públicas e privadas e o comprometimento dos atores locais. A integração significa, porém, respeitar a autodeterminação de cada município, considerando sua autonomia no planejamento do turismo e na realização de ações pontuais. A gestão integrada do turismo regional deve incentivar essa autonomia, buscando uma convergência das ações de interesse regional. Essa convergência se fundamenta na realização dos objetivos, dos elementos das dimensões econômicas e cultural, por meio da aplicação dos elementos da dimensão organizacional e especialmente a gestão sistemática. (TOMAZZONI, 2009, p.186)

Em algumas regiões, atores regionais, ambos públicos e privados, percebem o setor de turismo como uma alternativa para o desenvolvimento de estratégias desgastadas e setores de atividades em declínio. O desenvolvimento de *clusters* e redes de turismo contribui significativamente para a economia global e fornece uma base para o desenvolvimento das economias nacionais, especialmente, em nível regional. (BRÁS et al, 2010).

1.4 REDES COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO TURISMO

Para compreender os efeitos da estrutura em redes como forma de contribuir para desenvolvimento regional do turismo em uma região ou território, Baggio (2013) elucida que a abordagem da ciência das redes tem revelado importantes resultados, em matéria de estruturas de destinos, de funcionamento de grupos de colaboração e cooperativos, na difusão de informações e conhecimentos através do sistema ou das relações entre a estrutura física e os componentes virtuais da destinação. Além disso, a abordagem de redes tem sido aplicada para implementar modelos de simulação com os quais diferentes cenários podem ser obtidos a fim de explorar os possíveis efeitos de diferentes atividades de gestão ou governança. Isto

fornece para todos os interessados no desenvolvimento do destino turístico ferramentas poderosas para estabelecer estratégias de políticas ou gestão. (Tradução nossa).

De acordo com Novelli et al (2006), os *clusters* e as redes são vitais para o desenvolvimento regional, aumentando a produtividade, o desempenho, a capacidade de inovação e a massa crítica dos empreendedores locais. Esses modelos de produção alternativos recebem diversas denominações, tais como: redes, *clusters*, arranjos produtivos locais, distritos industriais, entre outros. Semelhanças e diferenças podem ser apontadas entre os conceitos. Entre as semelhanças, têm-se as noções de localização, participação de atores sociais e cooperação, que são encontradas em praticamente todas as definições. As diferenças podem ser notadas a partir da própria conjuntura, na qual o termo foi originado, mostrando os aspectos conjunturais que os distinguem. (COSTA, 2005).

A importância das atividades integradas de turismo com outros setores assume papel central face ao desafio de impulsionar a competitividade regional. Na visão de Amato Neto (2005), a produtividade, a capacidade de inovar e as oportunidades de novos negócios são elementos chave para o aumento da competitividade regional, cujo desenvolvimento não é automático. Na área de negócios mercantis e de serviços, a operacionalização sob a forma de *cluster* cria um ambiente propício ao aumento da produtividade e a inovação. Essa mudança nas relações exige, sobretudo, parcerias estratégicas entre empresas e instituições.

A concepção de desenvolvimento em uma organização regional tende a ser gerada por consenso entre diferentes membros, que consideram o intercâmbio de informações e sua inclusão na rede como ferramenta central para seu próprio processo de desenvolvimento individual. (BRÁS et al, 2010). Dessa forma, a aglomeração geográfica passa a ser vista como vantagem competitiva, fortalecendo o interesse de estudo acerca dos sistemas produtivos locais e seu potencial gerador de desenvolvimento.

Segundo Boff (2007), uma das principais dificuldades enfrentadas ao se buscar promover a articulação de atores sociais, em escala regional, para ações relacionadas com o desenvolvimento, é o fato de que muitas regiões – especialmente as menos desenvolvidas – caracterizam-se por um reduzido grau de organização da sociedade civil, muitas vezes associado aos padrões culturais pouco favoráveis para o sucesso de práticas participativas.

A mobilização dos atores locais, a formação de redes entre organismos e instituições locais e uma maior cooperação entre empresas situadas em um mesmo território, são instrumentos que têm possibilitado aos territórios novas formas de inserção produtiva e uma atenuação das desigualdades sociais. Essas formas, chamadas de formas intermediárias de

coordenação por serem egressas do território, não substituem a ação do mercado ou a ação estatal, mas sobrepõem-se a estas na medida em que o território elabora, a partir de suas instituições próprias e de seus organismos específicos, uma estratégia de desenvolvimento local. (MULS, 2008).

Em termos de território regional, as interações devem se dar entre os setores públicos e privados de cada município e, de forma conjunta, os setores públicos e privados devem manter inter-relações com as praças dos mercados emissores. Assim sendo, a ideia de estrutura em rede é um modelo que se ajusta perfeitamente ao turismo, porque a funcionalidade natural (inclusive de procura por parte do turista) dos territórios turísticos é operar de modo associado. (BARBOSA, 2012)

Boisier (1996) defende que o desenvolvimento de um território organizado depende da existência, da articulação e das condições de manejo de seis elementos. Esses elementos são: a) atores, b) instituições, c) cultura, d) procedimentos, e) recursos, e f) entorno. Esses elementos interagem de um modo denso ou difuso, de forma aleatória, ou então de uma forma inteligente e estruturada.

O referido autor acrescenta que, evidentemente, o desenvolvimento de um território organizado (região, província ou localidade) não depende apenas da existência dos seis elementos descritos, nem da sua qualidade, mas depende, basicamente, do modo de articulação. Uma articulação densa e inteligente produzirá, inevitavelmente, o desenvolvimento; uma articulação difusa e aleatória impede o surgimento do desenvolvimento. (BOISIER, 1996).

A estratégia regional deve ser conjunta e gerar consenso a fim de aumentar os impactos positivos do turismo na economia regional e gerenciar os resultados negativos. (BRÁS et al, 2010). O governo precisa estar em sintonia com as necessidades e interesses do mercado. A comunidade precisa ter acesso às políticas e processos de tomada de decisão em fóruns, onde a aprendizagem, a criatividade e a inovação são fomentadas entre ambos os atores, governamentais e não governamentais. (DREDGE, 2006a, tradução nossa).

A governança regional e as parcerias cooperativas contribuem em direção para elaboração, implementação e monitoramento de processos bem-sucedidos que sustentam novas estratégias regionais. Além disso, aumentar o nível de participação regional e cooperação baseado em um relacionamento de confiança entre os atores regionais (públicos e privados) atrai novos *stakeholders*, novas soluções de recursos e programas de financiamento. (BRÁS et al, 2010).

As redes, assim como outras formas estruturais, resultam de pressões ambientais e da ação humana, elas podem ser formas de transformação da realidade organizacional e social - deslocando o poder do centro para a periferia e recolocando a dimensão política como dimensão central - e também formas de reproduzir a ordem estabelecida, dando ares de modernidade, de flexibilidade, de eficiência, de justificação técnica para interesses de grupos nas disputas de poder. (LOPES; BALDI, 2009). O Estado surge como organizador e regulador e, em certo ponto, fiscalizador das ações dos indivíduos na sociedade. Trata-se da contribuição do Estado na superação dos “dilemas da ação coletiva”. (SILVA et al, 2012).

O papel do Estado seria o de constituir um ordenamento jurídico e econômico que sinalizasse para os demais agentes sociais a primazia de padrões de organização de relações sociais fundadas em redes horizontais ou redes de parceria (ao invés de padrões de organização hierárquico-verticais, que estabelecem formas competitivas de interação social) e de modos democráticos de regulação de conflitos, ao invés de modos autocráticos de sua resolução. (MULS, 2008).

A construção de redes, que visa fortalecer as ligações entre as formas intermediárias de coordenação constitui-se na própria essência do desenvolvimento econômico local. Essas redes são a forma de expressão da reação autônoma que, se não liberta o território das restrições impostas pelas leis de funcionamento que lhes são exógenas, pelo menos coloca, para o território, a possibilidade de redirecioná-las ao seu favor. As redes são a expressão das formas de ajustamento entre as restrições extraterritoriais e as reações territoriais e, nesse sentido, a própria condição para o desenvolvimento local. (MULS, 2008).

A densidade destas redes indicará o potencial de uma trajetória endógena de desenvolvimento local. A apreensão da realidade das organizações brasileiras empregando-se o conceito de redes ou a compreensão das redes como estruturas de governança em organizações de mercado, organizações públicas e organizações do terceiro setor deve estar ancorada em discussões também dos contextos social, político e econômico em que o turismo se desenvolve. (LOPES; BALDI, 2009).

Na concepção de Dredge (2006a), as redes que abrangem setores públicos e privados são cada vez mais importantes na formação do planejamento e desenvolvimento do turismo. Em muitos destinos, as relações formais e informais entre o governo local e o mercado têm um considerável efeito na capacidade do destino para aproveitar essas parcerias público-privadas.

A estrutura dessas relações sinérgicas compõe-se, de um lado, em uma complementaridade entre o poder público local e a sociedade civil e, de outro lado, em relações que cruzam a fronteira entre o público e o privado, nas quais os agentes do Estado corporificam metas, que beneficiam as comunidades, e os agentes das comunidades internalizam em suas ações o bem-estar público. (MULS, 2008).

Para tanto, a premissa dessa concepção baseia-se na existência de redes de relações formais e informais que, pautadas na cooperação e reciprocidade, são elementos de fomento ao desenvolvimento. Os estudos contemporâneos sobre desenvolvimento indicam as práticas participativas como elementos constitutivos dos processos de desenvolvimento regional. (CARNIELLO; SANTOS, 2011).

A implementação de uma estrutura organizacional regional, envolvendo todos os atores regionais, permite a discussão e definição de ações e de medidas estratégicas para longo prazo, incentiva a participação e partilha de experiências. Além disso, desenvolve um conjunto de atividades, promove produtos regionais e envolvimento de mercado de turismo e pode revelar-se um fator chave para alavancar o desenvolvimento regional. (BRÁS et al, 2010). Os autores complementam ainda que os membros devem então contribuir com suas ideias e perspectivas, assumindo que as entidades públicas assegurarão a gestão dos componentes públicos, e os *stakeholders* privados contribuirão com a visão competitiva e empresarial. Através da coordenação interorganizacional, a rede regional é empoderada pelos setores públicos e privados, sendo capaz de maximizar os impactos econômicos e sociais ocasionados pelo turismo.

Assim, Almeida e D'Ipolitto (2016) expõem que as redes constituem um elemento estratégico para o desenvolvimento regional do turismo por obter uma visão ampla da dinâmica dos relacionamentos e domínios de informação, conhecimento e cooperação que nutrem o capital social regional; revelar papéis e padrões de relacionamentos dos atores que participam da rede estudada, e que por meio do associativismo são responsáveis pela mobilização endógenas, pelo dinamismo da rede e pela busca da inovação voltada para a melhoria de renda das condições de vida da população; formular estratégias, moldadas a partir das identidades locais, geradora de propostas inovadoras e de valorização da reconhecida diversidade regional do país. (ALMEIDA; D'IPOLITTO, 2016, p. 12). Depreende-se com estes pressupostos que as redes podem ser estratégicas para o desenvolvimento regional do turismo, possibilitando uma gestão mais eficiente, cooperativa e tornando a região competitiva.

2 POLÍTICAS PÚBLICAS E DIMENSÃO ORGANIZACIONAL DO TURISMO

2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DE TURISMO E O PAPEL DO PODER PÚBLICO

As políticas públicas buscam intervir nas diversidades locais, possibilitando minimizar as disparidades econômicas e sociais. Seguindo estes pressupostos, pode-se destacar que as políticas ligadas ao setor de turismo, aparecem nas últimas décadas, com maior participação dos atores da sociedade. Para tanto, conceituar políticas públicas implica em apresentar uma definição do termo política, que, para Rua (1998) pode ser caracterizado por uma série de procedimentos, formais e informais, que exprimem relações de poder e que são destinados a solucionar, pacificamente, os conflitos relacionados aos bens públicos.

Segundo Castro e Falcão (2004, p.53), a política “[...]compreende um conjunto de esforços empreendidos pelas pessoas que objetivam participar do poder, ou influenciar a distribuição do poder”. Na concepção de Dias (2003), a política pública é caracterizada em função da exclusividade de seu agente: o Estado. Para o autor, são linhas de ação, que buscam satisfazer ao interesse público e devem ser direcionadas ao bem comum. Saraiva (2006) acrescenta que as políticas públicas são um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social, ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade.

As políticas públicas são instrumentos que, se bem elaborados, implementados, monitorados e avaliados corretamente são capazes de promover o desenvolvimento social e econômico, não somente das populações, mas também dos setores da economia ao qual se destinam. São ações que visam à melhoria do bem-estar social e, portanto, devem ser elaboradas, levando em consideração a participação da sociedade. (SILVA et al, 2013).

Em busca de alcançar esse “bem coletivo” e de satisfazer as diversas demandas da sociedade, o Governo, na condição de provedor e de gestor do destino de recursos, precisa estabelecer prioridades e determinar objetivos, que atendam aos anseios da população. Nesse sentido, as políticas públicas surgem como uma forma de gerir os problemas e as demandas coletivas “por meio da utilização de metodologias, que identificam as prioridades, racionalizando a aplicação de investimentos e utilizando o planejamento, como forma de se atingir os objetivos e metas predefinidas”. (DIAS; MATOS, 2012, p. 14).

Para que haja o fortalecimento da atividade turística, deve-se entender, por política de turismo, o conjunto de fatores condicionantes e de diretrizes básicas, que expressam os caminhos para atingir os objetivos globais para o turismo do país, determinando as prioridades da ação executiva, supletiva ou assistencial do Estado. (BENI, 2003).

Segundo Hall (2001), a política pública para o turismo está relacionada a todas as decisões dos governos com relação ao setor, seja mediante ações ou a falta destas. Ainda na concepção deste autor, existe uma ignorância generalizada sobre o papel do Estado nas políticas públicas para o turismo, o que faz com que grupos de interesses exerçam algum tipo de domínio durante o processo de sua formulação.

Beni (2002) argumenta que a política de turismo deve ser norteada com base em três aspectos: o cultural, o econômico e o social. As bases das instituições públicas, por meio de seus planos e programas, definem as prioridades de planejamento. Para Castro (2004) compete às políticas públicas estabelecer diretrizes orientadoras do planejamento de estratégias, identificando necessidades e problemas nos mais variados segmentos. Para tanto, deve haver a participação dos diversos atores envolvidos com a atividade turística.

Sendo assim, para Dias (2003), as políticas de turismo, normalmente, não são planejadas, ou seja, surgem de maneira espontânea, proporcionalmente às necessidades em determinado setor. O processo, porém, de uma política pública é rigorosamente o contrário, uma vez que ela busca inserir ações norteadoras para o planejamento, almejando o desenvolvimento do turismo.

Agrega-se também a abordagem de Cabrera (2002) de que a política de turismo deve orientar a criação de mecanismos de estímulo à articulação entre setor público e iniciativa privada, priorizando o conceito de que o objetivo principal do turismo é melhorar a qualidade de vida das populações dos núcleos receptores, em harmonia com a satisfação dos turistas.

Vieira (2011) corrobora que compete ao Estado primar pelo planejamento e por todos os outros fatores essenciais ao desenvolvimento do turismo, em cooperação com a iniciativa privada. Devem-se, portanto, identificar as potencialidades e prioridades da localidade, para, só então, estabelecer metas e objetivos alinhados à política nacional de turismo, pois a política pública é de fundamental importância para a decisão do futuro do setor turístico no destino (município, região, estado ou país). Dessa forma, a política pública nada mais é que o vetor de direcionamento do processo de planejamento, sendo um instrumento e resposta do poder público aos efeitos negativos do crescimento econômico. (CRUZ, 2000).

Em princípio, a política pública de turismo deveria atender aos seguintes requisitos: a) definir os termos nos quais as operações turísticas devem funcionar; b) estabelecer códigos de conduta e de ética a serem respeitados pelos visitantes, fornecedores e comunidade; c) facilitar o diálogo em torno de estratégias e objetivos específicos para uma destinação; d) promover uma pauta de discussões com agentes públicos e privados sobre o papel e as

contribuições do setor; e) permitir a interface do turismo com outros setores econômicos. (GOELDNER, RITCHIE, MCINTOSH, 2002).

Segundo Gastal e Moesch (2007), a política deve articular estratégias do *trade* turístico e da sociedade, priorizando a inclusão, por meio de espaço para a participação democrática. Desta forma, Hall (2004) assevera que, para o desenvolvimento satisfatório das políticas públicas de turismo, é preciso avaliar e monitorar as ações na atividade. Avaliação e monitoramento são fundamentais na medida em que:

- Avaliam o grau de necessidades políticas e intervenções do governo;
- Possibilitam o teste de hipóteses referentes ao funcionamento do processo, à natureza dos resultados e à eficiência dos programas;
- Especificam sobre resultados e impactos da política;
- Medem a eficiência e relação custo-benefício das políticas e planos de turismo, em termos dos recursos financeiros, humanos e de capital.

As políticas públicas de turismo ainda são um assunto complexo, uma vez que demoram a serem aplicadas no Brasil, principalmente, por se tratar de um país de grandes dimensões geográficas, e o setor ainda não se apresentar completamente estruturado nos municípios do território nacional. (SILVA et al, 2013). Para Solha (2006, p.92), não resta dúvida de que “[...] a política do turismo deve funcionar, tanto no estímulo e no controle direto do desenvolvimento do turismo, como também deve preocupar-se com a proteção dos interesses da sociedade”.

A cada quatro anos, há troca de governantes, não havendo um senso de responsabilidade e de continuidade dos trabalhos. A equipe do governo passado é substituída, e os seus projetos são desprezados para que novos projetos sejam executados. Além dessa descontinuidade nos projetos, outro fator, também para destacar, é a visão de curto prazo, em que, na ânsia por resultados imediatos, acabam mudando os planos e prejudicando ações desenvolvidas em gestões passadas. (FOGAÇA, 2008).

O poder público deve buscar a integração da atividade turística com outros setores essenciais ao seu bom desempenho como os relacionados às questões ambientais, sociais, educacionais, de infraestrutura urbana, de desenvolvimento rural, entre outros. Deve apoiar o estabelecimento das instalações, equipamentos e serviços relacionados ao turismo, bem como definir padrões (normalizações) para sua operacionalização, além disso, administrar o cumprimento desses padrões, visando à qualidade objetiva e subjetiva do turismo na destinação. (FOGAÇA, 2008).

No âmbito estratégico, o poder público deve intervir, sobretudo, por meio da implementação de estudos, que identifiquem o produto (a oferta), o mercado a contemplar (a demanda), tendo em conta, a especificidade do destino que representa e de sua comunidade local, e na elaboração de políticas, que regulem e desenvolvam o setor, gerando empregos e benefícios para as comunidades locais e salvaguardando os seus recursos e os seus patrimônios culturais tangíveis e intangíveis. (MOTA et al, 2007).

Segundo Carvalho (2009), para qualquer gestão pública do turismo, são necessários: a - infraestrutura e equipamentos de serviços turísticos, b - capacitação e qualificação profissional; c - legislação adequada; d - produtos formatados diferenciados; e - agenda cultural de eventos inteligentes; f - ações segmentadas e tematizadas; g - arranjos produtivos; h - pesquisas e estudos estratégicos, observatório de tendências e de análise da concorrência.

A atuação do governo federal no turismo foi sistematizada a partir de 1966, com o reconhecimento da importância econômica do setor e da necessidade de uma agência responsável pelo seu fomento e pela sua normatização. (CARVALHO, 2009).

Solha (2006) destaca a importância do poder público, na formulação e na implementação da política de turismo, que deve oferecer suporte para as decisões de planejamento, em função da sua visão de longo prazo e da definição clara dos limites e dos objetivos de desenvolvimento. O poder público é considerado como um *stakeholder* estratégico, o qual tem o poder de afetar a organização, mantendo o gerenciamento de interesse, para que as organizações possam alcançar seus objetivos. Seu apoio e sua interação com outros *stakeholders* são vitais para a solução de problemas. (JOBONI, 2009).

Pode-se perceber que a gestão pública tem nas políticas, sua principal ferramenta para implementação das ações de planejamento. Assim, no que tange à atividade turística, as relações entre as políticas de turismo e as políticas dos demais setores, em um país, devem ser estabelecidas de maneira complementar e integrada. (NASCIMENTO, 2012). A próxima seção trata das dimensões organizacionais do turismo que contribuem e complementam este referencial de políticas públicas do turismo.

2.2 DIMENSÃO ORGANIZACIONAL DO TURISMO

A dimensão organizacional do turismo abarca múltiplos aspectos de análise e complementa-se aos fundamentos de políticas públicas e atuação dos atores envolvidos na gestão dos destinos turísticos. Dessa maneira, contextualizam-se as abordagens de governança, gestão regional integrada, relações de poder, capital social, cooperação e competição como indicadores relevantes para o desenvolvimento de uma região turística.

2.2.1 Governança

A atividade turística é influenciada por diversos setores, sendo assim, políticas específicas para área, o relacionamento e a integração entre os atores participantes são fundamentais para o fortalecimento do setor. Desta forma, no processo de regionalização, o papel da governança torna-se estratégico por contribuir para a política Nacional do Turismo.

A governança é a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições públicas e privadas administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses diferentes ou conflitantes e realizar ações cooperativas (SACHS, 2003).

O termo governança é utilizado para se fazer referência a algo mais amplo do que o conceito habitual de governo, podendo também, ser considerada uma nova forma de governar, que represente melhor as diversas mudanças ocorrentes nas sociedades atuais. (MATOS; DIAS, 2013). De acordo com os mesmos autores, este novo conceito enfatiza a necessidade de desenvolver formas de cooperação política entre todos os atores envolvidos com determinados temas, obtendo não a imposição de uma política de um grupo sobre os demais, mas uma política comum, que atenda se não a totalidade, pelo menos a maioria dos interesses envolvidos.

A governança aparece como poder partilhado ou ação coletiva gerenciada, sendo particularmente pertinente para tratar organizações de natureza cooperativa, democrática e associativa. O termo torna-se uma categoria analítica, associada a conceitos como participação, parceria, aprendizagem coletiva, regulação e práticas de bom governo, tal como o orçamento participativo e as ações de desenvolvimento local e regional. (RODRIGUES; MALO, 2006).

A governança contempla a acumulação de capital social, assim a criação de vínculos de confiança entre a rede de atores locais no ordenamento da atividade turística e o

comprometimento dos atores envolvidos na organização regional podem ser considerados como fatores críticos para o sucesso na gestão descentralizada. (MACHADO; TOMAZZONI, 2011). Em uma região, onde há capital social, torna-se possível as ações colaborativas, que resultam em benefício para toda a comunidade. Para Matos e Dias (2013):

Na análise de políticas públicas, o conceito de governança pode ser identificado com a reforma da Administração Pública e com a criação de redes e políticas. Essas redes podem ser definidas como estruturas institucionais que apresentam algum grau de formalização e que refletem as diversas formas nas quais as organizações públicas, privadas e do terceiro setor interagem entre si, trocando recursos e informações com o objetivo de gerenciar os problemas públicos. (MATOS; DIAS, 2013 p.19).

Geralmente, tanto no setor público como no privado, emprega-se o termo governança para denominar qualquer movimento de “descentralização” do processo decisório, com a participação de atores envolvidos nessa decisão. (TOMIO; SCHMIDT, 2014).

Segundo Tribe (2008), a governança, especificamente para o turismo, refere-se a um complexo conjunto de atores envolvidos no planejamento, regulação e controle da atividade e do ambiente político em que opera. No turismo, pode ser desenvolvida em vários âmbitos socioeconômicos, ambientais e políticos, em variadas iniciativas e organizações, do público (comunidades, ONGs e governo) ao privado (empresas e instituições), resultando num processo que envolve atores e ações que ultrapassam as atuações individuais em direção aos grupos e ao coletivo. No turismo, como em outro campo socioeconômico, a governança exerce, em especial, um papel de ordenamento, de gestão e de articulação. (TOMIO; SCHMIDT, 2014).

Os processos de parcerias público-privadas, a gestão de conflitos, o desenvolvimento de ações e as decisões em um destino são características da governança turística. No processo de regionalização do turismo, a governança regional foi definida como “uma organização com participação do poder público e dos atores privados dos municípios componentes das regiões turísticas, com o papel de coordenar o programa em âmbito regional. ” (BRASIL, 2007, p. 16). A governança regional pode assumir diferentes estruturas e caráter jurídico, tais como: fóruns, conselhos, associações, entre outros.

Segundo Matos e Dias (2013), as estruturas de governança configuram um processo no quais interesses que poderiam estar em conflito se acomodam de maneira consensual, por algum tempo, o que garante o encaminhamento de políticas setoriais e a governabilidade do sistema político. Para Fernandes e Coroliano (2015), a governança assume o papel de estratégia na condução das políticas públicas. O debate sobre governança como compartilhamento de poder só é possível em ambiente democrático, o que, no entanto, não é

garantia de efetivação. A democracia é um processo, um jogo dialético de forças e poder. O estado se reestrutura com o objetivo de ser capaz de continuar a ser veículo viável na busca do interesse coletivo em uma era de globalização da economia e do aumento da dinâmica institucional e subnacional.

O principal objetivo de uma instância de governança é instituir uma esfera de gestão articulada com os interesses locais, pois, no processo de regionalização do turismo, as instâncias de governança são “responsáveis pela definição de prioridades, pela coordenação das decisões a serem tomadas, pelo planejamento e execução do processo de desenvolvimento do turismo na região turística.” (BRASIL, 2007, p.16).

Assim a proposta de governança na política de turismo demanda mudança na forma de a sociedade e de o Estado atuarem. Na perspectiva da teoria do desenvolvimento, “boa governança” diz respeito à forma de governar, como se exerce o poder na administração dos recursos. O problema é apresentado como conjuntural e não estrutural, como se a gestão pudesse solucionar os problemas inerentes ao modo de produção capitalista. (FERNANDES; COROLIANO, 2015). Para as mesmas autoras, a governança é discutida com o objetivo de questionar as relações de poder na implementação da política pública de turismo e na concepção de que os atores não governamentais têm papel importante na democratização da governança e na evolução da democracia e da cidadania. A efetivação da governança depende do estabelecimento de alianças, articulações, cooperação, visão de longo prazo e vontade política, tanto no âmbito regional, quanto no municipal e estadual.

Para uma governança eficaz, é fundamental a criação de uma estrutura de gestão ou até um conselho diretivo, que tem por objetivo garantir a maximização dos resultados de todos os agentes envolvidos. Este deve ser formado por profissionais qualificados para essa atividade, com visão estratégica, os quais tenham capacidade de interlocução com agentes externos, de forma a garantir melhores rendimentos a todos os *stakeholders* envolvidos. (TOMIO; SCHMIDT, 2014). A interação e interdependência são elementos-chave associados ao conceito de governança. Através dessa interação, formam-se redes de atores públicos e privados, que trocam recursos e informações, de forma mais ou menos permanente, para alcançar objetivos políticos. (MATOS; DIAS, 2013).

A comunicação deve se dar entre a instância de governança regional e os municípios componentes da região turística representados por seus segmentos, devendo resultar em um produto único. Para tanto, inicialmente deve-se ter um processo de mobilização do conjunto de parceiros municipais, constituindo os objetivos e as ações inter-regionais e

interinstitucionais, o planejamento das estratégias operacionais; a integração com as ações estaduais e nacionais e o acompanhamento e a avaliação do processo. (BARBOSA, 2012).

Para Tomio e Schmidt (2014), os modelos de governança voltados para a formação coletiva, a partir de parcerias, associações, *clusters* e redes entre empresas, apesar de serem formas complexas de governança, podem ser estruturas ajustadas às demandas e às dificuldades, inerentes às pequenas empresas do segmento de turismo. Lopes e Baldi (2009) elucidam que os estudos sobre governança em rede buscam compreender os mecanismos institucionais pelos quais os relacionamentos interorganizacionais são iniciados, negociados, desenhados, coordenados, monitorados, adaptados e terminados.

2.2.2 Gestão regional integrada

A gestão e o planejamento são complementares, inter-relacionados e dependentes no sentido da eficácia de ambos. A gestão de cada processo de planejamento precisa ser eficiente o suficiente para perseguir os objetivos propostos, e intrinsecamente flexíveis para acompanhar as mudanças dos ambientes internos e externos. (ANJOS et al., 2013).

O planejamento pressupõe um aproveitamento mais produtivo dos recursos potenciais, evitando que a falta de um plano prévio conduza um aproveitamento deficiente das possibilidades das regiões vocacionadas para o processo de ocupação turística. (NASCIMENTO, 2012). Por mais que um município ofereça excelentes atrativos, sozinho não conseguirá manter a atenção do turista por muito tempo, dependerá da região para fortalecer seu destino. Com isso, a regionalização poderá incrementar o poder de atração da região e concomitantemente todos ganharão.

Desta forma, a especificidade do processo produtivo da atividade turística, na qual a colaboração e as relações se convertem em um aspecto mais que fundamental, ter a capacidade de atender às reais relações colaborativas, produzidas entre os atores públicos e privados que operam no território, é o elemento chave para compreender o papel que a gestão ativa do turismo, tem em seu desenvolvimento e no território concreto em que se produz. (MERINERO-RODRÍGUEZ, 2011).

Boisier (1996) menciona duas sugestões de novas tarefas para qualquer governo regional. A primeira delas, de natureza eminentemente política, consiste na liderança regional; a segunda, mais sociológica, consiste na animação regional. E acrescenta:

A gestão regional se traduz em processos sistemáticos e permanentes de negociação para cima (principalmente com o governo nacional e secundariamente com os outros agentes externos), para os lados, ou seja, com

o conjunto de agentes e atores propriamente regionais, e para baixo, com os municípios e outros atores da base social. A animação regional se desdobra em duas funções igualmente sistemáticas e permanentes: uma função de agente catalisador, capaz de fazer surgir sinergia a partir do encontro permanente dos agentes individuais, e uma função informacional, capaz de coletar, processar e reestruturar o enorme fluxo de informação entrópica, que circula em torno dos agentes de desenvolvimento de uma região. Tais agentes, apenas com recursos próprios, dificilmente poderiam processar tais fluxos. (BOISIER, 1996, p.132).

A animação como função catalisadora do governo regional adquire mais importância à medida que é reconhecida a importância da sinergia como fundamento do desenvolvimento regional endógeno e, sobretudo, como base na capacidade local e regional de inovação: peça-chave do desenvolvimento contemporâneo. (BOISIER, 1996).

Van der Zee e Vanneste (2015) expõem uma questão importante da persistente lacuna entre vários *stakeholder* do turismo, a qual já era percebido nos meados dos anos 1970, quando Gunn (1977) relatou o aumento da falta de consciência da colaboração público-privada no planejamento do turismo, o que considerava como um impedimento para o desenvolvimento do turismo sustentável. Neste contexto, o relacionamento e a colaboração entre os *stakeholders*, vêm-se tornando importantes para pesquisa de campo no turismo.

Segundo Mendonça (2012), individualmente, os agentes empreendem suas próprias iniciativas sem consultar, compartilhar ou até cooperar entre si. A real ausência de efetivas ligações intersetoriais, a qual resulta na falta de coesão interorganizacional e intraorganizacional, desequilibrando a integração entre os agentes. A gestão do turismo acontece em dois níveis: o privado, empresarial; e o institucional, que reúne as empresas, o governo e as entidades do terceiro setor. Assim, sendo o turismo uma atividade interdependente, a sua organização e promoção é altamente especializada, interdisciplinar e excessivamente onerosa para que os agentes alcancem êxitos de maneira isolada. (BARBOSA, 2012).

A dimensão social de uma política pública de turismo deve ter como eixo uma melhoria na qualidade do ambiente urbano, na qualidade de vida da comunidade envolvida, na ampliação da variedade de oportunidades culturais, que são condições indispensáveis para atrair e desenvolver novas oportunidades de geração de renda e trabalho. Assim, a tendência é de que as cidades e regiões se estruturam por meio de redes de solidariedade para negociar com as empresas internacionalizadas, buscando o bem-estar comum, com o qual se enfatiza a necessidade de estabelecer uma relação dinâmica entre o local e o global. (MOESCH, 2012 p.204).

É importante ressaltar que a participação, a integração e as parcerias são essenciais no processo de gestão. Desta forma, Barbosa (2012) expõe que, para o governo, a descentralização do processo decisório é uma questão básica para efetivação das políticas públicas e sociais, relacionadas às políticas de parcerias entre o Estado e a sociedade. Além

disso, está representada por ações de estímulo à ampliação das possibilidades de organização da sociedade, criação e fortalecimento de espaços de participação, desconcentração das responsabilidades, de conquista e exercício de autonomia, assim como de repartição do poder decisório entre as instâncias municipais, regionais, estaduais e nacionais.

A cooperação não é assimilada facilmente, normalmente decorre de um processo de crises. Para que se alcance a efetividade dos arranjos produtivos, é preciso fazer com que as entidades e as empresas superem as rivalidades entre si. Há situações que possibilitam a criação de estratégias de cooperação, como os projetos integrados de desenvolvimento do turismo regional. (TOMAZZONI, 2012).

Para Mendonça (2012) o entendimento limitado da estrutura organizacional do sistema turístico e dos seus impactos gerados enfraquece cada vez mais o quadro institucional brasileiro da atividade diante do mercado internacional. Nesse sentido, para gestão empreendedora do turismo regional, é fundamental que se definam estratégias e ações pontuais e prioritárias, que estimulem a união e a cooperação, com base em objetivos comuns. Com a integração não se pressupõem que as organizações locais e as administrações municipais renunciem a seus projetos e a suas ações individuais. (TOMAZZONI, 2012).

Conforme exposto, poder-se-ia dizer que as variáveis tais como: os ativos da organização, programa de marketing, qualidade da experiência do visitante, qualificação da mão-de-obra, investimento e financiamento, gestão dos visitantes, divisão dos recursos, gestão de crises, troca de informações, tecnologias da comunicação, pesquisa e monitoramento do destino, devem ser levadas em conta durante o processo de gestão do destino. (BRÁS et al, 2010).

O entendimento profundo do complexo processo de planejamento do turismo, os efeitos dos diferentes poderes e estruturas de interesse que operam ao longo do tempo e do espaço são críticos para o desenvolvimento do capital social e intelectual do destino. Neste contexto, há uma necessidade de desenvolver ferramentas e métodos que melhorem o entendimento da complexa relação governo-mercado e sociedade civil, a natureza política do planejamento e formulação de políticas e as desigualdades existentes dentro de tais práticas. O entendimento e a gestão destas dimensões podem empoderar os gestores de turismo como regentes ativos e empreendedores. (DREDGE, 2006 b).

Depreende-se, que o marco ideológico de referência para a gestão turística se expressa por meio de uma política para o desenvolvimento de um turismo harmônico, competitivo,

sustentado e sustentável, devendo ser produto de participação ativa da maioria dos atores envolvidos no cenário da localidade. (MOESCH, 2012).

2.2.3 Relações de poder, capital social cooperação e competição

As cidades devem aprender a trabalhar de forma conjunta, colaborando entre si, com altos níveis de confiabilidade e, principalmente, criando novos mercados. A força dos relacionamentos face à compreensão da visão sistêmica cria muitas oportunidades de sinergia (soma de esforços comuns que resulta maior que a soma individual de esforços unitários). Propicia também, o desenvolvimento de ações compartilhadas com melhores resultados e menores custos. (BIESEK, 2004).

Segundo Boisier (1996), o principal problema para toda região que queira acelerar seu crescimento ou dar um salto qualitativo para o desenvolvimento consiste em como romper sua relação de dominação/dependência, para substituí-la por outras modalidades (por exemplo, as relações cooperativas). Essas relações derivam de um controle assimétrico do poder político, portanto romper a relação de dominação supõe que a região acumule poder político.

O conflito e a divergência são situações características das relações políticas, pois os atores sociais e organizacionais possuem interesses diferenciados. Para Tomazzoni (2009) o poder relaciona-se:

[...] uma relação de forças de distribuição assimétrica, em que, quem domina e quem decide é quem tem mais poder. A política é um campo de confronto e conciliação de interesses por meio da negociação. A tomada de decisão, como escolha entre várias alternativas de ação, resulta do consenso entre vários interesses, muitas vezes evidenciados por múltiplas fontes de pressão. (TOMAZZONI, 2009. p.115).

Nessa perspectiva, o ambiente é formado por um conjunto de relações, que se constituem em uma rede de trocas, o que não significa ausência de conflitos ou de disputas de poder. Uma rede não é algo dado, mas em constante construção, o que permite aos atores construírem redes alternativas que possibilitem maior autonomia. (LOPES; BALDI, 2009). É no conteúdo do espaço de relações sociais que se engendram os processos, pois é nessa formação histórica que se estabelecem, se recriam, se transformam as relações sociais e espaciais. Mas esse produto social não se faz sem conflitos, contradições e resistências. É justamente dessas contradições que emergem as relações de dominação e de poder na produção do espaço, que visa à acumulação capitalista. (COROLIANO, 2006). A referida

autora ainda acrescenta que é assim que o capital avança com inúmeros objetivos, produzindo diferentes resultados sobre os espaços locais, a depender também das relações de poder da ordem local, ou seja, há pessoas, grupos e lugares mais facilmente domináveis. (COROLIANO, 2006).

Em síntese, Tomazzoni (2009) identifica como elementos do campo das relações de poder, os conflitos e confrontos de interesses e adversidades; as coalizões dominantes; a burocracia das legislações e do Estado; a confiança; a liderança como sinônimo de influência; e a capacidade de delegação de poder aos colaboradores e às equipes. Esses elementos são contextualizados na análise do desenvolvimento do turismo regional, que abrange a governança como um de seus atributos essenciais.

Segundo Tomazzoni (2012), por suas múltiplas oportunidades de empreendedorismo, da inovação e de expansão humanística, cultural e econômica, o turismo contribui para o fortalecimento do capital social, por meio do ciclo virtuoso, em que se valorizam os atributos dos serviços e dos atrativos, destacando-se a hospitalidade. O referido autor esclarece também, que a integração turística regional, por meio da cooperação entre os empreendedores e gestores do *cluster* ou APL de turismo, só é viável se houver cooperação, confiança e reciprocidade nas relações, visando ao fortalecimento do capital social.

Na sequência, introduz-se o conceito de capital social também como um indicador da dimensão organizacional do turismo, o conceito de capital social foi sistematizado por Pierre Bourdieu (1986). Outros autores também ficaram conhecidos pela utilização do termo como Coleman (1990), na obra *Foundation of social theory*, e Putnam (2002), na obra *Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna*.

Neste contexto, Bourdieu (1986 p.248) define capital social como “o conjunto de recursos atuais ou potenciais, que estão relacionados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo e reconhecimento”. Putnam (2002, p. 67) refere-se ao capital social como o conjunto de “elementos de organização social como as redes, normas e confiança social, que facilitam a coordenação e a cooperação em benefício recíproco”.

Confiança, normas, cadeias de relações sociais são tipos de capital social. O capital social facilita a cooperação espontânea e tal como sucede com o capital convencional, os que dispõem dele, tendem a acumular mais. O capital social multiplica-se com o uso e mingua com o desuso. Por esse motivo, a criação e dilapidação do capital social se caracterizam por círculos virtuosos e círculos viciosos. (PUTNAM, 2002, p.180).

Poder-se-ia dizer, então, que o capital físico se refere aos objetos materiais; o capital humano, às propriedades das pessoas; e o capital social, aos vínculos entre os indivíduos. Para Carniello e Santos (2011, p.1), “o capital social é uma das teorias que permitem compreender diferenças regionais”. Constitui-se pela rede de relações duráveis entre indivíduos permitindo o alcance de objetivos comuns.

O capital social é o agregado dos recursos atuais e potenciais, os quais estão conectados com a posse de uma rede durável, de relações de conhecimento e reconhecimento mais ou menos institucionalizados, ou, em outras palavras, à associação a um grupo que provê cada um dos membros com o suporte do capital coletivo. (MOESCH, 2012). A autora elucida a importância do capital social nas comunidades que o detêm:

Verifica-se que em comunidades portadoras de um alto capital social ampliam sua capacidade de refletir, planejar e agir de forma solidária, em rede, pois o capital social é um conjunto de memórias coletivas, em rede, ampliando a colaboração e o empreendimento de ações coletivas de caráter sistêmico e solidário. Devem-se entender as redes de relações sociais, nas quais os indivíduos extraem recursos e vantagens, como um multiplicador de outras formas de capital-cultural, monetário, simbólico. (MOESCH, 2012, p.210).

De acordo, com Costa (2002, p.25), o “capital social não está nas contas bancárias, nos armazéns, nos silos, nos depósitos e nem nas plantações. O capital social é um tipo de riqueza que está nas pessoas e se manifesta nas relações entre elas”. Albagli e Maciel (2003, p. 436) postulam que “[...] é na dinâmica da relação entre o Estado e a sociedade civil que o capital social se desenvolve”.

Silva et al (2012) adaptaram um quadro do estudo de Uphoff (2000, p. 221) que mostra a interdependência existente entre capital social, estrutura e elementos cognitivos, presentes nas sociedades contemporâneas institucionalizadas. O quadro 6 revela que a construção do capital social é sistêmica e ordenada, com uma perspectiva individual, mas que é capaz de sintetizar e refletir significados e padrões comuns a uma coletividade.

Quadro 6- Interdependência entre capital social, estrutura e cognição

Interdependência entre Capital Social, Estrutura e Cognição

Capital Social	Elementos Estruturais	Elementos Cognitivos
Fontes	Redes e Relações	Normas
Manifestações	Interpessoais Papéis e Regras Procedimentos e Precedentes	Crenças Atitudes Valores
Fatores Dinâmicos Domínios	Organização Social Ligações Horizontais e Verticais	Confiança Cooperação
Elementos Comuns	Expectativas que levam ao comportamento cooperativo que geram benefícios mútuos.	

Fonte: Silva et al (2012) adaptado de Uphoff, 2000, p. 221

O capital social refere-se, então, à capacidade e à habilidade dos cidadãos de conectar-se (no inglês: *connectedness*). Redes de relações propiciam o fluxo e o intercâmbio de informações. Criam espaços nos quais a comunicação pode ter lugar, o que é uma função-chave para sistemas sociais ricos em capital social, uma vez que abrem acesso à informação e permitem que opiniões e conhecimentos sejam compartilhados. O sentimento de pertencer ao grupo (identidade de grupo) é fundamental na definição do capital social. Assim, pode-se passar de uma identidade baseada no conhecimento (*Cogito ergo sum*) a outra fundada no sentimento de pertencimento (*Cognatos ergo sum*). (MARQUES; SANTOS, 2010).

Faccin (2010) corrobora que o estoque de capital social de uma rede facilita o acesso de empresas e de indivíduos a oportunidades e a iniciativas de ação colaborativa, logo, o capital social pode ser considerado o recurso básico de uma das principais estratégias de competitividade empresarial nas próximas décadas: a colaboração.

Assim, o acúmulo de capital social acontece quando há a cooperação entre os atores envolvidos, seja na elaboração ou implementação de ações, projetos ou programas em favor da comunidade, fortalecendo assim, o desenvolvimento local. Nesta concepção, Moesch (2012) acrescenta que o capital social pode ser a resposta para o fato de algumas regiões responderem positivamente e ativamente aos desafios da globalização, e mais que isso, valendo-se dela para construir seu próprio modelo de desenvolvimento. Isso só seria possível se armazenada uma memória coletiva territorial de participação social nos processos decisórios regionais.

Muls (2008) reverbera que o capital social é a base sobre a qual se instauram as formas de manifestação da reação autônoma que, por sua vez, se expressam através da construção de redes. As formas assumidas pelo capital social em um determinado território são a síntese da reação deste território às forças heterônimas que sobre ele se impõem. A densidade de capital social em um território é medida pela quantidade de redes duráveis e coesas de relações econômicas, sociais e institucionais entre os atores locais, que por sua vez são institucionalizadas através das formas intermediárias de coordenação. A densidade das redes que se estabelecem entre o poder público local, as empresas e a sociedade civil e, principalmente, a qualidade das redes entre essas formas intermediárias de coordenação, é que nos dá uma medida do estoque de capital social existente em um determinado território.

Poder-se-ia inferir segundo Mendonça (2012), que mesmo que um destino turístico possua recursos em grande quantidade, a falta de interação e coordenação desses recursos farão com que eles não sejam suficientes potencializadores de valor, pois não haverá a mobilização de seus relacionamentos, o dinamismo interno e a interatividade associada.

No momento atual, a competição não é mais o principal instrumento de regulação econômica. A cooperação desempenha um papel central para comunidades do destino turístico. Novelli et al (2006 p.1142) reverberam que o destino turístico tem uma grande chance de ser competitivo nas bases nacional e global, quando seus negócios são competitivos e colaborativos ao mesmo tempo.

A integração entre os povos, a cooperação internacional e a compreensão mútua e solidária pressupõem intercâmbios culturais, viabilizadores do turismo regional, nacional ou internacional, criando relações horizontais, complementares de integridade e respeito por si mesmo e pelos outros. (MOESCH, 2012).

O termo “parceria” tem sido a designação de certas formas de cooperação entre organizações, indicando, antes de tudo, uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e objetivos comuns, na qual cada um aporta e mobiliza os recursos de que dispõe para atingir esses objetivos. Sendo assim, um aspecto importante quando falamos em parceria é se esta se efetuará apenas em um projeto específico ou em uma ação continuada, que, certamente demandará planejamento integrado e conjunto. (BARBOSA, 2012). Assim, a mesma autora complementa que:

Grande parte das parcerias e/ou das relações organizacionais não requer um nível de formalização acentuado, o que não invalida que tais relações existam, se prolongue e se reforcem com o tempo, pois na maioria das vezes se apoiam na força de comprometimentos e confiança recíproca. Isso poderá acontecer de uma maneira

substancialmente diferente das relações de cooperação, suportadas pela existência de contratos escritos e pode se dar de várias formas, sendo que as mais comuns, que se organizam em função de suas proximidades espaciais, são estudadas por meio da teoria dos polos, dos *clusters* e das redes. (BARBOSA, 2012 p.141).

O planejamento estratégico em turismo pode ser considerado como fator competitivo, assim Moesch (2012) expõe:

O planejamento estratégico participativo em turismo, na forma de *clusterização*, pode ter como objetivo criar redes de cooperação como alternativa ao processo competitivo do mercado globalizado, imprimindo novos valores, nova cultura econômica, social e política, para alcançar a sustentabilidade por meio de uma organização coletiva, que soma forças existentes em busca de desenvolvimento sustentável que contemple a todos os atores do turismo de base local. (MOESCH, 2012 p.212).

Neste contexto, alguns dos mais importantes critérios de competitividade incluem responsabilidade, agilidade, e adaptabilidade para mudanças ambientais e alta flexibilidade. Há que se destacar que as redes de cooperação interorganizacionais favorecem a competitividade das empresas que cooperam, as tornam mais flexíveis, minimizam seus custos, dividem recursos, habilidades e conhecimento, definem estratégias comuns e ainda ganham em escala. (MEDONÇA et al., 2015).

Segundo Beritelli (2011), estudos de cooperação em diferentes níveis (entre instituições/ administrações, entre empresas/ organizações e em comunidades) distinguem-se em seis teorias/abordagens: teoria dos jogos, teoria da escolha racional, análise institucional, teoria dos recursos dependentes, economia de custos transacionais e a teoria de intercâmbio social.

A maioria das pesquisas em cooperação ou comportamento cooperativo, nas destinações turísticas, bem como em outras indústrias, analisa o nível institucional e centra nas empresas e nos grupos de *stakeholders* como objeto de pesquisa. (BERITELLI, 2011). Cooperação entre o setor público e privado deve ser incentivada, e cada membro deve ter uma iniciativa para promover ação conjunta a fim de tornar-se um elemento ativo na cadeia. (BRÁS et al, 2010).

Apesar de certo grau de competição entre os membros há também, um senso de cooperação, ou seja, existe o binômio competição-cooperação na forma de um relacionamento. Neste atual contexto competitivo entre diferentes destinos, a gestão de destinos turísticos é importante, especialmente nos níveis regionais e locais. (BRÁS et al, 2010).

Assim, Silva (2013) reverbera que a cooperação entre os municípios que compõem uma região de planejamento turístico integrado ainda é problemática no Brasil,

principalmente pela competição política comum à concepção política brasileira. O desafio do desenvolvimento é um processo de partilha de conhecimento pelos diferentes agentes econômicos, em que cada um pode ter um papel ativo. Muitos estariam aptos a aprender com a experiência dos outros, partilhando as decisões tomadas para o desenvolvimento das políticas econômicas que as envolvem.

Destarte, os expostos nas políticas públicas de turismo, no papel e atuação do poder público e as dimensões organizacional do turismo, tais como governança, gestão regional integrada, relações de poder, capital social, competição e cooperação são fundamentos importantes para a compreensão dos conceitos de região, regionalização do turismo e para caracterização da região turística Costa da Mata Atlântica, sua formação, políticas e governança. Estes conceitos permeiam os temas do próximo capítulo complementando o referencial da pesquisa.

3 REGIÃO, REGIONALIZAÇÃO E A COSTA DA MATA ATLÂNTICA

3.1 REGIÃO TURÍSTICA

Na concepção de Lopes (2013) nas políticas públicas de turismo, conceitos como o de região e regionalização passaram a representar conceitos básicos para a delimitação da produção do espaço e organização da atividade turística. No campo do turismo, a região cada vez mais ganha espaço, visto que, hoje, pode ser considerada como grande fomentadora do desenvolvimento regional.

Segundo Souza e Gil (2015), durante muito tempo, o uso do conceito de região ficou restrito aos geógrafos, já que estes são os estudiosos que tradicionalmente se dedicam ao estudo da organização do espaço. No entanto, vem sendo utilizado com frequência cada vez maior por outros estudiosos, como historiadores, demógrafos, economistas, sociólogos, antropólogos, cientistas políticos, sanitaristas, urbanistas e turismólogos, que lhe emprestam significado de acordo com o objeto das disciplinas a que se vinculam.

A definição geográfica de uma região pode ser endógena ou exógena, dependendo do sistema de decisão. A fundamentação espacial, territorial e conceitual de uma região contempla fatores naturais e econômicos, e sua constituição é também um fenômeno de natureza política. (TOMAZZONI, 2012).

Os critérios adotados para definir uma região, diz respeito geralmente, aos indicadores iguais ou semelhantes que abrangem, supostamente, uma superfície territorial de idênticas propriedades. Desta forma, a ideia de região vai corresponder à área do conhecimento que ela vai se aplicar: a economia define as regiões por indicadores econômicos; a geografia econômica define as regiões observando as formas de produção do solo. (VIANA, 2012).

De acordo com Gil et al. (2009) a região deve, pois, ser entendida como uma estrutura flexível, cujos limites não são necessariamente fixados em termos geográficos ou jurisdicionais, mas em função de múltiplos aspectos, tais como: fatores produtivos predominantes, fuga de fatores regionais de produção, demandas locais, articulações sociais, empreendimentos comuns, desafios competitivos e negociações com instâncias supra regionais.

Neste contexto, Feger et al. (2008) expõem que podem-se definir regiões de diversas formas. Como por exemplo, considerá-las do ponto de vista das características naturais, históricas, da divisão social do trabalho, da ocupação do espaço por determinada etnia ou

ainda se levando em conta, a divisão política administrativa, uma vez que se caracterizam pela delimitação de determinada área por órgãos governamentais.

Na concepção de Oliveira (2006), o plano teórico considera que a região é decorrente da manifestação concreta da consciência regional percebida entre seus membros, possibilitando diferenciação entre quem está dentro (membros) e quem está fora (não membros). Em outros termos, pode-se raciocinar que regiões não são fatos geográficos, mas fenômenos politicamente construídos.

Para Coroliano e Vasconcellos (2013) teorias e conceitos de região avançam e retrocedem: descarta-se região, retorna-se e se redefine espaço e ideias, podendo-se afirmar que há pluralidade de abordagens e teorias sobre regiões, com predomínio das geográficas. Assim, a região pode ser estudada de diferentes formas e entendida como determinação local ou territorial, na qual os indivíduos e as instituições se integram no tempo e no espaço. A região é, portanto, definida por seu conteúdo político, já que a dominação e o poder constituem o fator primordial para a diferenciação regional. (GIL et al., 2009). Souza e Gil (2015) expõem sua visão acerca de região turística:

Região turística é um termo que tem sido utilizado por organizações governamentais e entidades promotoras do turismo para designar regiões geográficas com características ambientais ou culturais comuns capazes de proporcionar aos seus visitantes uma experiência turística coerente. A designação de uma localidade como região turística pode significar apenas a manifestação da vontade de um órgão público ou de uma entidade privada, já que seu propósito é o de favorecer a exploração de seus recursos turísticos. (SOUZA; GIL, 2015 p.478).

De acordo com Silva (2006) ao relacionar as noções de espaço e região com o turismo, deve-se ter em conta que o mesmo, em sua concretização, caracteriza-se por ser uma atividade fortemente territorializada, ou seja, se as pessoas não se deslocarem de seu entorno habitual de residência para um local eleito como objeto de visitaço, ficando um determinado perodo de tempo fisicamente presentes nesse local, o turismo no acontece.

As regies e os lugares no querem ser identificados somente pela existncia de caractersticas particulares e recursos passivos como, por exemplo: meio ambiente, recursos naturais, produo agrcola e industrial, sistemas de cidades e patrimnio histrico, como tradicionalmente acontecia com a teoria das vantagens comparativas, de localizao e diferenciao regional. Cada vez mais os lugares e as regies querem ser conhecidos pelos recursos ativos, dinamicamente constridos pela organizao socioterritorial, pelas polticas e formas prprias da gesto do desenvolvimento local e regional, envolvendo e integrando diferentes setores, atuando em contextos abrangentes e competitivos. (SILVA, 2003).

Embora o conceito de região passe por constantes críticas, o problema das disparidades regionais do desenvolvimento torna região tema presente sempre, com novos modelos de regionalizações, sobretudo por ser ferramenta de governos na implantação das ações. (COROLIANO; VASCONCELLOS, 2013).

Desta forma, em cada área geográfica limitada, existem múltiplas empresas turísticas impelidas a colaborar de forma mais ou menos explícita com outras organizações para formarem experiências positivas para todos os atores envolvidos. (BARBOSA, 2012).

Assim, Feger et al. (2008) compreendem que uma região homogênea não existe, o que ocorre é a superposição de diversas redes que se formam por causa das atividades que se tornam possíveis pelas características físicas locais e pelas interações sociais dos agentes vinculados a um determinado território.

Segundo Tomazzoni (2012), a regionalização é uma das principais estratégias para o desenvolvimento do turismo brasileiro, e alguns dos problemas que impedem ou dificultam as iniciativas e realizações de projetos são: a falta de informações sobre a configuração da oferta turística, a carência de indicadores de desempenho, a insipiência de diagnósticos da qualidade do serviço turístico prestado, o não aproveitamento das potencialidades dos atrativos e organizações do setor com decorrente perda de competitividade.

O processo de regionalização do turismo foi alicerçado na premissa de promover um desenvolvimento pautado na abordagem territorial. A abordagem territorial foi incorporada ao discurso das políticas públicas brasileiras na década de 1990 ganhando força a partir dos anos 2000, consiste em uma forma de gestão descentralizada organizada em instâncias de várias escalas de atuação, onde os atores locais devem participar da construção das estratégias de desenvolvimento traçadas para seu território. (RODRIGUES; SOUZA, 2016).

Regionalizar não é apenas o ato de agrupar municípios com relativa proximidade e similaridades. É construir um ambiente democrático, harmônico e participativo entre poder público, iniciativa privada, terceiro setor e comunidade. É promover a integração e cooperação intersetorial, com vistas à sinergia na atuação conjunta entre todos os envolvidos direta e indiretamente na atividade turística de uma determinada localidade. (BRASIL, 2007).

A regionalização do turismo é importante para compor a atratividade regional, pois uma região pode ofertar um número mais amplo de atrativos do que um município sozinho. Isto serve para motivar a demanda turística, insaciável por novidades, a retornar para conhecer melhor a região e suas peculiaridades. (DREHER; SALINI, 2009).

Segundo Yázigi (2003) a ideia de regionalização do turismo proporciona incremento do poder atrativo dos destinos turísticos, visando à maior integração entre os países de um bloco na formatação de produtos turísticos regionalizados.

Coelho (2013) propõe que a regionalização pretende ser a resposta mais sofisticada, em termos de resultados de gestão pública, no que diz respeito à sustentabilidade de uma atividade, sendo extremamente relevante para a realidade atual dos negócios turísticos.

O conceito de regionalidade pode confundir-se com o de regionalismo, visto que, ambos dependem dos movimentos regionais. A regionalidade, no entanto, vincula-se com a reorganização do estado local com novas formas de parceria que emergem para guiar e promover o desenvolvimento de recursos locais. Assim, só se pode falar em regionalidade quando se verifica a efetiva cooperação entre as instâncias de governo regional e os vários segmentos da sociedade civil com o propósito de promover o desenvolvimento regional. (GIL et al., 2009). A identificação dos múltiplos atores sociais com os problemas do território que habitam, é o que possibilita identificar uma região para múltiplos propósitos, inclusive os turísticos. (GIL et al., 2009). Souza e Gil (2015) complementam que uma região geográfica só pode ser assim definida à medida que disponha de identidade. Identidade esta que se refere tanto à caracterização empírica da região quanto à consciência regional de seus habitantes.

Assim, Minasi (2015) assevera que a região, a partir da perspectiva do território, pressupõe ser construída socialmente, com envolvimento de traços de identidade. Esses traços estão presentes na cultura, na economia e na política. As regiões que pretendem ser competitivas são desafiadas a adaptar constantemente seu formato de desenvolvimento, baseando-se num modelo aberto e flexível, com o fim de emergir um processo de criatividade dos agentes na priorização e na formulação de programas e projetos regionais estruturantes. (BOFF, 2007).

Isso impõe uma nova dialética à gestão turística das localidades, dos produtos e das atividades turísticas, a partir de uma concepção que prioriza os interesses locais, buscando um desenvolvimento sustentável, cujo planejamento e gestão sejam participativos para se transformar em instrumentos técnico-políticos de organização das vontades coletivas da localidade. (GASTAL; MOESCH, 2007).

Na concepção de Nascimento (2012), o que tem se verificado, em relação ao crescimento do turismo no país, é que a ocupação e o tráfego turístico em algumas regiões do Brasil, por falta de ações planejadas profissionalmente, estão correndo de forma repentina e desajustada, contrário a modelos sustentados adotados em localidades onde já se planeja com

medidas adequadas ao processo como um todo. Assim, provocam em determinados núcleos receptores problemas de saturação, incompatíveis com a prestação eficiente de serviços turísticos e a distribuição dos resultados respondendo aos objetivos públicos, privados e da comunidade.

O mesmo autor acrescenta ainda, que por outro lado, considera-se também que existem numerosas regiões com recursos e diferenciais turísticos possíveis de serem organizados no conjunto da oferta local e regional. Todavia, em razão da falta de uma política de investimento e da não adoção de uma mentalidade profissional por parte dos agentes públicos e privados, determinantes da ação turística, toda essa potencialidade continua inexplorada por falta de planejamento, promoção e, consequentemente, inversões de capitais no conjunto dos produtos e serviços do setor. (NASCIMENTO, 2012).

De acordo com Meneghel e Tomazzoni (2012) regionalizar significa transformar ações individuais dos gestores municipais em políticas públicas conjuntas, integradoras e motivadoras de mudanças. Para sua efetivação, é preciso novas posturas, que envolvam negociação, relacionamentos, visão estratégica, gestão e planejamento. A conscientização e a mobilização são fatores-chave para o encaminhamento dessas propostas, e isso não é possível sem um processo de comunicação e por meio de um sistema planejado e eficiente.

A regionalização baseia-se em uma reflexão teórica, acerca de políticas, planejamento e processos de desenvolvimento regional. Para tanto Tomazzoni (2012) salienta que a integração não pressupõe que as organizações locais e as administrações municipais deixem seus projetos e as ações individuais. Pelo contrário, é importante que nas estratégias de regionalização do turismo, sejam preservadas as iniciativas individuais, pois elas estimulam a competitividade e contribuem para o desenvolvimento regional.

Para tanto, Coelho (2013) acrescenta que pensar a atividade turística dentro de um modelo regional significa pensar no turismo ambientalmente responsável, economicamente produtivo e socialmente equitativo.

Ou seja, mais do que simplesmente subdividir o espaço geográfico, como o próprio nome sugere, a regionalização busca o equilíbrio deste tripé de sustentabilidade e, basicamente, procura fazer do país um compêndio de destinos turísticos que utilizem as divisas oriundas da atividade de lazer em prol da produção e distribuição de riqueza, promovendo a ação conjunta dos diversos atores da cadeia produtiva. (COELHO, 2013).

Para Dreher e Salini (2009), a partir da regionalização, pode-se desenvolver a capacidade de atratividade de uma destinação e, também, proporcionar muitos benefícios aos municípios que desenvolvem o turismo regionalmente. Para isso, faz-se necessária a definição

de políticas públicas que abordem a regionalização como enfoque das diretrizes. As políticas públicas são muito importantes, pois fornecem uma estrutura na qual são tomadas decisões coletivas e individuais que afetam diretamente o desenvolvimento turístico e as atividades ligadas ao turismo, em uma destinação ou região turística, tendo o papel de propiciar um desenvolvimento harmônico do setor.

3.2 PROGRAMAS DE REGIONALIZAÇÃO E EXPERIÊNCIA DE REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO

De acordo com Bahl (2004), o planejamento e a organização do turismo no território brasileiro, através de agrupamentos municipais, podem ser considerados como as formas mais adequadas para se concentrar esforços mercadológicos, orientar investimentos, aplicar recursos financeiros e ordenar as suas ofertas turísticas.

Em 2003 foi criado o Ministério do Turismo, e a partir de então, inicia-se a terceira fase do turismo brasileiro. Um dos principais marcos deste período foi criar mecanismos que trazem princípios e diretrizes de uma política de turismo que tende a proporcionar articulação entre os diversos atores sociais envolvidos nos seus planos, programas e projetos, caracterizados pelo processo de descentralização. Fato que já vinha acontecendo não só em âmbito nacional, desde 1995, através do Plano Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), mas também em alguns estados da Federação. (KNUPP; MAFRA, 2012).

A regionalização do turismo é uma das principais estratégias para o desenvolvimento do turismo brasileiro, criado em 2004, pelo Ministério do Turismo, tem como objetivo apoiar a gestão, estruturas e promoção do turismo no país, de forma regionalizada e descentralizada.

De acordo com Fratucci (2009), ambos os programas, PNMT e PRT, têm seu foco estratégico no estímulo ao desenvolvimento turístico a partir da escala local. Argumenta que enquanto o PNMT buscava agir nos processos de articulação e organização dos diversos setores locais, públicos e privados, envolvidos com a atividade turística, o PRT volta-se mais para a estruturação e formatação de produtos turísticos regionais com qualidade suficiente para competirem nos mercados atuais.

A premissa do Programa de Regionalização, considerado estratégico para a consecução da Política Nacional de Turismo, centrou-se no propósito de que sua execução, de forma descentralizada e regionalizada, com foco no planejamento coordenado e participativo, repercutisse, positivamente, nos resultados socioeconômicos do território. (BRASIL, 2013).

O governo passa a atuar como motivador da regionalização cria as políticas públicas e define regiões turísticas de posse de dados e das intenções dos atores regionais. Deste modo, os territórios são fragmentados em novas realidades espaciais e políticas, ou seja, em regiões turísticas definidas. Após esta definição, parte-se para a elaboração de políticas públicas específicas, que possam resultar na ordenação das ações de um desenvolvimento turístico regionalizado. (DREHER; SALINI, 2009).

O Programa de Regionalização do Turismo, estruturado pelo Plano Nacional de Turismo 2013-2016, é qualificado a partir das proposições advindas de discussões realizadas no âmbito do Sistema Nacional de Turismo, das equipes técnicas do Ministério do Turismo, das avaliações oriundas das instâncias de governança, da Rede Nacional de Regionalização e, por último, de consulta pública.

Para alcançar os resultados almejados no processo de regionalização do turismo, foram definidas diretrizes que se constituem nas premissas para sua execução: abordagem territorial; integração e participação social; inclusão; descentralização; sustentabilidade; inovação e competitividade. (BRASIL, 2013).

Os eixos de atuação do Programa de Regionalização do Turismo representam, de forma prática e aplicável, o próprio ciclo de desenvolvimento e produção de atividades, bens e serviços turísticos nas regiões e municípios. Sendo eles: gestão do turismo; planejamento e posicionamento de mercado; qualificação profissional, dos serviços e da produção associada; empreendedorismo, captação e promoção de investimento; infraestrutura turística; informação ao turista; promoção e apoio à comercialização e monitoramento. As novas diretrizes foram instituídas pela portaria MTur nº105, de 16 de maio de 2013 e a categorização passou a ser uma das estratégias para implementar o programa.

A região turística é concebida “como espaço plural e participativo, que amplia as capacidades humanas e institucionais, facilitando as relações políticas, econômicas, sociais e culturais.” (BRASIL, 2013, p. 23).

O mapa do turismo brasileiro é que define a área - o recorte territorial - que deve ser trabalhado prioritariamente pelo Ministério. Ele é atualizado periodicamente, e sua última versão, de 2013, conta com 3.345 municípios, dividido em 303 regiões turísticas. Os municípios que o compõem foram indicados pelos órgãos estaduais de turismo em conjunto com as instâncias de governança regional, a partir de critérios construídos em conjunto com Ministério do Turismo.

O primeiro mapa foi instituído em 2004 e atualizado em 2006, 2009 e 2013. O mapa em vigor é o de 2013, instituído pela portaria MTur nº313, de 03 de dezembro de 2013. (BRASIL, 2015). É importante ressaltar nem todos os 3.345 municípios, que constam no mapa são turísticos, mas cooperam de alguma forma com o turismo da região pertencente.

De acordo com Brasil (2015), o programa de regionalização pressupõe que trabalhar o turismo de forma integrada, regionalizada e cooperada é mais vantajoso para a região, pois o turista é estimulado a permanecer mais tempo na região, gerando mais recursos para os municípios envolvidos.

Silva (2013) salienta que o envolvimento de diferentes atores no processo de implementação de uma política pública, como proposto pelo Programa de Regionalização do Turismo, pode se mostrar uma questão problemática, uma vez que o controle do processo se torna mais complexo e as ações propostas dependem da formação e consolidação de elos na cadeia de implementação da política. Portanto, para evitar o fracasso e a acumulação das deficiências, o grau de cooperação entre os atores deve ser muito elevado.

A autora acrescenta que é justamente na intersetorialidade da ação conjunta e integrada que reside o maior obstáculo que vem inviabilizando uma atuação eficaz dos órgãos públicos do turismo no Brasil. Através do programa, nos últimos anos, foram criados vários conselhos e fóruns no Brasil, mas que carecem de eficácia por seus integrantes serem designados por quem está no poder, limitando a autonomia da decisão dos rumos do planejamento turístico. (SILVA, 2013).

Segundo Brasil (2015), alguns estados, que já trabalhavam a regionalização do turismo mesmo antes do programa de regionalização, adotam outras nomenclaturas para as regiões turísticas, como circuitos, zonas, polos. O Ministério do Turismo respeita essas nomenclaturas e utiliza a expressão “região turística” como uma nomenclatura de referência nacional, mas considera o conceito de território para todas essas áreas.

Assim, Fratucci (2009) expõe que um exemplo de articulação regional de destinos turísticos pode ser verificado na região turística da Costa do Sol no estado do Rio de Janeiro. O autor elucida que até o final da década de 1980, o turista que viajava para Armação dos Búzios, permanecia durante toda a sua estada naquela localidade, raramente saindo de lá para visitar outros pontos da região de entorno. Esta realidade foi alterada, por meio das ações dos agentes de mercado com o apoio da mídia, os turistas foram estimulados a visitar a localidade de Barra de São João e fazer passeio pelo rio do mesmo nome, assim como ir até Cabo Frio

para compras na famosa rua dos Biquínis, ou aproveitar os excelentes pontos de mergulho de Arraial do Cabo.

Para Tavares et al. (2010) a estratégia de regionalização proposta pelo Ministério do Turismo tem sido implementada por Minas Gerais por meio da certificação de uma série de Circuitos Turísticos (CT's) que já existiam, mas sem o reconhecimento oficial pelo Estado.

Os Circuitos Turísticos são entidades sem fins lucrativos, que caracterizam a política pública de Regionalização do Turismo de Minas Gerais, em desenvolvimento pelo Governo do Estado de Minas Gerais desde o ano de 2001, os Circuitos Turísticos obtiveram seu reconhecimento com a publicação do Decreto de Lei nº 43.321/2003. Esta política é um modelo de gestão das regiões turísticas que segue as diretrizes do Programa de Regionalização do Turismo, estabelecido pelo Ministério do Turismo (SETUR-MG, 2016).

No Brasil existem poucas iniciativas quanto à organização formal de municípios para a promoção do desenvolvimento turístico regional. Em princípio, os roteiros vão sendo formados pelos próprios “desbravadores” do local e a comunidade vai se adaptando a esse fluxo criado informalmente. Com o passar do tempo, tais “lugares a serem visitados” vão se tornando “obrigatórios” para quem passa pela região. (TAVARES et al., 2010).

Segundo Sette et al. (2014), a formação *bottom-up*, ou seja, de baixo para cima das instâncias de governança de turismo em Minas Gerais, constitui um dos grandes diferenciais do Programa de Regionalização do Turismo nesse estado, reconhecido como referência em política pública de turismo, por meio de premiações do Ministério do Turismo, oferecidas às regiões turísticas de Minas Gerais nos anos de 2008 e 2009. Nesse modelo, os municípios participam voluntariamente das associações e têm direitos e deveres para com elas, não cabendo ao Estado impor a participação de seus municípios nas instâncias regionais de turismo.

Hoje, de acordo com a Resolução 045/2014, Minas Gerais conta com 45 Circuitos Turísticos certificados, mais a capital, Belo Horizonte, envolvendo todas as regiões de Minas Gerais e aproximadamente 470 municípios regionalizados. (SETUR-MG, 2016).

Outro exemplo, já citado na seção de redes de turismo, mas que retrata a regionalização do turismo é a rede da ATUASERRA, que teve sua origem ligada à necessidade de resgatar o turismo na região e ganhou um cunho estratégico, ou seja, planejado a partir do momento que buscou articular o público e o privado na intervenção de ações turísticas para região. Em 1997 em decorrência das iniciativas de municipalização das ações do turismo iniciadas em 1994 com o Programa de Municipalização do Turismo a

ATUASERRA se consolidou como governança regional e a partir de 2007 com o Plano Nacional do Turismo as governanças passaram a fazer parte da estrutura de gestão do turismo, o que ampliou o poder de representatividade da associação na regionalização do turismo na Microrregião Uva e Vinho. (RODRIGUES; SOUZA, 2016).

Poder-se-ia observar, também, o plano para Serras Gaúchas e Catarinense que representam um complexo desafio em organizar alianças estratégicas entre destinos de turismo, contemplando 2 Estados, 5 Regiões turísticas e 23 municípios. A região é composta pelos destinos Uva e Vinho, Litoral Norte, Campos de Cima da Serra, Caminho dos Cânions e Hortênsias. A comercialização de pacotes turísticos de múltiplos destinos é típica da integração regional. Esses pacotes, entretanto, precisam ser competitivos, para enfrentar a dura concorrência do mercado de turismo. (BRASIL, 2015b).

De acordo com plano estratégico de desenvolvimento do turismo na região das Serras Gaúcha e Catarinense (2015), as alianças estratégicas entre destinos turísticos vêm se disseminando em todas as partes do mundo, orientadas por busca de sinergias em abordagens regionais e motivando, inclusive, a parceria entre países, em busca de ganhos em competitividade. Alguns exemplos: Os países do Mar Báltico que se organizaram em torno da *Baltic Sea Tourism Commission*; A *South Pacific Tourism Organisation* (SPTO) criada nos anos 1980, para trabalhar de forma integrada o turismo nas ilhas da região (Samoa Americana, Samoa, Ilhas Cook, Ilhas Salomão, Ilhas Marshall, Fiji, Polinésia francesa (Tahiti), Kiribati, Palau, Nova Caledônia, Niue, Tonga, Tuvalu e Vanuatu); *Caribbean Tourism Organizations*, composta pelos países do Caribe, criada em 1989. Estes são alguns exemplos de alianças estratégicas entre países. (BRASIL, 2015b).

Podem-se mencionar também alguns exemplos de alianças estratégicas regionais. A gestão com enfoque regional é largamente praticada em muitos países. A Escócia tem a gestão do turismo dividida em 14 regiões. Inglaterra e Portugal adotam igualmente as alianças regionais. São muitas as associações nos Estados Unidos e em tantos outros países. Exemplo: *Tourism South East* (Turismo Sudeste) a maior organização regional turística da Inglaterra, fora de Londres; *Heart of England* (O coração da Inglaterra) composta por Birmingham, Black Country, Coventry, Derbyshire, Herefordshire, Leicestershire, Lincolnshire, Northamptonshire, Nottinghamshire, Rutland, Shropshire, Staffordshire, Warwickshire, Worcestershire; Cluster de Turismo de Montaña, na Espanha, entre outros. (BRASIL, 2015b).

3.3 REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO DO ESTADO DE SÃO DE PAULO

De acordo com Brocchi e Solha (2008), o Estado de São Paulo criou seu primeiro órgão público de turismo a Secretaria de Negócios de Turismo, em 1965, antes do surgimento da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), o que indica certa percepção no reconhecimento do turismo como atividade de grande relevância e fator de desenvolvimento socioeconômico. O principal papel da Secretaria dos Negócios de Turismo era incentivar e apoiar as iniciativas de empresas privadas que pudessem contribuir com o incremento do turismo.

A lei 8663/65, que criou a Secretaria de Negócios do Turismo, tinha como objetivo: promover o incremento do turismo no Estado; organizar e dirigir certames e festejos oficiais; apoiar as iniciativas particulares que apresentem interesse turístico; difundir as realidades culturais, econômicas, sociais e turísticas do Estado; criar condições para o desenvolvimento de consciência turística no Estado; estimular a criação de organismos ou empresas de caráter privado, que tenham por finalidade incrementar o turismo; incentivar a criação e o funcionamento de escolas e cursos destinados à formação de profissionais habilitados na prática de atividades relacionadas com o turismo; organizar o calendário turístico do Estado; colaborar nos estudos para a fixação de tarifas de serviços que interessem ao turismo e na fiscalização de sua cobrança; tomar ou propor todas as demais providências que julgar úteis ao fomento do turismo no Estado. (SÃO PAULO, 1965).

Foi criado, também, junto ao Gabinete do Secretário de Estado dos Negócios do Turismo, o Conselho Estadual de Turismo, órgão consultivo, estabelecido pelo artigo 4º da Lei nº 8.663, de 25 de janeiro de 1965, que tem por finalidade opinar, sugerir, indicar e propor medidas que objetivem o desenvolvimento da atividade turística no Estado de São Paulo. A escolha dos membros do Conselho deverá recair em pessoas de reconhecida competência em assuntos turísticos, dele devendo fazer parte representantes de entidades oficiais e privadas, cujas atividades se relacionem com o turismo. (SÃO PAULO, 1965).

Em 1967 o governo do Estado passou por uma reforma administrativa e assim a secretaria passou a ser denominada de Secretaria de Cultura, Esportes e Turismo. Em 1975, novamente ocorreu uma reforma administrativa e teve sua denominação alterada para Secretaria de Estado dos Negócios de Esportes e Turismo.

Como se pode observar, o turismo no Estado passou por diversas mudanças, e muitos projetos e programas não tiveram continuidade com as reformas administrativas. O turismo

regional no Estado começou a ser desenvolvido nos anos 1990, contudo, com o Decreto nº.47.180 de 2 de outubro de 2002, que estabelecia a criação do Circuito das Frutas, vislumbra-se uma forma nova de atuação do turismo regional, que mais tarde coaduna com o Programa de Regionalização do Turismo, lançado em 2004, pelo Ministério do Turismo.

Assim, naquele ano, implantaram-se os circuitos turísticos, consolidados por meio de consórcios de municípios, com o apoio do Estado, estabelecendo-se rotas que integram diferentes cidades em torno de vocações comuns, multiplicando o potencial de atração turística. Foram lançados sete circuitos, contemplando 42 municípios: Caminhos de Anchieta; Circuito das Águas; Circuito das Frutas; Roteiro dos Bandeirantes; Pólo Cuesta; Caminhos do Mar; Circuito Ecoturístico do Vale do Ribeira. (SÃO PAULO, 2004).

Em 2005, houve um processo de reordenamento do turismo estadual, e foi elaborado um mapa regional mais integrado ao Programa de Regionalização do Ministério do Turismo, baseando-se nas oito Macrorregiões: Capital Expandida, Centro Norte Paulista, Centro Oeste Paulista, Cuesta-Alto Paranapanema, Entre Rios, Estradas e Bandeiras, Vertente Oceânica Norte e Vertente Oceânica Sul. A secretaria de turismo iniciou também neste ano, o Programa “Jornadas de Desenvolvimento do Turismo Paulista”, com o intuito descentralização, interiorização e regionalização, através de seis vertentes: sensibilização, articulação, mobilização, capacitação, divulgação e roteirização.

Para estabelecer o início do Programa, foi necessária a leitura turística do Estado de São Paulo, agregando Municípios de Interesse Turístico, Áreas de Proteção Ambiental, Municípios Lindeiros da Hidrovia Tietê-Paraná e os Circuitos Turísticos embrionários.

Em 2006, de acordo com o decreto Nº 50.600, de 27 de março de 2006, mais um órgão foi incluído na estrutura administrativa da Secretaria de Turismo, o Conselho do Turismo Regional Paulista, formado por pessoas indicadas pelos Conselhos Municipais de Turismo.

O órgão tem como finalidade propor objetivos, metas e prioridades de interesse regional, compatíveis com os objetivos do Estado e dos Municípios abrangidos; analisar, selecionar, coordenar, organizar e propor planos, programas e projetos de cunho turístico; assessorar o Secretário de Turismo nos assuntos pertinentes à sua área de atuação; orientar e promover; a integração de órgãos e entidades, públicos e privados, e da sociedade civil organizada, com vista ao desenvolvimento integrado e sustentável do turismo regional; o planejamento do turismo regional para o desenvolvimento socioeconômico, a geração de empregos e renda e a melhoria da qualidade de vida; a cooperação dos diferentes níveis de

governo, visando ao máximo aproveitamento dos recursos públicos destinados ao desenvolvimento turístico regional. (SÃO PAULO, 2006).

Em 2008, iniciou-se o processo de atualização do mapeamento do turismo, com a realização do Seminário de Regionalização do Turismo Paulista, em Itupeva (SP). Dessa forma, em 2009 houve um reordenamento territorial, estabelecendo 15 macrorregiões turísticas, tendo como base as 15 regiões administrativas e a criação de 34 Regiões turísticas resultando na inclusão dos 645 municípios do Estado de São Paulo. Foram estabelecidos também 15 Conselhos Regionais.

O ministério do Turismo lançou, em 2010, as novas diretrizes do Programa de Regionalização do Turismo. A partir das novas diretrizes, em 2013, teve início o processo de atualização do mapa da regionalização do Estado de São Paulo.

Em 01 de janeiro de 2011, o então governador Geraldo Alckmin, criou a Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo. Alterou de Secretaria de Esporte, Lazer e Turismo para Secretaria de Esporte, Lazer e Juventude; e de Secretaria de Ensino Superior para Secretaria de Turismo. A organização da secretaria segue o decreto nº 56.638/2011, constituindo-se como campo funcional a promoção do turismo como atividade econômica estratégica para a geração de emprego e renda e o desenvolvimento regional. Sua estrutura envolve também o Departamento de Apoio ao Desenvolvimento das Estâncias (DADE), o Conselho Estadual de Turismo, o Conselho do Turismo Regional, e a Companhia Paulista de Eventos e Turismo S/A, conhecida como TUR.SP.

A secretaria tem como função: o planejamento, a coordenação, a implementação, o acompanhamento e a avaliação das políticas de promoção do incremento ao turismo no Estado; a formulação de diretrizes e a promoção do desenvolvimento de planos, programas, projetos e ações, inclusive mediante a execução de obras, relativos ao turismo no Estado; o apoio às iniciativas particulares e o estímulo à criação de organizações públicas ou privadas que tenham por finalidade incrementar o turismo; a promoção da articulação, estadual e regional, das instituições de turismo, em especial por intermédio do Conselho Estadual de Turismo; a difusão, no País e no exterior, das realidades turísticas do Estado; a realização de estudos e pesquisas e a proposição de medidas para melhoria do turismo no Estado em todas as suas modalidades, como as de negócios, ecológico, rural, histórico, religioso e cultural, principalmente sob o enfoque de desenvolvimento econômico; a organização e a manutenção permanente de inventário sobre o potencial turístico do Estado; a articulação de providências para o fortalecimento da infraestrutura turística do Estado; o incentivo à criação e ao

funcionamento de escolas e cursos destinados à formação e à capacitação de profissionais para o exercício de atividades necessárias ao desenvolvimento do turismo; a organização do calendário turístico do Estado; a colaboração nos estudos para fixação de tarifas de serviços que interessem ao turismo e na fiscalização de sua cobrança. (SÃO PAULO, 2011).

Atualmente, a secretaria desenvolve de forma regional os seguintes programas: Roda SP, Sabor de São Paulo, Turismo do Saber, Melhor viagem, Pé na areia, Gabinete itinerante e participação em feiras e eventos.

3.4 REGIÃO METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA

A região Metropolitana da Baixada Santista, foi formada em 1996, antes do processo de regionalização do turismo em 2003. O turismo já vinha sendo discutido, mesmo antes das políticas governamentais serem propostas. O selo Costa da Mata Atlântica, concedido posteriormente, vem reforçar e dinamizar as ações do turismo na região. Portanto, considera-se este tópico relevante para compreensão da região que está sendo estudada.

A ocupação do território da Região Metropolitana da Baixada Santista determinou a sua configuração geográfica, no movimento do mar à terra, levando para as maiores distâncias em relação ao município sede, Santos, a população com menores recursos. Essa mesma lógica é explicativa das iniquidades sociais, as quais expressam os não iguais na totalidade do território da metrópole Santista. (MORREL et al, 2015).

A década de 1960 foi o momento de maior crescimento urbano para a RM como um todo. Naquela década, a urbanização avançou para Praia Grande e demais cidades do litoral sul como Mongaguá, Itanhaém e Peruíbe, muito por consequência da inauguração da Rodovia Padre Manoel da Nóbrega (SP-055), em 1961. Em todos esses municípios, o crescimento urbano deu-se a partir da orla marítima, com a criação de loteamentos ocupados por famílias de maior poder aquisitivo e por veranistas da capital. Com o crescimento populacional nas décadas de 1970 e 1980, as porções do território desses municípios localizados entre a ferrovia, a SP-055 e a Serra do Mar passam a ser ocupadas por populações de menor renda, a partir da formação de loteamentos informais ou irregulares, sem acesso a infraestrutura adequada e a serviços públicos. (AMBROSIO et al, 2015).

Segundo Diba (2004), a criação da região metropolitana era encarada pelos prefeitos como uma forma de obter recursos federais e estaduais para a execução de obras de interesse comum, já que nessa ocasião os municípios não eram considerados entes da federação e não

possuíam recursos suficientes para a realização de obras deste vulto. A figura 1 revela a divisão político administrativa da região com os nove municípios que a compõem.

Figura 1- Divisão Político-Administrativa da Região Metropolitana da Baixada Santista

Fonte: <http://www.municipios.sp.gov.br/>

O trabalho de Diba (2004) esclarece o processo de criação da Região Metropolitana da Baixada Santista. Em 1983, foi elaborado o documento intitulado “Carta da Baixada Santista”, mostrando que a região reunia todas as condições físicas, econômicas e sociais que a caracterizavam como uma autêntica Região Metropolitana e propondo a sua institucionalização.

O projeto aprovando a criação da Região Metropolitana da Baixada Santista – RMBS ocorreu em 04 de julho de 1996, na Assembleia Legislativa, e em 30 de julho de 1996, foi legalmente instituída a Região Metropolitana da Baixada Santista, por meio de Lei Complementar nº 815/96. A região tem uma área de 2.420,5 Km² e uma população de 1.749.343 habitantes. (AGEM, 2016). A tabela 1 revela a área territorial, população, densidade demográfica e gentílico dos nove municípios que compõem a região.

Tabela 1- Municípios, área territorial, população, densidade demográfica e gentílico

Município	Área territorial	População (Censo 2010)	Densidade Demográfica (Hab.- Km²)	Gentílico
Bertioga	490,148km ²	47.645	97,21	Bertioguense
Cubatão	142,879 km ²	118.720	830,91	Cubatoense
Guarujá	143,577 km ²	290.752	2.026,80	Guarujense
Itanhaém	601,845 km ²	87.057	144,69	Itanhaense
Mongaguá	141,865 km ²	46.293	326,00	Mongaguano
Peruíbe	324,549 km ²	59.773	184,40	Peruibense
Praia Grande	147,065km ²	262,051	1.781,87	Praia-grandense
Santos	280,6 Km ²	419.400	1.499,26	Santista
São Vicente	147,893km ²	332.445	2.247,88	Vicentino

Fonte: IBGE, 2016

O fenômeno da conurbação - na qual as cidades começam a perder os limites físicos entre si – começou, então, a tornar-se realidade, por meio da fusão de áreas urbanas e serviços públicos comuns. Diversas áreas, como o distrito operário de Vicente de Carvalho, em Guarujá, foram rapidamente ocupadas. Áreas de mangues e restingas em Santos, São Vicente e Praia Grande ou encostas de morros em diversos pontos da Serra do Mar em Cubatão também foram ocupadas por segmentos populacionais de baixa renda que deram a esses locais nítidos contornos de favela. (SANTOS et al, 2015).

Desse modo, as cidades da Baixada Santista começaram a constituir uma única malha urbana contínua, utilizando de maneira conjunta os mesmos serviços de infraestrutura. Alguns desses limites municipais quase já não são percebidos, o que dificulta a identificação precisa de onde termina ou começa um município — salvo os divididos por rios ou pelo mar; entretanto, esse processo, por não ter se dado de forma coordenada e planejada, sempre apresentou efeitos negativos, pois os problemas de uma cidade acabam sendo transferidos ou sentidos pelas outras. No caso da Baixada Santista, esses problemas são mais visíveis em, principalmente, cinco dimensões: mobilidade urbana, condições ambientais, condições habitacionais, atendimento de serviços coletivos urbanos e infraestrutura das cidades. (SANTOS et al, 2015).

A periferização e precarização do trabalho se manifestam no espaço regional por aumento da densidade nos contornos das cidades e na distribuição socioespacial dos grupos situados em áreas sem infraestrutura urbana e com poucas oportunidades de educação e trabalho, e suas contradições sociais. (MORELL et al, 2015).

A ferrovia e a rodovia se consolidavam como fatores físicos determinantes para a divisão sócio territorial da população de Praia Grande, Mongaguá, Itanhaém e Peruíbe. O

crescimento e expansão urbana de todas as cidades da Baixada Santista foram condicionados a diversos fatores como a facilidade de acesso através da construção de rodovias e ferrovias, o desenvolvimento econômico das atividades ligadas à indústria e ao Porto, e a consolidação da Região como polo turístico voltado ao veraneio e ao setor da construção civil, sempre presente nos processos de expansão urbana. (AMBROSIO et al, 2015).

Os processos constantes e seguidos de valorização imobiliária, a partir das orlas marítimas e da cidade-polo, ditaram as regras de ocupação do território de todas as cidades da RMBS, inclusive Bertioga, onde a população de maior renda ocupou as áreas mais valorizadas, providas de infraestrutura urbana adequada e acesso a serviços e equipamentos públicos, enquanto a população de menor renda ocupa as áreas mais distantes com infraestrutura urbana inexistente ou precária, e sem acesso a serviços e equipamentos públicos. (AMBROSIO et al, 2015).

Santos é considerada a cidade polo da RMBS e os municípios de Praia Grande, São Vicente, Cubatão e Guarujá como municípios centrais. Portanto, para muitos, a região é identificada como um local em franco desenvolvimento com grande oferta turística, de empregos, lazer, entretenimento e qualidade de vida. Em parte, essas características realmente existem, e essa é a imagem produzida e reproduzida pela mídia e pelos meios de comunicação para atrair consumidores. Contudo, esse quadro esconde problemas socioeconômicos e políticos relacionados principalmente à política urbana e à gestão pública em temas relacionados à extrema pobreza, ao déficit de moradias, à ineficiente mobilidade urbana e ao precário atendimento na saúde, dentre outros. (SANTOS et al, 2015).

3.5 COSTA DA MATA ATLÂNTICA: MARCA E CENÁRIO TURÍSTICO

A cidade de Santos já se consolidava como local turístico desde as primeiras décadas do século XX com a construção de diversos hotéis e do jardim da orla, a partir de 1935. Assim como Santos, Guarujá possuía grande apelo turístico. Nesse período, Santos e Guarujá recebiam famílias predominantemente da elite paulistana que desciam a Serra do Mar para desfrutar das praias. Com a abertura da Via Anchieta, as viagens se tornam mais fáceis e a verticalização da orla ocorre de maneira intensa. Em Santos, os antigos palacetes dão lugar a edifícios voltados para segunda residência, consolidando a atividade do veraneio que se deu de forma ainda mais intensa no Guarujá, a partir da urbanização da praia de Pitangueiras e, posteriormente, das praias de Astúrias e Enseada. Essa vocação turística atingia também, mas

em menor grau, São Vicente. A orla das praias do Itararé, Gonzaguinha e Milionários, já valorizadas como local de residência da população de alta renda desde o início do século XX, também passaram a ser áreas utilizadas por veranistas. (AMBROSIO et al, 2015).

O Santos e Região *Convention & Visitors Bureau* lançou em 2003, a marca turística Costa da Mata Atlântica, com o intuito de seguir uma tendência mundial para tornar a região mais atraente, destacando as características da Mata Atlântica, das praias e do mar.

Apesar da relevante expressão das funções portuárias, do polo siderúrgico e da atividade turística, a região enfrenta problemas relativamente comuns a qualquer grande aglomerado urbano, tais como: saneamento, carência de infraestrutura, transporte, habitação, questões ambientais, entre outros fatores.

Os municípios possuem perfis semelhantes e uma malha viária totalmente interligada, mantendo em comum, a perspectiva de crescimento e de melhoria de vida dos seus habitantes. Além disso, reúnem recursos naturais, rurais, culturais, históricos e uma infraestrutura com espaços estruturados para eventos e convenções de grande porte, redes de hotéis em crescimento e gastronomia diversificada.

As cidades balneárias de veraneio da RMBS têm na atividade turística um fenômeno socioeconômico cujo desempenho representa forte impulso às economias local e regional. Os efeitos desse setor são intensificados, principalmente, pelo turismo sazonal e, conseqüentemente, pela mobilidade de um elevado contingente populacional nos períodos de feriados e férias escolares, gerando a ampliação do setor de serviço, aspecto a ser considerado sobre o desenvolvimento econômico da região. (BAIREL et al, 2015).

Até hoje os municípios enfrentam problemas, em razão da desorganização causada pelo turismo desenfreado na década de 1980. A repulsa foi criada, pois centenas de ônibus desciam a Serra e se aglomeravam pelas cidades da região, ocasionando transtornos à população. Em razão disso, torna-se evidente a necessidade de um programa de conscientização da população para importância da atividade turística na região.

Assim, algumas ações estão contribuindo para o desenvolvimento do turismo na região: a construção da segunda pista da rodovia dos Imigrantes, ligando São Paulo à Baixada Santista; implantação da AGEM – Agência Metropolitana da Baixada Santista; criação do Santos e Região *Convention & Visitors Bureau* e da APRECESP – Associação das Prefeituras das Cidades Estâncias do Estado de São Paulo.

O mapa do Turismo Brasileiro, foi atualizado pela quarta vez, instituído pela portaria do Mtur nº 313, de 3 de dezembro de 2013. Dentro dos critérios adotados para o novo

mapeamento destacam-se: possuir oferta turística dentre os municípios que compõem as regiões (identidade histórica, cultural, econômica e ou geográfica) e ser limítrofes e ou distribuídas de forma contígua (próximo, junto ou adjacente). Hoje o mapa possui 303 regiões turísticas que contemplam 3.345 municípios.

A categorização foi instituída pela portaria nº 144 de 27 de agosto de 2015, com o intuito de identificar o desempenho da economia do turismo dos municípios inseridos nas regiões turísticas do mapa do Turismo Brasileiro. No quadro 7 apresenta-se a categorização dos municípios da região Costa da Mata Atlântica.

Quadro 7- Categorização dos Municípios da Região turística Costa da Mata Atlântica

Município	Categoria
Bertioga	B
Cubatão	C
Guarujá	A
Itanhaém	B
Mongaguá	B
Peruíbe	B
Praia Grande	A
Santos	A
São Vicente	B

Fonte: Brasil, 2014

De acordo com o quadro 7, nota-se que os municípios estão bem classificados entre A e B, somente Cubatão recebe a categoria C. Para elucidar o potencial turístico da região, apresenta-se no quadro 8, as principais atrações turísticas e eventos dos nove municípios, com base nas referências de catálogos turísticos, revistas e sites da região.

Quadro 8- Municípios e atrações

MUNICÍPIOS	ATRAÇÕES
BERTIOGA	33 km de praias; Preserva a tradição dos índios que habitaram a região por séculos; Organiza todos os anos o Festival da Cultura Indígena (maior evento do gênero no mundo), Festa da Tainha (julho); Festa do Camarão na Moranga (agosto). Centro Receptivo e casa do artesão; Canal de Bertioiga; Forte São João; Riviera de São Lourenço; Praia de Itaguaré, Guaratuba e Boraceia; Trilha do Guaratuba; Trilha D'Água; Cantão do Itaguá; Aldeia Indígena Rio Silveiras.
CUBATÃO	Principal polo industrial do país; Título de cidade- símbolo da Recuperação Ambiental, pela ONU; É a única dos nove municípios que não possui praias. Parque Ecológico Itutinga Pilões; Parque Ecológico Cotia – Pará; Igreja Nossa Senhora da Lapa; Largo do Sapo; Unipar Carbocloro – Projeto fábrica Aberta; Cruzeiro Quinhentista; Parque Ecológico Perequê; Mirante do Príncipe.
GUARUJÁ	Conhecida como perola do Atlântico; 27 praias em 22,3 km de orla.Fortaleza da Barra Grande; Praia do Guaiuba, do Tombo, Astúrias, Pitangueiras, Enseada; Pavilhão Maria Fumaça; Igreja Matriz Nossa Senhora de Fátima e Santo Amaro; Carro Fúnebre de Santos Dumont; Morro do Maluf; Acquamundo; Ponta das galhetas. Ilha do Arvoredo (Roberto Lee) na Praia de Pernambuco, Mercado de Peixe da Praia de Perequê, Ruínas da Ermida.
ITANHAÉM	Foi gravada a primeira versão da novela Mulheres de Areia (TV Tupi);25km de praias; Pintor Benedito Calixto, referência nas artes plásticas.Praia do Cibratel; Morro do Paranambuco; Gruta de Nossa Senhora de Lourdes Cama de Anchieta, Praia do Sonho, dos Pescadores; Igreja matriz de Sant'anna; Casa de Câmara e cadeia (atual museu Conceição de Itanhaém); Convento Nossa Senhora da Conceição; Igreja Nossa Senhora do Sion.
MONGAGUÁ	Maior plataforma de pesca amadora em concreto do mundo; 13 km de praias.Zona rural; Parque turístico ecológico Atribuna, monumento a Iemanjá; Plataforma de Pesca Amadora; Centro cultural Raul Cortez- Teatro Ronaldo Ciambri; Praia do centro; Praça de Eventos Dudu Samba; Morro dos Macacos – monumento Nossa Senhora Aparecida; Poço das Antas.
PERUÍBE	Destaque para o ecoturismo; 32 km de praias; Lamário na cidade; Procurada por esotéricos e ufólogos e estudiosos de registros extraterrestres;Encontro Ufológico do Brasil.Museu arqueológico e histórico; Complexo termal Lamário Municipal; Aquário Municipal, Boulevard; Praça Ambrósio Baldim; Orla da Praia; Praça Flórida; Ruínas do Abarebebê; Mirante da Torre, Colônia Veneza Capela de Mosaicos, Zona Rural Sítio do Costinha.
PRAIA GRANDE	22,5 km de praias; População chega a ser 5 vezes maior no verão.Avenida dos Sindicatos; Estatua de Iemanjá; de Netuno; Praias e orla; Praça da Paz; dos Canhões; Fortaleza do Itaipu; Capela Santa Matilde; Palácio das artes; Kartódromo Municipal; Portinho; Rio Piaçabuçu.
SANTOS	Maior porto da América Latina;Maior jardim frontal de orla marítima; 7 km de praias; Prato Turístico: Meca Santista.Memorial das Conquistas; Orquidário Municipal; Parque Municipal Roberto Mário Santini; Orla e jardins; Aquário; Deck do Pescador; Museu de Pesca; Terminal Marítimo Guisfredo Santini; Casa do Trem Bélico; Conjunto do Carmo; Linha Turística dos Bondes; Museu do Café; Museu Pelé; Santuário Santo Antônio do Valongo, Museu de Arte Sacra; Pinacoteca; Monte Serrat; Pantheon dos Andradas; Museu do Mar e Marítimo; Passeio de Escuna (Ponte Edgar Perdigão).
SÃO VICENTE	Célula mater do Brasil; Encenação da Fundação da Vila de São Vicente, considerada maior espetáculo em areia de Praia do Mundo.Golf Clube; Parque Cultural Vila de São Vicente; Igreja matriz São Vicente de Mártir; Casa Martim Afonso; Praça 22 de janeiro; Praça da Biquinha; Marco Padrão; Plataforma de Pesca; Instituto Histórico e Geográfico- Casa do Barão; Ilha Porchat; Monumento 500 anos; Teleférico; Casa da cultura Afro-Brasileira; Parque Ecológico Voturuá.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

3.6 GOVERNANÇA TURÍSTICA NA REGIÃO

A governança metropolitana enquanto instância de representação e execução de políticas públicas de grandes áreas unificadas e populações é desafio para a busca de soluções às questões socioeconômicas que ultrapassam a justaposição de lógicas territoriais. As metrópoles são vistas como as sintetizadoras de inúmeros fenômenos dessa nova configuração, como espaços destacados da temática econômica, política, social, ambiental, e outras, levantadas pelo desenvolvimento do capitalismo contemporâneo. (SANTOS et al, 2015).

3.6.1 SANTOS E REGIÃO *CONVENTION & VISITORS BUREAU*

Os *Conventions & Visitors Bureaux* são organizações que favorecem o relacionamento entre os setores público e privado, uma vez que seus associados são oriundos, especialmente, de organizações públicas ou privadas. (GORNI et al, 2009).

Para Davidson e Rogers (2006) os CVBs são responsáveis pela promoção de uma imagem favorável do destino. Servem como o foco para a unificação dos esforços de marketing dos vários fornecedores que operam na área abrangida pelo CVB em questão promovem um senso comum de direção e unidade para uma série de programas de marketing individuais. É papel do CVB oferecer liderança para o destino e criar um senso de coesão dentro dele. Fazendo isso, os clientes sentirão que estão lidando com uma única e unida entidade onde os fornecedores são vistos cooperando profundamente uns com os outros para assegurar o sucesso do evento do cliente.

O Santos e Região CVB foi criado em 8 de abril de 2002. Caracteriza-se como uma entidade associativa, sem fins lucrativos, formada pela união da iniciativa privada, poder público e entidades de classe. Sua sede está na cidade de Santos, em São Paulo, e sua área de atuação envolve nove municípios: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Santos, São Vicente, Praia Grande, Mongaguá, Itanhaém e Peruíbe, região que hoje é denominada Costa da Mata Atlântica. (SANTOS E REGIÃO CVB, 2015).

A região metropolitana da Baixada Santista (RMBS) foi instituída pela Lei Complementar Estadual nº 815, de 1996. Com uma área territorial de 2 422 km², ocupa 1% do território estadual, e tem a segunda maior densidade demográfica do Estado.

O principal objetivo do Santos e Região CBV é o fomento econômico e social da região, por meio do turismo de negócios e de lazer. Para isso, atua juntamente à iniciativa

privada e ao poder público, na captação de eventos e na promoção do destino em níveis nacional e internacional.

O seu quadro associativo é formado pelas principais empresas da região de diversos segmentos, além de entidades de classe e das prefeituras das nove cidades. Esses associados mantêm a entidade por meio do pagamento de uma taxa mensal e no caso dos hotéis, também do repasse do *room tax facultativo*, que é uma contribuição dos hóspedes revertida para a entidade, prática essa conhecida e utilizada internacionalmente em centenas de cidades em todo o mundo.

Assim, as funções básicas do Santos e Região CVB são: divulgar a região como destino para turismo de negócios e lazer, auxiliar a captação e apoiar a realização de eventos técnico-científicos, incrementar as redes hoteleira e gastronômica, possibilitar a qualificação e a capacitação de empresários e trabalhadores do setor, desenvolver projetos em prol da região, entre outras. (SANTOS E REGIÃO CVB, 2015).

Tem como símbolo o catavento, que significa o papel elementar do CVB, que é “fazer soprar o vento do desenvolvimento na região”. A figura 2 apresenta o símbolo do Santos e região CVB.

Figura 2- Símbolo do Santos e Região CVB (Catavento)

Fonte: <http://www.visitesantoseregiao.com.br>

O CVB tem 128 associados, 73% de Santos e 27% distribuídos nos demais oito municípios. Ele destaca que há forte interesse na adesão de empresários de outros municípios. Algumas das ações que desenvolvem são: o observatório de Turismo da Costa da Mata Atlântica para monitorar a atividade turística nos nove municípios; plataforma de divulgação internacional no Portal da Confederação Latino Americana de *Convention & Visitors Bureau*, com um portal de acesso para 435.000 organizadores de eventos conhecerem destinos latino americanos; aplicativo *mobile* Costa da Mata Atlântica, além do *showcase*; mapa regional; revista; *e-mail MKT* e revista eletrônica semanal.

3.6.2 AGÊNCIA METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA (AGEM)

A Agência Metropolitana da Baixada Santista – AGEM, foi criada através da Lei Complementar Estadual Nº 853, de 23 de dezembro de 1998, como entidade autárquica com sede e foro em município da Região Metropolitana da Baixada Santista.

A AGEM tem por finalidade integrar a organização, o planejamento e a execução das funções públicas de interesse comum na Região Metropolitana da Baixada Santista.

Segundo a Agem (2016) em 2002 foi desenvolvido um Plano Diretor do setor de Turismo que contempla diretrizes para o aproveitamento do potencial turístico da RMBS, nas suas várias modalidades, visando analisar, organizar, planejar, priorizar e valorizar ações e intervenções, bem como otimizar a aplicação de recursos humanos e financeiros, e também subsidiar as decisões de investimento do Poder Público e agentes privados, buscando no turismo uma alternativa de crescimento, emprego e desenvolvimento econômico e social.

O PDTUR tem como objetivos:

- Propiciar a identificação dos problemas e produtos da região;
- conscientizar a sociedade local para a importância da atividade turística como instrumento de crescimento econômico e geração de empregos;
- dotar os municípios da Baixada Santista de condições técnicas e operacionais para melhor aproveitamento de seu potencial turístico e desenvolvimento da atividade;
- promover a descentralização das ações segundo diretrizes comuns de desenvolvimento;
- acelerar e otimizar a expansão de melhorias, ações e infraestrutura para potencialização do patrimônio turístico regional e ampliação dos negócios;
- contribuir para a melhoria da receptividade ao turista pelos moradores locais;
- contribuir com elementos sólidos para a formação e capacitação profissional, e elaborar um Plano Geral de Divulgação Turística da RMBS. (AGEM, 2016).

Para elaboração do plano foram considerados como base o turismo receptivo, a qualidade no atendimento dos turistas, o desenvolvimento do turismo sustentável e a competitividade via integração regional.

3.6.3 CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA (CONDESB)

O CONDESB – Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana da Baixada Santista – é um conselho formado por representantes das prefeituras da RMBS e representantes do Governo do Estado, indicados dentre as secretarias que atuam na região. O Conselho tem caráter normativo e deliberativo, tratando dos assuntos inerentes aos campos funcionais de interesse comum da RMBS. A participação de seus representantes é paritária entre o conjunto das prefeituras e os representantes do Estado. (AGEM, 2016).

Em 1997, com a instituição do Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana da Baixada Santista (CONDESB) foram criadas as Câmaras Temáticas, que têm caráter consultivo e recebem atribuições específicas. A quantidade de membros de cada Câmara Temática varia, sendo, entretanto, sempre um de cada município e do Estado no campo funcional que ela se enquadra e das interfaces que tenham com outras funções públicas. (AGEM, 2016).

Todo o trabalho desenvolvido pelas Câmaras Temáticas está consubstanciado em processos, com atas e relatórios que podem ser consultados pelos interessados nas dependências da AGEM. A coordenação é feita, na maioria delas, pelos proponentes das Câmaras, os quais deverão ser preferencialmente membros titulares ou suplentes no CONDESB. (AGEM, 2016).

A Câmara Temática de turismo foi criada em 15 de julho de 1998, pela deliberação CONDESB nº 013/1997.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção destina-se a explicar o método do estudo para o alcance dos objetivos propostos. Assim, apresenta-se o delineamento da pesquisa, o plano de amostragem e o instrumento de coleta de dados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória e caráter descritivo. Para Dencker (2007), uma característica importante das pesquisas qualitativas é a utilização de diferentes técnicas de coleta de dados em campo. Já as pesquisas exploratórias, na visão de Gil (2002) proporcionam maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Segundo Dencker (2007, p. 124), a pesquisa descritiva: “[...] utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática”. Para o cumprimento do objetivo deste estudo, os procedimentos técnicos utilizados foram: a pesquisa bibliográfica e documental e a observação direta e intensiva em campo. De acordo com Gil (2002) a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura profunda das fontes.

A pesquisa documental utilizou-se de publicações do Ministério do Turismo, do Plano de Desenvolvimento do Turismo da Baixada Santista- PDTUR, (AGEM, 2002), leitura das atas da Câmara Temática de Turismo (disponíveis no sítio eletrônico da AGEM) e de jornais e revistas com matérias sobre a região. A coleta de dados em fontes primárias e secundárias, na óptica de Gil (2002), aprofunda a realidade específica, com o intuito de captar explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade. Utilizou-se também da observação participante, tendo em vista, que a pesquisadora é funcionária do quadro da Secretaria de Turismo de Santos e participa de reuniões, palestras e encontros regionais.

Desta forma, na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para o aprofundamento dos conceitos preliminares, para ampliação do grau de conhecimento da área e para a determinação das questões mais significantes (YIN, 2005; KÖCHE, 2009). Sendo que a formação de redes é uma conexão que possibilita o trabalho em conjunto de maneira organizada. Utilizou-se da segunda corrente de pensamentos, mencionados por Baggio et al

(2010), como a metodologia qualitativa, baseada nas ciências sociais, na qual a rede é vista como uma analogia para interações entre indivíduos em uma comunidade. Tal pesquisa originou uma análise descritiva dos fenômenos selecionados, tendo como base as teorias de redes, redes de turismo, desenvolvimento regional do turismo e elementos da dimensão organizacional do turismo, tais como: governança, gestão regional integrada, capital social, cooperação, competição e relações de poder. Além das políticas públicas de turismo e o papel do poder público, assim como o processo de regionalização do turismo.

Na segunda etapa, foram colhidos os dados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas com 13 atores envolvidos na gestão da região turística. E a terceira etapa consistiu na análise dos dados e elaboração dos resultados da pesquisa, finalizando com as considerações finais do estudo.

4.2 PLANO DE AMOSTRAGEM

O trabalho proposto compõe os atores que intervêm na atividade turística em um determinado território e as relações que se estabelecem entre eles no curso das ações que é necessário para gerar turisticamente um território. (MERINERO-RODRIGUEZ, 2009).

A coleta de dados, de acordo com Dencker (2000, p. 89), é a fase do método de pesquisa para obtenção de informações sobre a realidade e que varia conforme a pesquisa realizada.

A amostra para o estudo definiu-se por meio da análise do referencial teórico e da pesquisa documental, na qual possibilitou a definição dos atores para compor a amostra da pesquisa. Desta maneira, foram definidos para responder aos questionários 13 atores, sendo: os secretários de turismo dos nove municípios da região turística, o delegado de turismo da Baixada Santista e Vale do Ribeira (representando a secretaria de Turismo do Estado de São Paulo), o gerente executivo do Santos e Região *Convention e Visitors Bureau*, o coordenador da Câmara Temática de Turismo da Agem (Agência metropolitana da Baixada Santista), e a coordenadora de turismo do Sebrae (Baixada Santista). Para uma percepção externa da rede, foi escolhido o editor da revista Nove Cidades, para complementar a análise, além da amostra dos 13 atores já mencionados.

Essa definição de população, caracteriza-se uma amostragem não probabilística por julgamento, em que os elementos são escolhidos por serem considerados representantes da

população de interesse. (MALHOTRA, 2001). Segundo Braga (2007), essa tipologia de amostra é definida de acordo com o julgamento do pesquisador ou investigador de campo.

Para tanto, elaborou-se um quadro de relações entre os municípios e as instituições da Região da Costa da Mata Atlântica, na qual cada município ou instituição preenchia sua relação com os demais municípios ou instituições da região. Com base no referencial teórico, desenvolveu-se um questionário com assertivas, para a obtenção dos resultados da pesquisa, norteado pelos conceitos de redes, capital social, cooperação, competição, gestão, governança e desenvolvimento regional do turismo. E por fim, uma entrevista com quatro questões para identificar os mecanismos e estratégias de coordenação dos atores inseridos na governança da região.

Para ter acesso às respostas do questionário e da entrevista efetivou-se o contato via telefone e redes sociais com todos os atores para explicar a pesquisa e a relevância na participação. Após este primeiro contato, os questionários e entrevistas foram enviados por correio eletrônico, estabelecendo um prazo para o retorno. No município de Santos os dados foram coletados presencialmente com a secretária de turismo, em uma reunião agendada.

Após o prazo estabelecido para retorno, somente dois municípios não responderam. Este fato, demandou maior tempo de coleta, tendo em vista que foi necessário entrar em contato por várias vezes, para explicar a importância do estudo. Acredita-se que pela pesquisa ter sido aplicada próxima ao período de eleição, muitos atores estavam atribulados em campanha. Os dois atores responderam após o prazo e assim totalizaram-se os 13 atores identificados para amostra. No período, houve mudança no cargo da delegacia de turismo, entrou-se em contato com o novo colaborador para participação na pesquisa. Em todos os contatos mostrou-se receptivo, todavia, não respondeu a pesquisa. Sendo assim, foi utilizada na análise as respostas da ex- delegada de turismo, que saiu do cargo em abril de 2016 e que já havia respondido no período solicitado. O ator externo à rede estudada, o editor da Revista Nove Cidades, foi contactado via redes sociais e respondeu prontamente a pesquisa dentro do prazo estabelecido.

4.3 INSTRUMENTO DE ANÁLISE DA COLETA DOS DADOS

Merinero-Rodriguez e Pulido-Fernandez (2016) sugerem que uma combinação de propriedades matemáticas e qualitativas de relacionamentos torna-se um elemento importante

para futuras pesquisas em relacionamentos e turismo, a fim de verificar o efeito do impacto das relações na atividade turística em um determinado território.

Para cada objetivo específico foi proposto uma técnica de análise de dados, com a finalidade de alcançar o objetivo geral de analisar as redes como estratégia para o desenvolvimento regional integrado na região da Costa da Mata Atlântica.

Em razão disso, para identificar as redes e suas configurações, como forma de organização no desenvolvimento regional do turismo, utilizou-se a técnica de análises de redes sociais, através do programa de tratamento de dados relacionais *Ucinet 6*, que possibilita identificar as características mais estruturais das redes de atores. (BORGATTI et al, 2002). Esse programa possibilita construir um gráfico da rede de atores, as posições que ocupam os atores e as linhas que marcam as posições de cada um dos atores na rede. (MERINERO-RODRIGUEZ, 2009). As métricas avaliadas foram: densidade, centralidade, conexões e número de laços. A análise de redes sociais desempenha um papel significativo no debate em torno das pesquisas sobre relacionamento e turismo. (MERINERO – RODRIGUES; PULIDO-FERNANDEZ, 2016). Sendo assim, o objetivo da análise de Redes Sociais é, principalmente, enfatizar a ideia de que a rede é uma teia de *stakeholders*, que estabelecem relações entre si, de modo que os *stakeholders* (nós) e as interações (laços) moldam a rede de atividade turística.

Assim, elaborou-se um quadro de relações entre os municípios e as instituições da Região da Costa da Mata Atlântica, no qual cada município ou instituição preenchia sua relação com os demais municípios ou instituição da região. Cada ator preenchia na linha de seu município ou instituição os seguintes números: **0** para relações inexistentes; **1-** para relações fracas; **2-** para relações fortes, para com os demais municípios ou instituições.

Para identificar a percepção dos atores envolvidos na gestão turística da região, quanto às suas contribuições e limitações de ações para estimular o desenvolvimento regional do turismo, elaborou-se assertivas pautadas na dimensão organizacional do turismo. Os dados coletados foram avaliados em escala de *Likert* de cinco níveis. A escala, criada por Rensis Likert, em 1932, requer que o investigador indique seu grau de concordância ou discordância em relação às declarações ou atitudes medidas. Assim, foi calculado o *ranking* médio (RM) proposto por Oliveira (2005), atribuindo-se valores numéricos às respostas para representar a visão do entrevistado em relação à declaração. Os pesos são: 5- concordo totalmente (CT); 4- concordo parcialmente (CP); 3- indeciso (I); 2- discordo parcialmente (DP) e 1- discordo totalmente (DT). Os resultados com média menor que 3 significam percepção discordante;

aqueles com média igual a 3 significam sem opinião ou indiferente; e aqueles com média maior que 3 significam nível maior de concordância.

Para a obtenção dos valores, considera-se, inicialmente, a média ponderada $MP = \text{soma (frequências das respostas} \times \text{escalas assinaladas)}$ e, em seguida, calcula-se o *Ranking* Médio, expresso por $RM = MP / \Sigma \text{ frequências das respostas}$. (OLIVEIRA, 2005).

As variáveis utilizadas no instrumento de coleta de dados foram as seguintes: gestão; governança; articulação; estratégias; cooperação política; capital social; percepção dos atores; relações de poder, relacionamento e interdependência, com base nos referenciais teóricos da dimensão organizacional do turismo.

Para identificar os mecanismos e estratégias de coordenação utilizados na gestão do turismo pelos atores envolvidos na governança da região, a metodologia de análise de conteúdo foi considerada para o objetivo. Uma vez que visa, com base em um conjunto de técnicas parciais, diferentes e complementares entre si, a explicar e a sistematizar determinada mensagem, atribuindo-lhe um ou mais significados, por meio de análises dedutivas, respaldadas pela sua origem (emissor), pelas suas consequências (efeitos) e pelo contexto onde foi produzida (BARDIN, 2011). Como afirma Chizzotti (2006), o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas.

Segundo a autora, Bardin (2011), a operacionalização da análise de conteúdo deve possuir uma sequência de procedimentos, que inclui a pré-análise, a codificação, a categorização e a inferência, com base nas respostas. Nesse contexto, realizou-se uma entrevista semiestruturada, com os 13 atores relacionados a governança da região. Sendo eles: os secretários de turismo dos nove municípios da região turística, o delegado de turismo da Baixada Santista e Vale do Ribeira (representando a secretaria de Turismo do Estado de São Paulo), o gerente executivo do Santos e Região *Convention e Visitors Bureau*, o coordenador da Câmara Temática de Turismo da Agem (Agência Metropolitana da Baixada Santista) e a coordenadora de turismo do Sebrae (Baixada Santista). Os atores foram identificados na análise pela letra E (entrevistado) e um número respectivo que foi atribuído para cada ator participante de 1 a 13.

Assim, utilizaram-se como categorias analíticas: estratégias e percepções e mecanismos de gestão e coordenação. Conforme o quadro 9 a seguir.

Quadro 9- Categorias analíticas

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Elaborou-se um quadro com as categorias, as inferências e percepções das entrevistas realizadas. Destarte, foi incluída a análise da leitura das atas da Câmara Temática de Turismo da Agem, no período de 1997 a 2016 e também uma entrevista realizada com o editor da Revista Nove Cidades, para complementar a avaliação dos mecanismos de gestão e a coordenação da região. A revista é uma publicação impressa bimestral, que versa sobre turismo, cultura e lazer na Costa da Mata Atlântica. Tem distribuição gratuita e é dirigida a um público composto pelos principais *players*, formadores de opinião e tomadores de decisão da região.

De acordo com García (2006), a escolha por uma ou outra teoria para o estudo de uma rede depende do tipo de atores e relações em estudo e da necessidade de se concentrar em alguns aspectos para desenvolver a pesquisa. Ao se escolher uma teoria, no entanto, é importante ter em mente que qualquer estrutura está sempre sujeita às influências que permanecem fora do modelo definido. Assim, uma das tarefas do pesquisador é decidir os limites da rede, o nível da mesma, o tipo de relações e unidade ou entidade a ser estudada, em acordo com as considerações teóricas e práticas e ao tópico proposto na análise, pois as redes sociais não apresentam uma fronteira natural.

Para facilitar a compreensão elaborou-se o quadro 10 explicativo das técnicas de investigação utilizadas e os objetivos propostos.

Quadro 10- Objetivos, técnicas e amostra da investigação

Objetivo	Técnica	Amostra
*Identificar as redes e suas configurações, como forma de organização no desenvolvimento regional do turismo.	<p>*Quadro com a identificação do relacionamento e grau de relações fortes, fracas ou inexistentes.</p> <p>*Dados analisados com o programa de tratamento de dados relacionais <i>Ucinet 6</i>, que permite identificar as características mais estruturais das redes de atores. As métricas avaliadas são: densidade, centralidade, conexões, e número de laços.</p>	Secretários de turismo dos nove municípios da região turística, o delegado de turismo da Baixada Santista e Vale do Ribeira, o gerente executivo do Santos e Região <i>Convention e Visitors Bureau</i> , o coordenador da Câmara temática de Turismo da Agem, e a coordenadora de turismo do Sebrae (Baixada Santista).
*Identificar a percepção dos atores envolvidos na gestão do turismo, quanto às suas contribuições e limitações de ações para estimular o desenvolvimento regional do turismo, pautado na dimensão organizacional do turismo.	<p>*Questionário com assertivas, baseadas no referencial da dimensão organizacional.</p> <p>*Os dados coletados serão avaliados em escala de <i>Likert</i> de cinco níveis.</p>	Secretários de turismo dos nove municípios da região turística, o delegado de turismo da Baixada Santista e Vale do Ribeira, o gerente executivo do Santos e Região <i>Convention e Visitors Bureau</i> , o coordenador da Câmara temática de Turismo da Agem, e a coordenadora de turismo do Sebrae (Baixada Santista).
*Identificar os mecanismos e estratégias de coordenação utilizados na gestão do turismo pelos atores envolvidos na governança da região.	<p>*Entrevista semiestruturada com os atores da governança da região e com o editor da revista nove cidades, leitura das atas das reuniões da câmara temática. Os resultados avaliados com base na análise de conteúdo.</p> <p>*Resultando em um quadro com as categorias analíticas, as inferências e percepções das entrevistas realizadas.</p>	Secretários de turismo dos nove municípios da região turística, o delegado de turismo da Baixada Santista e Vale do Ribeira, o gerente executivo do Santos e Região <i>Convention e Visitors Bureau</i> , o coordenador da Câmara temática de Turismo da Agem, e a coordenadora de turismo do Sebrae (Baixada Santista). Editor da Revista Nove Cidades.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Por fim, destaca-se que a análise dos dados teve como influência a observação participante da pesquisadora. Poder-se-ia dizer que a observação se deu por meio da ponderação da relação dos dados coletados e dos contextos nos quais foram observados, o que evidencia as bases da pesquisa qualitativa.

5 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção apresentam-se os resultados e as análises obtidos por meio dos questionários e das entrevistas realizadas com os atores mencionados anteriormente.

5.1 A REDE E SUAS CONFIGURAÇÕES

Para identificar as redes e suas configurações, como forma de organização no desenvolvimento regional do turismo, os atores preencheram o quadro de relações com os municípios e instituições. Foram estabelecidos 0 para relações inexistentes, 1 para relações fracas e 2 para relações fortes. Os resultados são apresentados no quadro 11:

Quadro 11 - Relacionamento entre os municípios e instituições

	Santos	São Vicente	Praia Grande	Mongaguá	Itanhaém	Peruíbe	Guarujá	Bertioga	Cubatão	SRCVB	DT	CT	Sebrae
Santos	-	1	0	0	1	0	2	1	2	2	2	2	2
São Vicente	1	-	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	2
Praia Grande	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
Mongaguá	1	1	1	-	1	1	1	1	1	2	1	2	1
Itanhaém	1	0	1	1	-	1	0	1	0	2	1	1	1
Peruíbe	0	0	0	0	1	-	0	0	0	2	1	2	1
Guarujá	1	1	1	1	1	1	-	1	1	2	1	2	2
Bertioga	1	1	1	0	0	0	1	-	1	2	0	2	0
Cubatão	1	0	1	1	1	1	2	2	-	2	2	2	2
SRCVB	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-	2	2	2
DT	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	-	1	2
CT	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-	1
Sebrae	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	0	2	-

Legenda: SRCVB – Santos e Região *Convention & Visitors Bureau*; CT- Câmara Temática; DT- Delegacia de Turismo.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O quadro 11 revela as relações, ou seja, os laços entre os atores, tendo em vista que são esses que fornecem o acesso aos recursos e informações e estabelecem a comunicação na rede. Portanto, das 156 relações possíveis entre os atores, 41% são compostas de relações

fortes, 41% de relações fracas e 18% de relações inexistentes. Verifica-se um equilíbrio nas relações, uma otimização estrutural. Os laços fracos ajudam a proporcionar novas informações para a rede, enquanto os laços fortes colaboram com os processos de criação de conhecimento, que incorporam capacidades estratégicas dentro da rede. (PAVLOVICH, 2003).

Os dados foram inseridos no programa *Ucinet 6*, gerando um sociograma, isto é, a representação de uma rede. Segundo Marques (2003), os nós expressam entidades (pessoas, empresas e associações) e as linhas representam vínculos entre eles. No *software*, os laços fracos e laços fortes transformam-se apenas na variável “laço”. Assim, se por um lado, na rede não existirem ligações, a densidade será 0, por outro lado, se todas as ligações possíveis estiverem estabelecidas, a sua densidade será igual a 1. (WASSERMAN; FAUST, 2009). A partir dos dados do quadro 11, configura-se a rede, conforme a figura 3 a seguir:

Figura 3 – Rede de turismo da Costa da Mata Atlântica (SP)

Legenda: SRCVB – Santos e Região *Convention & Visitors Bureau*; CT- Câmara Temática; DT- Delegacia de Turismo.

Fonte: Elaboração própria, 2016

Na figura 3, verifica-se que os municípios e as instituições pesquisados formam uma rede social. Em uma análise preliminar, a rede formada apresenta-se coesa e densa, sem atores isolados.

Para verificar esta percepção, foi calculada a densidade da rede. Para uma rede 100% densa, torna-se necessário que todos os nós estejam conectados. A densidade é estabelecida pelo número de relações existentes e o número de relações possíveis. O quadro 12 apresenta as métricas avaliadas: densidade, centralidade e número de laços.

Quadro 12- Densidade da rede

	Densidade	Centralidade	Número de laços
Rede Costa da Mata Atlântica (SP)	82,1%	9.846	128

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O quadro 12 mostra a densidade da rede de 82,1%, ou seja, uma densidade alta. A média da centralidade é de 9,846, considerando-se que cada ator poderia relacionar-se com até 12 atores, é uma média bastante relevante e satisfatória. Por sua vez, a centralidade possibilita à organização, o acesso para mais informações e ações mais rápidas. (BHAT; MILNE,2008). Os laços são as relações estabelecidas, denotando 128 laços de 156 relações possíveis, resultando no alto índice da densidade.

O quadro 13 revela a reciprocidade entre os atores, uma métrica usada para medir a reciprocidade da relação, ou seja, a interação entre dois nós (atores).

Quadro 13- Reciprocidade na rede

Santos e Região CVB	1.000
Câmara Temática	1.000
Sebrae	0.833
Santos	0.818
Cubatão	0.818
Delegacia de turismo	0.750
Guarujá	0.750
Praia Grande	0.750
Itanhaém	0.727
Mongaguá	0.583
Peruíbe	0.556
São Vicente	0.556
Bertioga	0.545

Fonte: Elaboração própria, 2016.

De acordo com o quadro 13, é possível verificar que o Santos e Região CVB e a Câmara Temática, possuem 100% de reciprocidade. E, com os menores índices de reciprocidade, encontram-se São Vicente e Peruíbe com 55,6% e Bertioga com 54,5%.

A centralidade também foi calculada, permitindo verificar os contatos diretos de cada ator. Essa métrica é resultante do número de relações existentes pelo número de relações possíveis para cada ator. Desta forma, Silva (2005) argumenta que quanto mais próximo do 1(um), mais central é o ator na rede. A centralidade está relacionada ao poder e à hierarquia na rede. A representação segue no quadro 14.

Quadro 14 - Grau de centralidade

Câmara Temática	1.000
Santos e Região CVB	1.000
Santos	0.917
Sebrae	0.917
Itanhaém	0.833
Bertioga	0.833
Delegacia de turismo	0.833
Guarujá	0.750
Cubatão	0.750
Praia Grande	0.750
Peruíbe	0.750
São Vicente	0.750
Mongaguá	0.583

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Observa-se na métrica da centralidade, que, novamente, o Santos e Região CVB e a Câmara Temática são os atores mais centrais na rede, com a média 1 (100%), os demais atores estão também bem posicionados com médias acima de 0.750 (75%), abaixo está somente Mongaguá com 0.583 (58,3%) de centralidade.

A centralização, diferentemente da centralidade, mensura o total de conexões para cada ator no conjunto da rede. Nesta métrica, encontra-se o grau de entrada de cada ator na rede, ou seja, a soma de interações que os outros atores têm com este ator, e também o grau de saída que corresponde à soma de interações de um ator com os demais. O quadro 15 apresenta a centralização da rede.

Quadro 15- Centralização da rede

	Grau de saída (outdegree)	Grau de entrada (indegree)	Grau de saída normalizado (nrmoutdeg)	Grau de entrada normalizado (nrmindeg)
Santos	9	11	75	91,7
São Vicente	5	9	41,7	75
Praia Grande	12	9	100	75
Mongaguá	12	7	100	58,3
Itanhaém	9	10	75	83,3
Peruíbe	5	9	41,7	75
Guarujá	12	9	100	75
Bertioga	7	10	58,3	83,3
Cubatão	11	9	91,7	75
Santos e Região CVB	12	12	100	100
Delegacia de turismo	11	10	91,7	83,3
Câmara temática	12	12	100	100
Sebrae	11	11	91,7	91,7

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No quadro 15, observa-se que enquanto se confirma a alta conexão do SRCVB e da Câmara Temática, com 100%, tanto no grau de entrada como no de saída, Mongaguá tem 100% de conexões com os atores, todavia, tem baixa notoriedade na recepção de conexão com 58,3% de interações. Outro destaque são Peruíbe e São Vicente, com 41,7 relações de saída para os demais atores, porém recebem 75% de interações. Nota-se que os municípios se relacionam entre si em menor proporção que com as instituições. Este fato está relacionado com a governança dessas entidades na região.

Com base nestes dados, é possível constatar que há a configuração de uma rede de turismo na Costa da Mata Atlântica, apresentada pela conectividade, pela densidade e pelo processo de multiplicação e de expansão, propriedades para a formação de uma rede. Percebe-se uma densidade elevada, um equilíbrio entre os laços fortes e fracos e baixa ausência de laços. A densidade resulta em comunicação eficiente, colaborando no monitoramento do comportamento organizacional, um fator relevante para o desenvolvimento da região.

Outrossim, há baixa participação de alguns atores nas relações da rede, tendo em vista que a centralidade possibilita acesso à informação e ações mais rápidas. Pode-se considerá-la uma rede simétrica, mesmo tendo atores centrais, pois, nessa rede, os atores possuem independência de atuação em seus municípios e instituições, havendo também coordenação de

atividades conjuntas, como por exemplo, as reuniões na Câmara Temática. Nessa modalidade de rede, os atores têm capacidades e responsabilidades iguais.

5.2 PERCEPÇÃO DOS ATORES PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO REGIONAL

Para verificar a percepção dos atores envolvidos na gestão do turismo, suas contribuições e limitações de ações para estimular o desenvolvimento regional do turismo, foram aplicados os temas do referencial teórico da dimensão organizacional do turismo: governança, gestão regional integrada, relações de poder, capital social, cooperação e competição. No contexto desse referencial foram estabelecidas as seguintes variáveis: cooperação política, estratégia, capital social, governança, relações de poder, relacionamento, interdependência, gestão, percepção dos atores e articulação. Os dados coletados são apresentados no quadro 16 a seguir:

Quadro 16- Percepção dos atores

VARIÁVEL	ASSERTIVAS	FREQUÊNCIA					RM
		CT	CP	I	DP	DT	
Cooperação política	Seu município ou instituição contribui para o consenso entre os vários interesses, resultando em decisões acertadas para o desenvolvimento do turismo regional.	10	3	-	-	-	<u>4,7</u>
Estratégia	Seu município ou instituição distribui responsabilidades e compartilha conhecimento com os demais municípios e ou instituições da região.	10	3	-	-	-	<u>4,7</u>
Capital social	Seu município ou instituição participa, de forma ativa, do debate e da formulação das estratégias regionais para a consolidação do turismo regional da Costa da Mata Atlântica.	9	3	-	1	-	<u>4,5</u>
Governança	O seu município ou instituição tem o objetivo comum de fortalecer a região, estabelecer planejamento conjunto e integração operacional, aumentando a competitividade da região.	6	6	-	1	-	<u>4,3</u>
Relações de poder	Seu município ou instituição contribui para tomada de decisão, mesmo após conflitos, contradições e resistências.	6	6	1	-	-	<u>4,3</u>
Relacionamento	Seu município ou instituição participa de uma rede de relações, entre os demais municípios e instituições que compõem a Costa da Mata Atlântica.	4	8	1	-	-	<u>4,2</u>

Continua

Interdependência	Seu município ou instituição reconhecem a interdependência mútua e tem os temas de interesse comum, como primordiais para o desenvolvimento regional do turismo.	5	6	1	1	-	<u>4,1</u>
Gestão	As ações de articulação, organização de estratégias, projetos realizados pelo seu município ou instituição refletem e beneficiam o turismo regional.	5	5	1	1	1	<u>4,0</u>
Percepção dos atores	Existe uma percepção da gestão integrada entre seu município ou instituição que contribui positivamente para convergência e abertura de caminhos que buscam a coletivização de ações e projetos na região.	4	8	-	1	-	<u>3,8</u>
Articulação	Seu município ou instituição trocam recursos e informações, de forma mais ou menos permanente, para alcançar objetivos políticos de interesse da região.	1	6	6	-	-	<u>3,6</u>

CT: concordo totalmente; CP: concordo parcialmente; I: indeciso; DP: discordo parcialmente e DT: discordo totalmente.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Analisando a frequência das respostas e os pesos atribuídos, constata-se que 46% (60) das assertivas foram assinaladas no campo concordo totalmente, 41% (54) concordo parcialmente, 8% (10) indeciso, 4% (5) discordo parcialmente e 1% (1) discordo totalmente. Os resultados revelam que os atores não possuem um alto grau de divergência em suas percepções com *ranking* médio acima de 3, denotando nível de concordância com as assertivas. Para exemplificar o entendimento, a figura 4 apresenta as variáveis e as médias resultantes da análise.

Figura 4- Variáveis e as médias

Fonte: Elaboração própria, 2016

Podem-se destacar com as médias mais altas, a cooperação política e a estratégia 4,7, sendo ambas com 10 frequências de concordância total. Este resultado atribui-se ao fato de os atores serem, em sua maioria, do setor público, e, mesmo as instituições que lidam diretamente com este setor têm participação em diferentes redes políticas, pelo seu poder, papéis, funções e nível de apoio e interação. Desta forma, necessitam estabelecer cooperações políticas e estratégias para o bom funcionamento das relações, para aprovação de projetos e programas e desenvolvimento do setor como um todo. As estratégias contribuem para construção da identidade das áreas turísticas e criam vantagens competitivas, necessitando de homogeneização social entre os atores da rede. Como exposto por Brás et al. (2010), a estratégia e a cooperação política regional devem ser conjuntas e gerar consenso, a fim de aumentar os impactos positivos do turismo na economia regional e gerenciar os resultados negativos.

Ao capital social foi atribuída a média de 4,5, um resultado relevante, com 9 frequências de concordância total. O capital social relaciona-se a elos de confiança, e o enfraquecimento desses elos pode ocasionar rupturas nas estruturas das relações. Os municípios que compõem a região precisam encontrar o equilíbrio entre a competição e a cooperação, para manter, ou até elevar o nível do capital social, promovendo o

desenvolvimento da região. Acentua-se como um elemento importante para a dinâmica dos relacionamentos na rede, pois fortalece a informação, o conhecimento e a cooperação, resultando em ações colaborativas. Retomando a elucidação de Putnam (2002), o capital social multiplica-se com o uso e mingua com o desuso.

A governança obteve média de 4,3, com 6 de frequência de concordância total, 6 de concordância parcial e 1 de discordância parcial, denotando as divergências nas opiniões dos atores. A governança da região, de acordo com os resultados já apresentados, está relacionada ao Santos e Região CVB, e às reuniões da Câmara Temática de Turismo, onde os atores têm a oportunidade de debater temas regionais de interesse comum. Nota-se que, ainda falta essa integração regional por parte de alguns atores, para fortalecer os objetivos comuns e tornar a região competitiva. A governança regional e parcerias cooperativas contribuem para elaboração, implementação e monitoramento de processos bem-sucedidos que sustentam novas estratégias regionais. Retomando os conceitos de Fernandes e Coroliano (2015), a governança assume o papel de estratégia na condução das políticas públicas. O debate sobre governança, como compartilhamento de poder, só é possível em ambiente democrático, o que, no entanto, não é garantia de efetivação. Nesse sentido, Fratucci (2009) elucida que para a consolidação de redes regionais, como novas instâncias de governança, é necessário, de fato, que seja fruto de processos endógenos, participativos e democráticos, sendo assim, a rede de atores da região deve estabelecer um espaço favorável para que aconteçam resoluções democráticas e favoreça o desenvolvimento do turismo regional.

Com a mesma média, aparecem as relações de poder, com 4,3, e com a frequência de 6 para concordância total, 6 para concordância parcial e 1 para indeciso, mostrando a atitude dos atores em relação à contribuição no processo de tomada de decisão, mesmo após conflitos, contradições e resistências. Romper a relação de dominação supõe, para a região, acumular poder político. O conflito e a divergência são situações características das relações políticas, pois os atores sociais e organizacionais possuem interesses diferenciados. A região é, portanto, definida por seu conteúdo político, já que a dominação e o poder constituem o fator primordial para a diferenciação regional. (GIL et al., 2009).

Na variável relacionamento a média é de 4,2, com frequência 4 para concordância total, 8 para concordância parcial e 1 indeciso, denotando a percepção dos atores em relação a participação em uma rede de relações entre os municípios e instituições. Apesar da alta média, esta variável é importante para configuração da rede da região. Conforme Biesek (2004) esclareceu a força dos relacionamentos cria muitas oportunidades de sinergia, propiciando o

desenvolvimento de ações compartilhadas, com melhores resultados e menores custos. Assim, esta variável é de suma relevância para região, pois incentiva a troca produtiva, a informação, aumenta o nível de participação regional, cooperação e confiança entre os atores regionais.

Na interdependência a média é de 4,1 com frequência 5 para concordância total, 6 para concordância parcial, 1 indeciso e 1 com discordância parcial, para o reconhecimento da interdependência mútua e temas de interesse comum, como elementos primordiais para o desenvolvimento regional do turismo. Como exposto por Matos e Dias (2013), a interação e a interdependência são elementos-chave, associados ao conceito de governança. Nesse sentido, o estabelecimento de uma relação de interdependência entre as organizações faz da formação de redes relacionais uma nova alternativa, frente aos desafios impostos pelo mercado.

A gestão foi apresentada com uma média 4,0 com frequência de 5 para concordância total, 5 para concordância parcial, 1 para indeciso, 1 de discordância parcial e 1 para discordância total, em relação às ações de articulação, organização de estratégias, projetos realizados que beneficiem o turismo regional. Para o desenvolvimento turístico de uma região, são necessárias gestão e políticas de turismo, portanto, a gestão e o planejamento são complementares, inter-relacionados e dependentes. A gestão é um dos elementos primordiais para o desenvolvimento regional do turismo e para tornar a região competitiva. Nesse contexto, Dredge (2006 b) expõe sobre a necessidade de se desenvolver ferramentas e métodos que melhorem o entendimento da complexa relação governo-mercado e sociedade civil, a natureza política do planejamento e a formulação de políticas e as desigualdades em tais práticas. O entendimento e a gestão dessas dimensões podem empoderar os gestores de turismo como agentes proativos e empreendedores.

A gestão reflete-se na variável: percepção dos atores com média 3,8, com frequência 4 para concordância total, 8 para concordância parcial e 1 para discordância parcial, para percepção dos atores em relação à gestão integrada entre seu município ou instituição, que contribui positivamente para convergência e abertura de caminhos que buscam a coletivização de ações e de projetos na região. Pode-se perceber que a gestão pública tem nas políticas sua principal ferramenta para implementação das ações de planejamento. Na rede da região, o poder público é considerado como um *stakeholder* estratégico, o qual tem o poder de influenciar a organização, mantendo o gerenciamento de interesses, para que as organizações possam alcançar seus objetivos. Seu apoio e sua interação com outros *stakeholders* são vitais para a solução de problemas. (JOBOGI, 2009).

Na variável articulação, considerada fundamental para que as relações se estabeleçam e a rede se mantenha, a média foi de 3,6. A frequência é 1 para concordância total, 6 para concordância parcial e 6 para indecisos, em relação à troca de recursos e informações, de forma mais ou menos permanente, para alcançar objetivos políticos de interesse da região. A média está acima de 3, todavia, destaca-se que 46% dos atores estão indecisos, com referência à articulação. Quanto mais forte o nível de articulação na região, mais esta tende a desenvolver-se.

Nessa perspectiva, com base em Boiser (1996), uma articulação densa e inteligente produzirá o desenvolvimento; uma articulação difusa e aleatória impede o início do processo do desenvolvimento.

Com base nestes pressupostos, é possível verificar que os atores da rede em questão não possuem alto grau de divergência em suas percepções, possuem limitações na articulação de suas ações, nos relacionamentos que precisam ser solidificados, na interdependência, na troca de informações, para que ações sejam eficientes e possam contribuir para o desenvolvimento regional do turismo na Costa da Mata Atlântica e, conseqüentemente, posicionar estrategicamente a região no cenário do turismo brasileiro.

5.3 ESTRATÉGIAS DE COORDENAÇÃO NA GOVERNANÇA REGIONAL

5.3.1 ENTREVISTA COM OS ATORES DA GOVERNANÇA

Na identificação dos mecanismos e estratégias de coordenação utilizados na gestão do turismo pelos atores envolvidos na governança da região, os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. Na sequência, apresentam-se as perguntas realizadas aos atores, no quadro 17.

Quadro 17- Entrevista com os atores

1-Quais ações seu município ou instituição realizam que contribuem para o desenvolvimento regional do turismo na região.	2-Como você avalia as ações desenvolvidas pelos demais municípios, SRCVB, Câmara Temática de Turismo (Agem) e Delegacia de Turismo da Baixada Santista e Vale do Ribeira, para o desenvolvimento regional da Costa da Mata Atlântica.
3-A gestão do turismo da Costa da Mata Atlântica contribui de forma efetiva para o posicionamento competitivo da região no mercado turístico.	4- A gestão pública tem nas políticas sua principal ferramenta para implementação das ações de planejamento. Portanto, no que tange à atividade turística, as relações entre as políticas de turismo e as políticas dos demais setores, devem ser estabelecidas de maneira complementar e integrada. As políticas de turismo na região são convergentes com os demais setores e contribuem para o desenvolvimento como um todo.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na questão 1, os atores relataram sobre ações de seu município ou instituição, que contribuem para o desenvolvimento regional do turismo. Os entrevistados E1, E3, E10, E11 e E12 relataram que participam de cursos e reuniões voltados a regionalização do turismo em parceria com a Agem e a Aprecesp. O E2 explicou sobre a lei municipal que isenta a taxa de circulação de ônibus de grupos que estejam hospedados em algum meio de hospedagem dos nove municípios, além de participar do corpo técnico na Agem. Sobre esse assunto, o E10 acrescenta que seu município participa ativamente nas reuniões da Câmara Temática de Turismo, onde se discutem a implantação do selo metropolitano para isentar de taxas excursões com visitação aos atrativos turísticos da região. O E4 expõe que seu município possui alguns eventos que atraem turistas para a região, uma rede hoteleira forte, a unidade do SESC Bertioga também contribui, além de participar da Câmara Temática do Condesb e contribuir com a criação de ações, projetos e políticas públicas para a região.

O E5 assevera que, em sua visão, não há uma política regional para alavancar o setor do turismo de forma regional, cada município elabora seu plano de trabalho de forma individualizada, acredita que é necessária uma maior interlocução entre todos para que se implemente um calendário regional. O E6 participa na consolidação do turismo, procurando conhecer as necessidades para o fomento do turismo de cada município, e, com isso, poder ajudar a viabilizar recursos para projeção do turismo na região.

O entrevistado E7 afirma que suas ações de contribuição estão pautadas na missão da instituição, que visa a promover a competitividade e o desenvolvimento dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo – seguindo a metodologia de concepção de projetos de turismo criada em 2011, e atendendo a um dos seis eixos estratégicos do projeto: a

capacitação de empresários e de operacionais. A organização mapeou parte da cadeia produtiva (meios de hospedagem, empreendimentos de alimentação fora do lar, agências de turismo receptivo), com o objetivo de qualificar e melhorar os processos de atendimento dos empreendimentos para torná-los mais competitivos. Além disso, o catálogo com informações turísticas dos nove municípios também foi lançado no final de 2015, contemplando o final da primeira fase do projeto.

Os entrevistados E8, E9, E10 e E11 acrescentam a participação no convênio que mantêm com Santos Região CVB, fomentando o turismo da região em níveis nacional e internacional e participação na Câmara Temática de Turismo. Além disso, o E8 destaca a participação no Fórum de Economia Solidária, na câmara técnica de uso público do Parque Estadual Serra do Mar, com o intuito de contribuir com propostas, metas e ações que promovam o circuito turístico envolvendo as nove cidades. Acrescentaram, também, que promovem eventos culturais, esportivos e religiosos, que atraem visitantes de todas as cidades da região da Costa da Mata Atlântica e da Grande São Paulo. Como é o exemplo do Festival Nordeste “Danado de Bom”, que na edição deste ano (2016) atraiu mais de 65 mil pessoas.

O entrevistado E9 destaca que a apresentação e aprovação, no Condesb, do projeto do Aeroporto Civil Metropolitano de Guarujá contribuirá muito para o turismo regional e acrescenta o apoio às ações do Sebrae para o fortalecimento do turismo regional, troca de informações com os demais municípios da região para melhor prestação de serviço ao turista, participação conjunta em feiras e em eventos públicos e privados de promoção do destino Costa da Mata Atlântica, participação em conjunto com demais municípios da região do curso de turismo de base comunitária, promovido pelo comitê de Economia Solidária da Baixada Santista e Unesp.

O entrevistado E10 relata que as obras e intervenções no sistema viário são essenciais para a melhoria dos problemas de mobilidade urbana, como a Via Expressa Sul e o Viaduto do Sol. Também adiciona a manutenção da central de informações turísticas metropolitana em ponto estratégico da orla oferecendo material e informações sobre eventos e passeios na região. Participa na criação dos produtos regionais, na rota turística Passos dos Jesuítas e no Circuito dos Fortes, desenvolvidos por meio de parcerias com o governo do Estado; cessão de área para implantação da base operacional dos helicópteros Águia, que atuam no patrulhamento aéreo e em operações de salvamento aquático na região.

E finalizando esta questão, o E13 corrobora que suas ações estão relacionadas à articulação regional entre as nove cidades, ao desenvolvimento de ações que privilegiem o

posicionamento estratégico da Costa da Mata Atlântica, além das ações operacionais como promoção turística regional e a captação de eventos, negócios e visitantes para a Costa da Mata Atlântica.

Na questão 2, os atores responderam como avaliam as ações desenvolvidas pelos demais municípios, SRCVB, Câmara Temática de Turismo (Agem) e Delegacia de Turismo da Baixada Santista e Vale do Ribeira, para o desenvolvimento regional da Costa da Mata Atlântica. Assim, o E7 entende que cada entidade tem ciência de seus papéis e canaliza seus esforços para que suas missões sejam cumpridas. Os entrevistados E1 e E3 avaliam de forma positiva a relação das instituições por possuírem papel fundamental para o fomento do turismo em toda a região. Os entrevistados E2, E4 e E10 discordam da visão dos entrevistados anteriores, acrescentando que as ações são válidas, porém, ainda insuficientes para o pleno desenvolvimento do turismo regional. A rivalidade política apresenta-se como um ruído na comunicação entre os municípios para o desenvolvimento. Desta forma, avaliam as ações como fracas, pois os municípios pouco se integram e dividem experiências. Acreditam, ainda, que as ações poderiam ser mais efetivas e objetivas. Afirmam que as discussões se prolongam sem que se chegue a resultados concretos. Para tanto, o E5 assevera que é necessário uma política regional voltada para o turismo de forma regional.

Os entrevistados E4, E6, E10, E11 e E12 expõem que o SRCVB é a instituição que mais atua para essa inter-relação e projeta o nome dos municípios, junto com a Câmara Temática de Turismo. O E13 complementa que, apesar de todo o esforço do SRCVB no desenvolvimento de ações coletivas e integradas, ainda se observa a realização de ações pontuais e não sinérgicas, sobretudo, quando não há uma visão mais explícita do ganho regional nas ações.

O entrevistado E6 esclarece que a delegacia regional de turismo e a Câmara Temática só passaram a ser ativas após sua gestão, antes não se reuniam desde 2012, e acrescenta que o delegado era desconhecido. Nesse sentido, o E10 complementa que trabalhos da Câmara Temática de Turismo e da Delegacia Regional têm sido prejudicados com as frequentes trocas de direção e a falta de autonomia e de recursos para a implantação de projetos de interesse comum da região. Neste tema, para o E11, a Câmara Temática tem discutido e avançado sobre temas importantes para a região, como o selo metropolitano e o turismo de base comunitária, e questionou se a Delegacia de Turismo existe.

O entrevistado E8 considera que os esforços dessas entidades são importantes para expandir vários apelos turísticos das cidades do circuito, como é o caso de Cubatão com seus

atributos naturais, ações de proteção ambiental da Serra do Mar, aspectos históricos e culturais que personalizam a cidade. Para o E9, as ações de integração regional são fundamentais para o fortalecimento do turismo, nas cidades da região. Há esforços convergentes e divergentes, porém, a escassez de recursos públicos e privados inviabilizam ações de maior vultuosidade. “Devemos continuar o trabalho conjunto visando a superar os obstáculos pontuais”, afirma.

A questão 3 questiona se a gestão do turismo da Costa da Mata Atlântica contribui de forma efetiva para o posicionamento competitivo da região no mercado turístico. Os entrevistados E1 e E3 responderam positivamente, e o E8 considera que o poder público tem implementado políticas que visam à melhoria da qualidade de vida, como esporte, cultura, lazer, saúde, segurança e educação. Essas políticas favorecem o desenvolvimento do turismo, pois essas condições determinam as escolhas dos visitantes pela região, principalmente as melhorias nas condições das estradas e segurança. Para os E4 e E7 contribuem, mas é preciso ainda amadurecer mais a inter-relação com os municípios. Nessa visão, o E2 corrobora que as ações dos municípios ainda estão limitadas às fronteiras, e falta, por parte dos tomadores de decisão, um pensamento da gestão da atividade de modo generalizado. O E7 relata que contribuiria, se não fossem as limitações de alguns gestores dos municípios, que não conseguem interpretar, de forma sistêmica, os benefícios da gestão integrada do turismo da região, ou ainda quando não conseguem alinhar suas ações internas com as ações propostas pelos parceiros das entidades. O E11 expõe que, com resultados práticos, apenas o trabalho do SRCVB tem alcançado esse objetivo.

O entrevistado E5 acredita que, além da divulgação do mapa turístico das cidades, seria necessária uma política voltada à implantação de equipamentos de turismo de forma regional.

Para tanto, o E6 afirma que a união dos municípios fortalece o posicionamento no mercado, e a união cria uma enorme diversidade de segmentos de turismo. As ações integradas, com a mais absoluta certeza, posicionam estrategicamente a região no cenário do turismo doméstico e internacional. Assim, o E 13 finaliza afirmando que não há como desenvolver o destino sem pensar estrategicamente e agir de maneira sinérgica. A geografia da região, pequena em extensão e forte conurbação urbana, preconiza a necessidade de realizar ações conjuntas e integradas.

Na questão 4, os atores responderam em relação às políticas de turismo na região, e se são convergentes com os demais setores e suas contribuições para o desenvolvimento como

um todo. Com o exposto, os entrevistados E1 e E3 relataram que as políticas de turismo não são convergentes e que falta integração. Para o E2:

As políticas de turismo na região não são convergentes com os demais setores, pois a atividade não é considerada pelo poder público como uma prioridade para o desenvolvimento econômico da região e nem a população se apresenta como hospitaleira aos visitantes externos, para muitos o aumento do fluxo turístico traz mais problemas que benefícios na alta temporada. Há uma necessidade de mudança na cultura local, por meio de campanhas de sensibilização turística para o desenvolvimento da hospitalidade da população na região.

O entrevistado E4 contribui com a mesma visão, asseverando que falta exatamente essa convergência com os outros setores, para o turismo ser visto com bons olhos, como fator determinante no desenvolvimento da região, para o desenvolvimento econômico, com geração de empregos. E6 afirma que, para os gestores, o turismo não é prioridade, se fosse não haveria tantos desempregados na região, tendo em vista que, pela diversidade de locais e segmentos de turismo, se bem trabalhado poderia ser o maior gerador de renda da região. Infelizmente, as políticas são divergentes. Na mesma visão, o E10 externa que tem buscado maior integração entre os setores da administração pública. Essas relações têm avançado, mas não tanto quanto se deseja, pois ainda não existe a plena consciência dos gestores sobre essa interdependência que o turismo tem com os demais setores e de sua importância para o desenvolvimento da região. E11 relata que “a gestão pública, as políticas de cada setor (turismo, meio ambiente, obras, sociais, etc), tanto em nível municipal como estadual e federal, são bastante estanques, ocasionando péssimos resultados”.

O entrevistado E9 destaca a aprovação do plano de desenvolvimento da Baixada Santista, que congrega várias políticas públicas e que integra o turismo às demais áreas. Para o E8, as atividades do turismo, como comércio, hotéis, gastronomia têm cobrado maior articulação com o poder público, a fim de indicar os pontos fracos como: falta de infraestrutura, falta de planejamento urbano e falta de segurança. Um exemplo disso é o mais recente projeto pelo metropolitano que irá facilitar a locomoção de ônibus, micro-ônibus e vans, em operações turísticas, nos municípios da Região Metropolitana da Baixada Santista, possibilitando que haja a livre circulação desses veículos pelos nove municípios, de forma rápida e sem entraves burocráticos e cobranças excessivas.

O entrevistado E5 expôs somente a situação de seu município “nesse caso posso responder pela minha cidade, Itanhaém exerce de forma excelente a gestão pública do setor de turismo integrada com desenvolvimento da cidade”.

Para finalizar o entrevistado E13 expõe sua visão e deixa uma instrução:

Há de se desenvolver, em primeiro lugar, a “lição de casa”, fortalecendo as políticas públicas do turismo em cada município e, sobretudo, aprimorar o entendimento de que o turismo tem que ser encarado como atividade estratégica e geradora de novas oportunidades de negócios, atração de novos investimentos e aumento da renda regional em virtude a vinda de mais visitantes. O reconhecimento do real potencial turístico, das suas singularidades e traços culturais que lhes confiam a identidade, são fatores-chaves para a valorização da localidade e a construção de ações complementares com os demais partícipes regionais, como forma de potencializar e catalisar a atenção do mercado turístico nacional e internacional. Num segundo passo, concomitante ao primeiro, há de se buscar efetiva articulação entre as nove cidades, principalmente, por parte dos poderes públicos, que por vezes, não conseguem enxergar a necessidade de trabalhar em conjunto, ao invés de pensar somente na sua localidade e, notadamente, os reais benefícios ou ações coletivas podem proporcionar em benefício do todo.

Ações coletivas geralmente trazem resultados mais efetivos, com investimentos socializados e a percepção de que a união, de fato, faz a diferença num mercado tão competitivo quanto o mercado turístico.

Destarte, para a análise foram estabelecidas as seguintes categorias analíticas: estratégias e percepções e mecanismos de gestão e coordenação. Os resultados são apresentados no quadro 18 com as inferências e as percepções das entrevistas realizadas.

Quadro 18- Categorias analíticas, inferência e percepções

Desenvolvimento Regional do turismo da Costa da Mata Atlântica	
Categoria	Inferências e Percepções
Estratégias e percepções	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nas estratégias os atores ressaltam a participação em cursos realizados na Aprecesp, as reuniões na Câmara Temática com debates sobre os assuntos regionais. ✓ Promoção de eventos culturais, esportivos e turísticos que atraem turistas para região. ✓ Há também a promoção de capacitação para empreendedores e o trade e divulgação de um catálogo com informações turísticas dos nove municípios. ✓ Destaque para apoio as ações do Sebrae e convênios com o SRCVB, e participação no Fórum de Economia solidária. ✓ Contribuição com as ações de articulação entre os municípios. ✓ As percepções de alguns atores são positivas quanto as ações desenvolvidas pelo municípios e instituições. ✓ Ações insuficientes, rivalidade política, ruído na comunicação, pouca integração, discussões longas e sem resultados é a visão de uma parte dos atores. ✓ Destacam a falta de política regional de turismo. ✓ Evidenciam o SRCVB como instituição que trabalha pela regionalização. ✓ Retomada da atuação da delegacia de turismo e reuniões na câmara temática de turismo, que estava inoperante. ✓ Realçam os esforços convergentes e divergentes dos municípios e a escassez de recursos públicos e privados para o desenvolvimento da atividade turística na região.

Continua

Continuação

<p>Mecanismos de gestão e coordenação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A gestão é vista como positiva para alguns atores. ✓ Salientam que o poder público tem implementado políticas que favoreçam o desenvolvimento. ✓ Ainda é necessário inter-relação dos municípios. ✓ Falta uma visão regional, alinhar as ações propostas para um objetivo comum, integração, sinergia para que a gestão seja eficaz e coerente e promova resultados satisfatórios no turismo regional. ✓ Os atores frisam que as políticas não são convergentes, pois a atividade turística não é prioridade. ✓ Acentuam a necessidade de sensibilização turística com a população para entender os benefícios da atividade e se tornarem hospitaleiros. ✓ Os entraves com mobilidade urbana e infraestrutura turística dificultam o desenvolvimento. ✓ Discussões sobre o Selo Metropolitano, para resolução de um problema antigo da região. ✓ Fortalecimento das políticas públicas de cada município e efetiva articulação das nove cidades e ações coletivas para gestão regional seriam fundamentais.
--	---

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na análise do quadro 18, é possível verificar que os atores possuem ações convergentes e divergentes sobre os mesmos assuntos. Percebem a necessidade de integração, coletivização das ações, a necessidade de políticas públicas regionais, articulação, visão de interdependência, aspectos fundamentais para o fortalecimento da gestão e governança da região. Salientam o SRCVB como principal articulador da ações e disseminador do pensamento regional.

5.3.2 ANÁLISE DAS ATAS DA CAMARA TEMÁTICA DE TURISMO – CONDESB

A Câmara Temática foi também citada por muitos atores, em diversas ocasiões. Nesse sentido, como forma de contribuir para o estudo, fez-se uma análise das atas de reuniões da Agem, para verificar os assuntos debatidos e as contribuições para o desenvolvimento regional do turismo. De acordo com a leitura e a análise das atas da Câmara Temática de Turismo, percebe-se a descontinuidade das reuniões. A seguir, o quadro 19 apresenta os anos e os meses em que se realizaram reuniões.

Quadro 19- Reuniões na Câmara Temática de Turismo

1997	Há ata, mas não se trata da Câmara de Turismo e sim de transporte público.
2006	Março-abril (2) – maio
2007	Maio – setembro – dezembro
2008	Maio- julho-agosto- setembro
2009	Março – outubro (3) novembro (2)
2010	Março e agosto
2011	Julho
2012	Não houve reunião
2013	Julho
2014	Não houve reunião
2015	Maio-junho-julho-agosto-setembro-outubro-novembro- dezembro
2016	Março- abril – maio- junho - agosto

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Como é possível observar no quadro 19, em alguns anos, não houve reuniões, e, em outros, foram poucos os encontros. Nos anos de 2015 e 2016, houve mais reuniões, tendo em vista a coordenação por uma nova gestão. Em abril deste ano (2016) ocorreu novamente troca na gestão.

Ao analisar as atas, é possível observar que a descontinuidade das políticas de governo inibe o desenvolvimento pleno e planejado da atividade turística na região, fato este que é comum no cenário nacional. Desvela-se a falta de seriedade e de profissionalismo que a área exige. Todavia, é relevante mencionar que o poder público não deve ser o único responsável pelo setor, é necessária a participação da sociedade organizada como um todo.

Os principais assuntos discutidos ao longo desse período pelos gestores nas reuniões foram: criação de calendário de eventos regional; projeto turístico de ônibus nos nove municípios; pacote turístico regional; selo metropolitano; sinalização turística limitada; capacitação para contemplar o Pdtur de 2002; falta de contato com a delegacia de turismo; melhor definição dos papéis da Agem e do Bureau – somar procedimentos políticos com conhecimento técnico; falta de políticas para os governos municipais, estaduais e federais; ausência de políticas públicas no Estado, retendo-se os recursos financeiros no Dade; criação do circuito Costa da Mata Atlântica; instância de governança; sugestão de elaborar um plano de turismo; necessidade de atualização do Pdtur; Comtur ativo e funcionando nos municípios; plano de marketing regional; informatização dos postos de informações turísticas;

sazonalidade; proposta de criação do Conselho Metropolitano; preocupação com os turistas de um dia.

O poder público atua em mídia e em veículos de comunicação impressos, normalmente, através de mídia espontânea e feiras. Todavia, os resultados de tais ações são pouco percebidos. Destaca-se que as dificuldades nas relações entre o poder público e a iniciativa privada acabam resultando nos poucos roteiros comercializados.

Este fato repercute na divulgação de atrativos, passeios e na oferta integrada de diferentes produtos, prejudicando o desenvolvimento da atividade turística na Costa da Mata Atlântica, resultando em escassez de ações promocionais, na falta de implementação de roteiros integrados e na limitação da união entre os atores. Destaca-se, também, que o destino turístico Costa da Mata Atlântica não ocupa espaço no mercado das agências de viagens.

Isto posto, depreende-se que as reuniões da Câmara Temática deveriam ter a finalidade de união das forças entre os municípios, sendo de extrema importância, pois é o espaço para discutir as políticas públicas para o fomento do turismo. Um dos assuntos mais debatidos, ao longo dos anos, e sem solução, é o selo metropolitano para que ônibus e vans circulem sem cobrança de taxa de entrada nos nove municípios. Do Pdtur de 2002, poucas ações foram implementadas, e muito do que está sendo debatido hoje foi contemplado no plano. Nesse sentido, a regionalização do turismo possibilita o desenvolvimento dos municípios envolvidos, e a articulação e direcionamento consistente das ações para alcançar os objetivos e metas por meio de planejamento, que é ferramenta essencial para a gestão dos destinos turísticos.

5.3.3 ENTREVISTA COM O EDITOR DA REVISTA NOVE CIDADES

Para complementar a análise da governança regional realizou -se uma entrevista com o editor da Revista Nove Cidades, por se tratar de um ator de fora da rede, mas que participa do *trade* turístico e contribui para divulgar os nove municípios. Assim, ao ser indagado sobre sua visão em relação a existência da rede de relacionamentos entre os municípios e as instituições e como avalia o grau desta relação, o ator esclareceu:

Penso que, certamente, esta rede poderia estar mais fortalecida. Ainda se vê muito individualismo nas gestões públicas no que diz respeito à promoção turística do destino Costa da Mata Atlântica. Apenas a entidade representativa do *trade* regional – *Convention Bureau* – atua fortemente na promoção do destino como um todo, enquanto cada município continua se

promovendo (aqueles que o fazem) individualmente, como se não pertencessem a uma região metropolitana.

O ator destaca o SRCVB como instituição que mais contribui para promoção do destino, em concordância com a entrevista realizada com os atores da rede. Em relação a avaliação da gestão do turismo na região turística Costa da Mata Atlântica e se a mesma contribui de forma efetiva para o posicionamento competitivo da região no mercado turístico. O ator evidencia:

Sim, quando se analisa o trabalho desenvolvido pela entidade representativa do trade, porém, encontram-se entraves na gestão quando os próprios municípios não cooperam com esta gestão regional, tornando a gestão mais morosa e não tão eficaz.

Em sua avaliação, no que tange as ações desenvolvidas pelos nove municípios, SRCVB, Câmara Temática de Turismo (Agem) e Delegacia de Turismo da Baixada Santista e Vale do Ribeira, para o desenvolvimento regional da Costa da Mata Atlântica, o ator explica:

Como citado anteriormente, não acho que os municípios fazem qualquer trabalho pela promoção do destino. Vejo algo ainda muito incipiente feito pelo Guarujá, nos discursos dos gestores de turismo da cidade, mas que não encontra forças em ações dos outros municípios. Com relação ao trabalho do Santos e Região CVB, isento de qualquer envolvimento anterior, acredito que seja o trabalho mais ativo e incansável, que vem sendo feito há 14 anos em prol da região. No entanto, tenho certeza que poderia estar bem mais fortalecido e gerado melhores resultados se encontrasse força nas ações municipais. Também vejo um trabalho bem incipiente desenvolvido pela AGEM, com a Câmara Temática e pela delegacia regional, sem continuidade, muito burocratizado e com discursos que raramente saem do papel e das discussões. Acompanho este trabalho há mais de 10 anos e as conversas de hoje são as mesmas do início, com os mesmos resultados: quase nulos. Penso serem órgãos que existem muito mais para cumprir uma demanda política do que técnica.

O ator também relatou sobre sua visão quanto as estratégias necessárias para o desenvolvimento do turismo na Costa da Mata Atlântica, expondo sua opinião:

Em minha opinião, enquanto não houver, de fato, união, e tanto o poder público municipal, as entidades representativas do trade regional, iniciativa privada e sociedade civil não conseguirem trabalhar em consonância, será como dois remadores em um barco, um remando para o lado oposto do outro. Parece um discurso clichê, mas a falta de união e a falta de entendimento do quão efetivo poderia ser um trabalho em conjunto faz com que ainda estejamos estagnados na promoção do destino Costa da Mata Atlântica. Haja vista o fato de nenhuma prefeitura usar com propriedade o nome turístico da região em seu material promocional, ainda que esta marca tenha sido criada em parceria com as prefeituras, nas gestões de 2003.

Na entrevista com o editor, evidenciam-se as observações já constatadas nas outras análises. Para ele, embora a rede seja uma realidade, as ações são muito pontuais, os assuntos

são debatidos há muito tempo sem nenhuma resolução efetiva e a divulgação da região continua incipiente. Revela em sua fala a importância da união, do trabalho em conjunto, assuntos mencionados no referencial teórico das redes e apresentado nos resultados das análises. A revista Nove Cidades vem contribuindo para a divulgação, apresentando uma região com diversas atrações que vão muito além das praias, fortalecendo o grande potencial turístico que a região Costa da Mata Atlântica possui.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O turismo vem ganhando cada vez mais espaço, como atividade promotora de desenvolvimento socioeconômico. Em razão de ser atividade abrangente e dinâmica, é fundamental estudar não somente as estruturas que o compõem, mas também as relações que o determinam. Um destino turístico deve tecer relações para eliminar as barreiras administrativas, ocasionadas pela falta de visão, processos burocráticos, descontinuidade de gestão e outros fatores que impedem a prosperidade da atividade.

O desenvolvimento quando compreendido como processo e não como condição, possibilita a difusão de conhecimento, inovação, distribuição de riquezas entre os municípios que compõem uma região. Contudo o turismo com sua dinamicidade, poderá assumir o papel de articulador e indutor de desenvolvimento regional. Quanto mais denso for o nível de articulação, maiores os benefícios. Neste contexto, gestão, políticas públicas, planejamento e governança são princípios elementares para o desenvolvimento regional. As regiões não são fatos geográficos, mas fenômenos politicamente construídos. Nesse sentido, regionalizar não é apenas agrupar municípios com relativa proximidade e similaridade e sim compor entre o poder público, a iniciativa privada, o terceiro setor e a comunidade um ambiente igualitário, interativo e harmônico.

Portanto, as regiões que pretendem ser competitivas são desafiadas a adaptar constantemente seu formato de desenvolvimento, baseando-se num modelo aberto e flexível, com a finalidade de emergir um processo de criatividade dos agentes na priorização e na formulação de programas e projetos regionais estruturantes. (BOFF, 2007).

Apoiado nestes pressupostos, o estudo teve como objeto a região turística Costa da Mata Atlântica, situada no litoral de São Paulo. O problema da pesquisa é desvelar quais redes poderiam ser identificadas na região como condicionantes para o desenvolvimento regional integrado do turismo. Para tanto, foi definido como objetivo analisar as redes como estratégia para o desenvolvimento regional do turismo na região.

A região metropolitana composta pelos nove municípios: Santos, São Vicente, Praia Grande, Cubatão, Mongaguá, Itanhaém, Peruíbe, Bertioga e Guarujá, destaca-se pelo fato, de os municípios possuírem perfis semelhantes e uma malha viária totalmente interligada. Além disso, reúnem recursos naturais, rurais, culturais e históricos.

Constatou-se que a região revela um grande potencial para o desenvolvimento da atividade turística e a análise de redes sociais desempenha um importante papel nas

discussões em torno das pesquisas sobre relacionamento e turismo. Assim, foi realizada uma investigação da gestão do turismo regional, utilizando como referência os elementos que influenciam o seu desenvolvimento, tais como: gestão, governança, relações de poder, cooperação, competição e capital social, sendo estes constituintes da dimensão organizacional do turismo.

O conceito de sociedade em rede destacou-se com o surgimento e a expansão da tecnologia da informação e da comunicação. A abordagem em rede tem provado ser útil em vários campos, assim utilizou-se, para este estudo, a corrente da análise das redes sociais, que aplica a metodologia qualitativa e é baseada nas ciências sociais.

Nesse aspecto, a rede é vista como a representação das interações entre os indivíduos em uma comunidade com a finalidade de identificar a estrutura dos relacionamentos em torno de uma pessoa, de um grupo ou de uma organização e observar como essas configurações podem difundir conhecimentos e proporcionar benefícios.

A rede é um acordo de cooperação e de colaboração entre as organizações e tem como pré-condição para existência: a participação voluntária. Sem a participação ativa, nenhuma iniciativa avança. Apresenta-se com duas características básicas: a interação dos atores e a regularidade nessas interações. Neste sentido, a rede Costa da Mata Atlântica é realidade, pois, esses aspectos foram comprovados na análise. A rede envolve basicamente comunicação e troca de informação para benefícios mútuos. Observou-se que existe comunicação, todavia, é preciso que seja otimizada para reduzir os ruídos, que os atores mencionaram. Ademais, as informações não ocorrem de forma eficaz, prejudicando a dinâmica e o fortalecimento da rede. A intensidade da rede também pode variar de acordo com uma variedade de fatores, por isso melhorar o fluxo e a coordenação das informações torna-se imprescindível.

O desempenho de uma rede depende da conectividade e da capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes e da coerência de interesses compartilhados entre os objetivos da rede e os atores. A densidade da rede teve um resultado bastante elevado de 82,1%, revelando que os atores estabelecem conexões entre si.

A rede em questão pode ser considerada como simétrica, no sentido que cada ator possui sua independência e coordena algumas atividades de forma conjunta. Identifica-se esse conceito nas reuniões da Câmara Temática onde os temas regionais são discutidos. Entretanto, alguns atores relataram que faltam objetividade e resolução nas discussões, pois diversas ações não se efetivam. Nesse sentido, a rede pode ser classificada também como frágil.

Com base nos indicadores e nas tipologias de redes citados por Hoffmann et al (2004), a rede da região possui direcionalidade horizontal, os atores se reúnem em prol de um objetivo comum. No indicador localização, caracteriza-se com a tipologia aglomerada, tendo como característica a manutenção das relações em um território definido. A formalização é de base não contratual, onde as relações são estabelecidas por meio de relações políticas e sociais. O poder é não orbital, onde todos os atores têm poder de decisão. Destarte, observou-se também a conectividade, a densidade e o processo de multiplicação e de expansão, abordados por Martinho (2003) e Brasil (2007) como propriedades para formação de uma rede.

Por um lado, os laços fortes incentivam relacionamentos duradouros, por outro lado, os laços fracos são aqueles que estão desconectados com o grupo social mais forte de maneira direta, porém, aportam informações para a rede. No estudo, constatou-se um equilíbrio de 41% de laços fortes, 41% de laços fracos e 18% de relações inexistentes, denotando que mais de 50% dos atores da rede não participam de forma ativa nas relações.

A teoria das redes reconhece que a formulação de políticas ocorre em sistemas abertos, flexíveis e fluidos e que abrangem os setores públicos e privados. Uma articulação densa e inteligente proporciona desenvolvimento. Dessa maneira, a governança regional deve contribuir para elaboração, implementação e monitoramento de processos, programas e políticas bem-sucedidos que alicerçam as estratégias regionais. Evidenciaram-se dois atores centrais: o SRCVB e a Câmara Temática. Esse resultado deve-se ao fato de o primeiro desempenhar um papel de governança na região, mesmo que de forma não hierarquizada, divulgando a região nacionalmente e internacionalmente. Deve-se também ao fato de o segundo reunir os atores envolvidos na gestão regional para debater e planejar ações e projetos.

No processo de regionalização do turismo, o SRCVB foi instituído como instância de governança regional, no entanto, os municípios não são todos conveniados a essa organização, que atua de forma regional, divulgando a região, atraindo eventos e congressos e participando de feiras nacionais e internacionais. Na Câmara Temática, os atores participam, e as decisões são tomadas em grupo. Apoiados neste preceito, os dois atores são os animadores da rede, no sentido de motivar a participação dos atores. Conforme o referencial teórico, em uma rede colaborativa, a colaboração não acontece o tempo todo. Há períodos de alternância entre trabalhos conjuntos intensos e trabalhos independentes. A cooperação entre atores e entidades não é um fenômeno novo no turismo. A centralidade possibilita à rede o acesso para mais

informações e ações mais rápidas. Notou-se que os municípios se relacionam entre si em menor proporção que com as instituições. Este fato relaciona-se com a governança dessas entidades na região. Por exemplo, Mongaguá tem 100% de conexões com os atores, todavia, tem baixa notoriedade na recepção de conexão com 58,3% de interações. Por outro lado, Peruíbe e São Vicente, tem 41,7% relações de saída para os demais atores, porém, recebem 75% de interações. Os outros municípios estão com índices mais equilibrados nas conexões de entrada e de saída.

O entendimento da flexibilidade das redes torna-se fundamental para os atores, no aspecto inovador, organizacional e produtivo, haja vista, as possibilidades de se auto ajustar conforme as necessidades e as casualidades. A gestão do equilíbrio entre a cooperação e a competição é imprescindível para aumentar o nível de capital social visando ao desenvolvimento.

Para a plena estruturação e manutenção da rede, é importante que cada município que faz parte do grupo esteja fortalecido socialmente e culturalmente. Dessa forma, a participação com consciência regional poderá contribuir com o todo e fortalecer a estrutura e, conseqüentemente, o desenvolvimento regional do turismo.

Apesar da relevante expressão das funções portuárias, do polo siderúrgico e da atividade turística, a região enfrenta problemas relativamente comuns a qualquer grande aglomerado urbano, tais como: saneamento, carência de infraestrutura, transporte, habitação, questões ambientais, entre outros fatores.

Nesse sentido, na gestão do turismo, observou-se que as articulações são necessárias para implantação de políticas públicas para a área. As políticas públicas não podem limitar-se à percepção das vantagens do turismo apenas na geração de empregos. Existem quatro atores que são de fundamental importância para o sucesso do turismo: o poder público, a iniciativa privada, o terceiro setor e sociedade civil organizada. A política deve ser articulada em um ambiente democrático com a inclusão das estratégias do *trade* turístico e da sociedade.

Os atores percebem a importância da regionalização, mas muitas vezes atuam de forma isolada. Relatam a falta de uma política regional, de ações coletivas, a escassez de recursos e de projetos. Todavia, na análise da percepção dos atores para o desenvolvimento do turismo regional, as variáveis propostas tiveram *rankings* médios acima de 3, o que direciona concordância com as assertivas. Os atores convergem e divergem nas percepções do turismo regional, notou-se que a cooperação política teve o índice mais elevado, devido ao fato da maior parte da rede ser composta pelo poder público, porém a articulação que está relacionada

com esta variável teve a menor média. O conflito e a divergência são situações características nas relações políticas, pelo fato dos interesses serem diferenciados.

A conectividade entre os nove municípios precisa ser fortalecida, para que haja troca de informações, planejamento conjunto, cooperação e com isso, o aumento da competitividade do destino. A interdependência também é uma variável importante para o desenvolvimento regional, mesmo levando em conta que cada município tenha suas individualidades, projetos e ações.

A governança é estratégica na regionalização do turismo por contribuir com a Política Nacional do Turismo. Na análise das estratégias de coordenação da governança regional, a pesquisa revela que o desempenho do poder público ainda não está totalmente em conformidade para o desenvolvimento do turismo na Costa da Mata Atlântica, mas muitas ações de integração estão sendo desenvolvidas. Por meio da leitura das atas e das entrevistas, observa-se que surgiram ideias, projetos, estratégias, todavia, ainda não fortalecidas e concretizadas.

Entre as ações de articulação dos gestores para a integração entre os municípios, constata-se que a troca de gestão causa transtornos ao desempenho do turismo na região, o que poderia ser amenizado, com planejamento integrado e plano de turismo, assim definindo as ações que todos deveriam cumprir. Além disso, a atividade turística sofre com a informalidade e com a falta de profissionalismo. Revela-se uma leitura distorcida e influenciada por quem não vive a realidade do turismo, tornando-se necessário mudar esta visão restrita da atividade. Identifica-se a necessidade de novas posturas relacionadas à negociação, aos relacionamentos, à visão estratégica, à gestão, à governança e ao planejamento. A ação conjunta e integrada é vista como um dos maiores obstáculos para o desempenho eficaz dos órgãos públicos e das organizações.

Constata-se que até hoje, os municípios enfrentam problemas em razão da desorganização causada pelo turismo desenfreado na década de 1980. A repulsa foi criada, pois centenas de ônibus desciam a Serra e se aglomeravam pelas cidades da região, ocasionando transtornos à população. Em razão disso, torna-se evidente a necessidade de um programa de conscientização da população para importância da atividade turística.

Quanto às estratégias de divulgação e de comercialização da região, evidencia-se que o poder público é a entidade que possui maior facilidade e ferramentas legais, além do poder de articulação e regulamentação para reunir os atores da cadeia produtiva para o alinhamento e a realização do marketing do destino. As ações e estratégias para divulgação e comercialização

da região são realizadas pelo Santos e Região *Convention e Visitors Bureau*, mas devem ainda ser fortalecidas pelos municípios que compõem a Costa da Mata Atlântica, alcançando resultados mais eficazes e possibilitando o desenvolvimento regional.

A região turística deve facilitar as relações políticas, econômicas, sociais e culturais, revelando-se como um espaço plural e participativo, permitindo a ampliação das capacidades humanas e institucionais. Para o desenvolvimento da região turística Costa da Mata Atlântica são necessárias a participação e a articulação entre o poder público, o setor privado, o terceiro setor e todos os envolvidos neste processo. Nesse contexto, o estudo possibilitou observar como os processos de relacionamentos precisam ser e estar coesos, onde todos percebam e tenham conhecimento de seus papéis. A conscientização e a mobilização são fatores-chave para o desenvolvimento e isso não é possível sem um processo de comunicação e por meio de um sistema planejado e eficiente.

Com base nestes aspectos, as redes são de fato estratégias para o desenvolvimento do turismo regional. Constatou-se a efetivação da rede, a densidade, as relações entre os atores, suas limitações e necessidades para efetivação da cooperação, da colaboração política e da superação das rivalidades, visando ao desenvolvimento regional, por meio da articulação harmônica, democrática, participativa e integradora dos atores da Costa da Mata Atlântica.

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Capital social e desenvolvimento local**. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (Orgs.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p. 423-440.
- ALMEIDA, M. B. S.; D'IPOLITTO. **A análise das redes sociais como ferramenta estratégica de desenvolvimento regional: o caso do município de Silva Jardim, no Rio de Janeiro**. Revista Inteligência Empresarial, N.30 pp19-27. Disponível em: <http://www.ensp.fiocruz.br/biblioteca/dados/txt_594613450.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2016.
- AGEM. **Agencia Metropolitana da Baixada Santista**. Site: www.agem.sp.gov.br. Acessado em outubro de 2015.
- AMARAL FILHO, J. A. **Endogeneização no desenvolvimento econômico regional**. Anais do Encontro Nacional de Economia, 27. Belém: Anpec, 1999.
- AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo (RS): Atlas, 2005.
- AMBROSIO, R.P; PEDRASSOLI, J.C; SANTOS, A.R; VASQUEZ, D.A. **Organização social do território e formas de provisão de moradia na RMBS**. In BRANDÃO, M.V.M; MORELL, M.G.G; SANTOS, A.R (org). *Baixada Santista: transformações na ordem urbana*. 1. ed. - Rio de Janeiro: Letra Capital: Observatório das Metrôpoles, 2015.
- ANJOS, F.A; ANJOS, S.J.G; OLIVEIRA, J.P. **A Abordagem Sistêmica no Processo de Planejamento e Gestão de Territórios Urbanos Turísticos**. Revista Rosa dos Ventos 5 (3) 390-407, jul-set,2013.
- ATHANASIO, B, B, M. **A percepção dos atores sociais no processo de gestão democrática e participativa na construção do planejamento estratégico regional no conselho regional de desenvolvimento serra do Rio Grande do Sul**. (Dissertação de Mestrado). Faculdades Integradas de Taquara/RS, 2015.
- BAGGIO, R. **Studying complex tourism systems: a novel approach based on networks derived from a time serie**. XIV April International Academic Conference on Economic and Social Development Moscow, April 2-5, 2013.
- BAGGIO, R., SCOTT, N., & COOPER, C. **Network science. A review focused on tourism**. Annals of Tourism Research, 37(3), 802e827, 2010.
- BAGGIO, R., SCOTT, N., & WANG, Z. **What network analysis of the WWW can tell us about the organization of tourism destinations**. In Proceedings of CAUTHE 2007. Sydney, Australia, 11e14 February, 2007.
- BAHL, M. **Agrupamentos turísticos Municipais**. Curitiba: Prottexto, 2004.
- BAIERL, L.F; BRAZ, N; MORELL, M.G.G. **Configuração das unidades domésticas da Região Metropolitana da Baixada Santista**. In: BRANDÃO, M.V.M; MORELL, M.G.G;

SANTOS, A.R (org). Baixada Santista: transformações na ordem urbana. 1. ed. - Rio de Janeiro: Letra Capital: Observatório das Metrópoles, 2015.

BARBOSA, A. L. **Relações organizacionais para o desenvolvimento regional do turismo**. In. BENI, M.C. (org.) Turismo planejamento estratégico e capacidade de Gestão. Barueri, SP: Manole, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2001.

_____. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2004.

BENI, M.C; CURRY, M.J.F.C. **Bases territoriais e redes do cluster de turismo**. In. BENI, M.C. (org.) Turismo planejamento estratégico e capacidade de Gestão. Barueri, SP: Manole, 2012.

BERITELLI, P. **Cooperation among prominent actors in a tourist destination**. Annals of Tourism Research, 38(2), 607e629, 2011.

BERNARDES, A. T.; PINHEIRO, C. F. S.; MACHADO, R. F., SILVA, G. P.; FLECHA, A. C. **Redes complexas: Interações dos Atores do Setor do Turismo na Cidade de Ouro Preto**. IV Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Turismo: Responsabilidade Social e Ambiental. Caxias do Sul/ RS, 7 e 8 de julho de 2006.

BHAT, S. S.; MILNE, S. **Network effects on cooperation in destination website development**. Tourism Management, 29(6), 1131e1140, 2008.

BIESEK, A.S. **Experiência da teoria de aglomerados para o turismo**. In: SANTOS, C.H. Organizações e turismo. Caxias do Sul, RS: Educs,2004.

BOCK, I. A. A. **Grupo gestor do turismo rural do Rio Grande do Sul: um estudo sob a ótica de redes colaborativas e do capital social**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo, 2011.

BOFF, V.A. **Turismo e desenvolvimento regional: um estudo comparado de duas regiões turísticas do estado do Rio Grande do Sul**. Tese (doutorado), Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC,2007.

BOISIER, S. **Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político**. Planejamento e Políticas públicas. Distrito Federal, n. 13, jun. 1996.

BOISIER, S. **El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial**. Santiago do Chile: Ilpes/Cepal, 1997.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. (Ed.) **Handbook of theory and research for the sociology of education**. Nova York: Greenwood press, 1986. p. 31-56.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. **The network paradigm in organizational research: A review and typology.** Journal of Management, 29(6), 991–1013, 2003.

BRAGA, D.C. **Planejamento Turístico. Teoria e Prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRANDÃO, P. M. **Análise da rede política do turismo brasileiro.** Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Natal, RN, 2010.

BRANDÃO, C. Desenvolvimento nacional, políticas regionais e o poder de decisão segundo Celso Furtado. **Cadernos do Desenvolvimento.** vol. 5 (7), out., 2010.

BRAS, M. J., COSTA, C., & BUHALIS, D. **Network analysis and wine routes: the case of the Bairrada Wine Route.** The Service Industries Journal, 10(10), 1621e1641, 2010.

BRASIL, Ministério do Turismo. Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: **Formação de Redes** / Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. – Brasília, 2007.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Índice de competitividade do turismo nacional - 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional** – Relatório Brasil 2010. Coord. L.G.M.Barbosa. Brasília, Ministério do Turismo, 80p., 2010.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo: Diretrizes.** Brasília, Ministério do Turismo, 47p, 2013.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro.** Brasília, Ministério do Turismo, 2015.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Plano estratégico de desenvolvimento do turismo na região das Serras Gaúcha e Catarinense.** Coord. PETROCCHI, M; PATRUCCO, L.G. Brasília, Ministério do Turismo, 2015b.

BROCCHI; R. G; SOLHA, K.T. **Institucionalização do Turismo no Poder Público Estadual: a experiência de São Paulo.** Turismo em Análise, v.19, n.2, agosto 2008.

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável: Metodologia de planejamento.** 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

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

BURT, R. S. **Structural Holes: The Social Structure of Competition.** Cambridge: Harvard University Press, 1992. 324 p.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. **Future smart-organizations: a virtual tourism enterprise.** In: WISE 2000 – 1st ACM/IEEE International Conference on Web - Information Systems Engineering, v. 1 (Main Program), Hong Kong. Anais. Hong Kong: IEEE Computer Society Press, 2000. p. 456-461.

_____. **Collaborative networks: value creation in a knowledge society**. In Wang, K., Kovacs, G., Wozny, M., Minglun, F., Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing and Management: proceedings of PROLAMAT 2006, IFIP TC5 international conference, June 15– 17 Shanghai, China, Springer, 26-40. 2006.

_____. **Collaborative networks: reference modeling**. New York: Springer Science+Business Media, 2008.

CAMARINHA-MATOS, L. M. et al. **Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises**. Computers& Industrial Engineering, n. 57, p. 46-60, 2009.

CARNIELLO, M. F; SANTOS, M. J. **Relações entre Acesso à Informação e Formação de Capital Social em âmbito regional: uma Proposta Metodológica**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Recife – 2 a 6 de setembro de 2011.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

CASTRO, L. L. C. **O Projeto Expedições para o Turismo e Ação em Santo Amaro do Maranhão –Contribuições para a Construção das Políticas Públicas Municipais de Turismo**. São Luís. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo), Universidade Federal do Maranhão, 2004.

CASTRO, C. A. P; Falcão, L. P. **Ciência política: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2004.

CBC&VB. **Confederação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux**. Disponível em: <http://www.cbcbv.org.br/> Acesso em out.2015.

COELHO, A. **Gestão de negócios turísticos**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

CORIOLO, L. N. M T. **O turismo nos discursos, nas políticas e no combate à pobreza**. São Paulo: Annablume, 2006

COROLIANO, L.N; BARBOSA, L.M. **Internet e redes: articulações do turismo comunitário**. In. BENI, M.C. (org.) Turismo planejamento estratégico e capacidade de Gestão. Barueri, SP: Manole, 2012.

CORIOLO, L N; VASCONCELOS, F.P; **Região, desenvolvimento regional e turismo comunitário**. REVISTA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL. V.1 p 95-111, 2013

COSTA, A. C. G. **Por uma cultura de cooperação**. Brasília: Sebrae, 2002.

COSTA, C. **Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level – planning and networks.** The case of Portugal. Unpublished PhD thesis, University of Surrey, Guildford, UK. - 1996.

COSTA, H. A. **Análise das Relações de Rede e do Perfil da Competitividade Turística:** estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna. 2005. 175 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2005.

CRUZ, R. C. **Política de Turismo e Território.** São Paulo: Contexto, 2002.

CUNHA, L. **Economia e Política do Turismo.** Alfragide: McGraw-Hill, 1997

CURTIS, L. F. **Relacionamentos Interorganizacionais em Contexto de Aglomeração Territorial:** um estudo no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS). 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2008.

CZAJKOWSKI, A; CUNHA. S. K. **Organização e coordenação da rede de cooperação em aglomerados de turismo rural.** Revista Turismo Visão e Ação. v. 12, n. 1, p. 92 – 113, 2010.

DAVIDSON, R.; ROGERS, T. **Marketing for destinations and venues for conferences, conventions, business events.** Oxford: Elsevier, 2006.

DENCKER, A.F M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2007.

DIAS, R. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, R., MATOS, F. **Políticas Públicas: princípios, propósitos e processos.** São Paulo: Atlas, 2012.

DIBA, R. D. **Regiões metropolitanas paulistas e coordenação intergovernamental: um estudo comparativo.** Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, 2004.

DINIZ, C. C; CROCCO, M. **Introdução: Bases teóricas e instrumentais da economia regional e urbana e sua aplicabilidade ao Brasil – Uma breve reflexão.** In Diniz, C. C.; Crocco, M., editora: Economia Regional e Urbana, p 9–31. UFMG, Belo Horizonte, 2006.

DONAIRE, D.; SILVA, M. P.; GASPAR, M. A. **A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas.** Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, n. 01, p. 112 – 134, jan/abr. 2009.

DREDGE, D. **Policy networks and the local organization of tourism.** Tourism Management, 27(2), 269e280. (2006a).

_____. **Networks, conflict and collaborative Communities.** Journal of Sustainable Tourism, 14(6), 562e581(2006b).

DREHER, M.T; SALINI, T.S. **PPS de regionalização do turismo na região de Blumenau, Santa Catarina.** Gestão & Regionalidade - Vol. 25 - Nº 74 - mai-ago/2009.

ETGES, V. E.; DEGRANDI, J. O. **Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade.** RBDR, Blumenau, v.1, n.1, p. 85-94, abril. 2013.

FACCIN, K. **Capital Social e Competitividade em Redes Colaborativas Vitivinícolas da Serra Gaúcha:** estudo de casos das redes APROVALE e APROBELO. 2010. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

FÁVERO, I. **A rede de turismo em ação: o caso de Bento Gonçalves e da Região Uva e Vinho.** In. BENI, M.C. (org.) Turismo planejamento estratégico e capacidade de Gestão. Barueri, SP: Manole, 2012a.

_____. **A Competitividade do Turismo O Caso de Bento Gonçalves – Serra Gaúcha.** Anais do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, 2012b.

FEGER, J. E. et al. **Regionalização do turismo: uma análise espacial do Arranjo Produtivo Local Rota da Amizade.** Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica. FGV. v.3. n. 4. Rio de Janeiro, 2008.

FERNANDES, L.M.M; CORIOLANO, L.N.M.T. **A governança na política nacional de regionalização do turismo: estudo dos grupos gestores dos destinos indutores do Ceará.** Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica, Vol. 17 - n. 2 - mai. - ago. 2015.

FLECHA, A. C. **Alinhamento competitivo dos componentes de uma rede de atores do turismo.** Tese de doutorado: São Paulo, 2010.

FOGAÇA, I. F. **Gestão de destinos turísticos: Um ensaio à discussão dos papéis do poder público, iniciativa privada e sociedade civil para um destino consistente.** V Seminário de Pesquisa em turismo do Mercosul, 2008.

FRATUCCI, A. C. **Refletindo sobre a Gestão dos Espaços Turísticos: perspectivas para as redes regionais de turismo.** Revista Turismo em Análise, v. 20, n.3, dezembro 2009.

FURTADO, C. **Teoria e Política do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1983.

_____. **Introdução ao Desenvolvimento: enfoque histórico-estrutural.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

GARCÍA, M. S. **Social capital, networks and economic development: an analysis of regional productive systems.** Cheltenham, UK: E. Elgar, 2006. 251 p.

GARRIDO, I. M. D.A. **Modelos multiorganizacionais no turismo.** Cadeias, clusters e redes. Salvador: Secretaria de Cultura e Turismo, 2002.

GARTRELL, R. B. **Destination marketing: for convention and visitors bureaus.** Dubuque: Kendall Hunt, 1998.

GASTAL, S. MOESCH, M. **Turismo, políticas públicas e cidadania**. São Paulo: Aleph, 2007.

GIBSON, L., LYNCH, P.; MORRISON, A. **The local destination tourism network: development issues**. *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 2(2), 87e99. Gorman, C. (2005)

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C *et al.* **Turismo e regionalidade**. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica* v. 11, nº 01. p. 92 – 111, jan/abr. 2009.

GRANOVETTER, M. **The strength of weak ties: a network theory revisited**. *Sociological Theory*, San Francisco, v. 1, n. 1, p. 201-233, 1983.

_____. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**. *American Journal of Sociology*, v.91, p.491-501. 1985.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B; MCINTOSH, R. W. **Políticas de turismo: Estrutura, conteúdo e processo**. In: GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B; MCINTOSH, R. W. *Turismo: princípios, práticas e filosofia*. Porto Alegre, 2002.

GORNI, P. M; DREHER M. T; MACHADO D. D.P. N. **Parceria e cooperação intersetorial em uma organização do terceiro setor: o caso do Balneário Camburiu com vida Convention & Visitors Bureau**. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica* v. 11, nº 2, p. 263 – 279, maio/ago. 2009.

HALL, C. M. **Tourism: Rethinking the social science of mobility**. Harlow: Prentice, 2005.

_____. **Planejamento Turístico: políticas, processos e planejamentos**. São Paulo: Contexto, 2001.

_____. **Planejamento do Turismo: política, processos e relacionamentos**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2004.

HAIR JR., JOSEPH F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. **Redes de empresas: uma tipologia para sua classificação**. In: ENCONTRO DA ASSOCIACAO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO, 28, 2004, Curitiba. *Anais*. Curitiba: Anpad, 2004.

JACKSON, J., & MURPHY, P. **Clusters in regional tourism: an Australian case**. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1018e1035, 2006.

JOBOGI, N.T. Projeto turístico integrado de desenvolvimento regional: o caso da Rota dos Tropeiros no Estado do Paraná. Dissertação de mestrado. Vale do Itajaí, 2009.

KÖCHE, J.C. Fundamentos da Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 28ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

KNUPP, M. E. C. G.; MAFRA, F. L. N. Redes do Turismo: uma análise da política de turismo do estado de Minas Gerais - Brasil. Turismo em Análise, v. 23, n. 3, p. 663-690, 2012.

LYNCH, P. Networking in the homestay sector. The Service Industries Journal, 20(3), 95-116, 2000.

LOHMANN, G; PANOSSO NETTO, A. Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas. São Paulo: Aleph, 2008.

LOIOLA, E; MOURA, S. Análise de Redes: uma Contribuição aos Estudos Organizacionais. In: FISCHER, Tânia. Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, Cap. 3, p. 53-68, 1996.

LOPES, F.D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. Rap, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 1007-1035, set. /out. 2009.

LOPES, L.E.D. Desenvolvimento regional: uma análise do programa de regionalização do turismo no destino indutor João Pessoa. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual da Paraíba, Paraíba, 2013.

MACHADO, A. L.; TOMAZZONI, E. L. A regionalização turística do Rio Grande do Sul e sua contribuição como referência para a gestão regionalizada do turismo no Brasil. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. v.5, n.2, p.226-247, 2011.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARINI, J.M; SILVA, C.L. Desenvolvimento regional e arranjos produtivos locais: uma abordagem sob a ótica interdisciplinar. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. G&DR, Taubaté, v. 8, n. 2, p. 107-129, mai- ago/2012.

MARQUES, C. B; SANTOS, C. H. S. Capital social como fator de desenvolvimento em rotas turísticas. Gaia Scientia, João Pessoa, v. 4, n.1, p. 21-34, 2010.

MARQUES, E.C. Redes sociais, instituições e atores políticos, na cidade de São Paulo. São Paulo: Annablume, 2003.

MARTINHO, C. Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. Brasília: WWF Brasil, 2003, 164p.

MATOS, F; DIAS, R. Governança pública: novo arranjo de governo. Campinas-SP: Alínea, 2013.

MENDONÇA, M. C. A. **Gestão de potenciais clusters turísticos: uma proposta de metodologia de diagnóstico**. In: BENI, M.C. (org.) Turismo planejamento estratégico e capacidade de Gestão. Barueri, SP: Manole, 2012.

MENDONCA, V; VARAJÃO, J; OLIVEIRA, P. **Cooperation Networks in the Touris Sector: Multiplication of Business Opportunities**. Procedia Computer Science. v. 64, Pages 1172–1181, 2015.

MENEGHEL, L. M; TOMAZZONI, E. L. **A comunicação e a integração dos atores do turismo regional: o caso do Observatório de Turismo e Cultura da Serra Gaúcha (OBSERVATUR)**. Revista Turismo Visão e Ação, v. 14, n. 2, p. 246 –260, 2012.

MERINERO-RODRÍGUEZ, R. **Redes de actores y desarrollo turístico: estudio de casos en Portugal**. Revista de Analisis Turístico, 11, 2011.

MERINERO-RODRÍGUEZ, R.; PULIDO-FERNANDEZ, J. I. **Desarrollo turístico y dinamica relacional: metodología de analisis para la gestion activa de destinos turísticos**. Cuadernos de Turismo, 23, 173e194 (2009).

_____. **Analyzing relationships in tourism: a review**. Tourism Management Volume 54, Pages 122–135, June 2016.

MINASI, S. Planejamento do turismo na perspectiva territorial na região extremo sul do RS/Brasil. **Revista de Turismo Contemporâneo – RTC**, Natal, v. 3, n. 1, p. 138-165, jan. /jun. 2015.

MOESCH, M. **Dimensão Social**. In: BENI, M.C. (org.) Turismo planejamento estratégico e capacidade de Gestão. Barueri, SP: Manole, 2012.

MORRELL, M.G.G; BRANDÃO, M.V.M; SOUZA, F.G; SABINO, W; SANTOS, A.R. **Estrutura social e organização social do território da Região Metropolitana da Baixada Santista**. In BRANDÃO, M.V.M; MORELL, M.G.G; SANTOS, A.R (org). Baixada Santista: transformações na ordem urbana.1. ed. - Rio de Janeiro: Letra Capital: Observatório das Metrópoles, 2015.

MORRISON, A., LYNCH, P., & JOHNS, N. **International tourism networks**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(3), 197-202, 2004.

MOTA, A; LADEIRAS, A; COSTA, J. **Contributos para um modelo de planejamento estratégico em turismo**, 2007.

MULS, L. M. **Desenvolvimento Local, Espaço e Território: O Conceito de Capital Social e a Importância da Formação de Redes entre Organismos e Instituições Locais**. Revista Economia, Brasília (DF), v.9, n.1, p.1-21, jan/abr 2008.

NAHAPIET, J; GHOSHAL, S. **Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage**. Academy of Management Review, v.23, n.2, p. 242-266, 1998.

NASCIMENTO, R.C. **Reflexões sobre planejamento turístico regional no limite do Sístur**. In: BENI, M.C. (org.) Turismo planejamento estratégico e capacidade de Gestão. Barueri, SP: Manole, 2012.

NEGREIROS, R. **Gestão metropolitana: Um desafio que se renova**. Revista Paranaense de Desenvolvimento. Nº 100, jan. /Jun.79-90,2001.

NOVELLI, M, SCHMITZ, B., SPENCER, T. **Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience**. Tourism Management, Guildford, v. 27, n. 6, p. 1141-1146, Dec. 2006.

OLAVE, M. E.L; AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. Revista Gestão & Produção, São Carlos, v. 8, n. 3, dec.2001.

OLIVEIRA, L. H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

OLIVEIRA, H. A. **Política internacional contemporânea**. Mundo em transformação. São Paulo: Saraiva, 2006.

PAIVA, C. A. **O que é uma região de planejamento com vistas ao desenvolvimento endógeno e sustentável?** In: TARGA, Luiz Roberto; HERRLEIN JR., Ronaldo; MERTZ, Marli Marlene (Org.). Jornadas de economia regional comparada. Porto Alegre: PUCRS, 2005.

PAVLOVICH, K. **The evolution and transformation of a tourism destination networks: the Waitomo Caves, New Zealand**. Tourism Management, 24(2), 203e216, 2003.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Trad.de Luiz Alberto Monjardin. Rio de Janeiro: FGV,2002.

QUANTD, C. O.; SOUZA, Q. R. **Governança de redes sociais no terceiro setor: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento**. In: Encontro Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 31, 2005, Rio de Janeiro. Anais. Brasília: EnANPAD, 2005. CD-ROM

RODRIGUES, A. L; MALO, M.C. **Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v.10, n. 3, Curitiba, jul-set, 2006.

RODRIGUES, S.L.; SOUZA, M. **O papel das Governanças na regionalização do turismo**. Revista Brasileira de Ecoturismo, São Paulo, v.8, n.2, pp.234-250, mai/ago2015.

_____. **A organização de redes e governanças na regionalização do turismo: microrregião Uva e Vinho – Rio Grande do Sul – Brasil**. Geosaberes, Fortaleza, v. 6, número especial (3), p. 278 - 288, fev. 2016.

ROMEIRO, P. **Redes de gestão para a competitividade do sector turístico: uma análise a partir do turismo rural**. Cabo Verde: Redes e Desenvolvimento Regional. p. 4158-4183, 2009. Disponível em: <<http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Premio%20Bartolomeu/159A.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

ROSAS, J; CAMARINHA-MATOS, L. M. **An approach to assess collaboration readiness**. International Journal of Production Research, v. 47, n. 17, p. 4711–4735, set. 2009.

RUA, M.G. **Análise de Políticas Públicas: Conceitos Básicos**. In: RUAS, M. G; CARVALHO, M.I.V. (Org.). O estudo da política. Brasília: Paralelo 15., 1998.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SANTOS, A.R; BERTUOL, C; AMBROSIO, R.P; SANTOS, E. **Gestão urbana e políticas públicas na Baixada: padrões, efeitos e desafios**. In: BRANDÃO, M.V.M; MORELL, M.G.G; SANTOS, A.R (org). Baixada Santista: transformações na ordem urbana. 1. ed. - Rio de Janeiro: Letra Capital: Observatório das Metrôpoles, 2015.

SANTOS E REGIÃO CVB. **Santos e Região Convention & Visitors Bureau**. Disponível: <http://www.visitesantoseregiao.com.br/>. Acesso em outubro de 2015.

SÃO PAULO. Conselho de Desenvolvimento da Baixada Santista. **Plano Diretor de Turismo da Baixada Santista**. Agência Metropolitana da Baixada Santista: UNIMONTE, 2002.

SÃO PAULO (Estado). **Lei nº 8.663, de 25 de janeiro de 1965**. Cria a Secretaria de Estado dos Negócios do Turismo e dá outras providências. São Paulo, v. 62, n. 3, 1965. Disponível em: <http://perfil.fundap.sp.gov.br/CGI-> Acesso em: 17 fev. 2016

_____. **Relatório do Secretário, exercício de 2004**. Arquivo disponível em < http://www.fazenda.sp.gov.br/download/secretario/relatorio_secretario_ano_2004.pdf >. Acesso em: 17 fev. 2016.

_____. **Decreto n.50.600, de 27 de março de 2006**. Institui, na Secretaria de Turismo, o Conselho do Turismo Regional Paulista e dá providências correlatas. Disponível em <<http://www.legislacao.sp.gov.br/>>. Acesso em 17 fev. 2016.

_____. **Relatório do Secretário, exercício de 2011**. Arquivo disponível em < http://www.fazenda.sp.gov.br/download/secretario/relatorio_secretario_ano_2011.pdf >. Acesso em: 17 fev. 2016

SARAIVA, E. **Introdução à Teoria da Política Pública**. In: Políticas públicas; coletânea / Organizadores: Enrique Saravia e Elisabete Ferrarezi. – Brasília: ENAP, 2006.

SAXENA, G. **Relationships, Networks and the Learning Regions: Case Evidence from the Peak District National Park**. Tourism Management 26:277–289, 2005.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Cia da Letras, 2000.

_____. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SETTE, I.R; VALLE, M.I.M; COUTINHO, M.P.C. **O Programa de Regionalização do Turismo de Minas Gerais: uma abordagem da política pública estadual de turismo.** Turismo em análise. Vol. 25, n. 3, dezembro 2014.

SETUR-MG. Secretaria de Turismo do Estado de Minas Gerais. **Circuitos turísticos.** 2016. Disponível em < <http://www.turismo.mg.gov.br/>>. Acesso em: 17fev.2016.

SCOTT,N; COOPER, C; BAGGIO,R **Destination network: four Australian cases.** Annals of Tourism Research, aug, 2007.

SCOTT, N., COOPER, C.; BAGGIO, R. **Use of network analysis in tourism research.** In Advances in Tourism Marketing Conference, Valencia, Spain, 10e12 September, 2007

SILVA, E. A; PEREIRA, J. R; ALCANTARA, V. C. **Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalismo e capital social.** Cad.EBAPE.BR [online]., vol.10, n.1, pp. 20-39,2012.

SILVA, F.S; COSTA, S.R; CARVALHO, C.M.B. **Políticas públicas de turismo no Brasil: estratégias para administração da atividade no país.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/36218351.pdf>., 2013.

SILVA, J. A. S. **Cluster, competitividade territorial e o desenvolvimento turístico.** Revista Desenharia, Salvador, n. 10, p. 73-96, mar. 2009.

SILVA, M. da. **Territórios conservadores de poder no centro-sul do Paraná.** Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Geografia, Unesp, Presidente Prudente- SP, 2005.

SILVA, P.T. **Limites e possibilidades do Programa de Regionalização do Turismo como indutor da cultura da cooperação: região dos negócios em Goiás.** Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Centro de Excelência em Turismo, Mestrado Profissional em Turismo, 2013.

_____. **A Dimensão Territorial no Planejamento do Desenvolvimento Turístico no Brasil: modelo do polo de crescimento versus modelo territorialista e endógeno.** Turismo em Análise, v. 17, n. especial, p. 5-23, janeiro 2006.

SOLHA, K. T. **Política De Turismo: Desenvolvimento E Implementação.** In: Ruschmann. D; SOLHA, K.T (Org.) Planejamento turístico. Barueri, SP: Manole,2006.

SOUZA, D.A; GIL, A.C. **A Importância da Identidade Regional na Configuração de Clusters Turísticos.** Turismo em análise. vol. 26, n.2, Abr, 2015.

TAVARES, J.M; JUNIOR, J.A.V; QUEIROZ, S.F. **Circuitos Turísticos de Minas Gerais: uma análise a partir de ferramentas de geoprocessamento.** Turismo e Análise. Vol. 21, n. 1, abr, 2010.

TOMAZZONI, E. L. **Organização de feiras de negócios: um modelo de gestão** Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica Vol. VI, nº4, Rio de Janeiro, dez. 2011. Caxias do Sul: UCS, 2002. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Turismo, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2002.

_____. **Análise do discurso turístico da Serra Gaúcha.** Em Questão: Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS v. 12, n. 2, 2006.

_____. **Turismo desenvolvimento regional.** Modelo APL Tur aplicado à região das Hortênsias. (Rio Grande do Sul-Brasil) -tese de doutorado-USP, 2007.

_____. **Turismo e Desenvolvimento regional. Dimensões, elementos e indicadores.** Caxias do Sul, RS: Educs, 2009.

_____. **Observatório de Turismo e Cultura, integração regional do cluster de turismo e desenvolvimento socioeconômico da Serra Gaúcha.** In: BENI, M.C. (org.) Turismo planejamento estratégico e capacidade de Gestão. Barueri, SP: Manole, 2012.

TOMIO, M; SCHMIDT, C.M **Governança e ações coletivas no turismo regional: a experiência dos empreendedores da região oeste do Paraná.** Revista Turismo Visão e Ação Eletrônica, Vol. 16 - n. 3 - set. - dez. 2014.

TRIBE, J. **Tourism: a critical business.** Journal of Travel Research, vol 46; 245- 255; 2008.

URRY, J. **The tourism gaze.** London: Sage, 2000.

VAN DER ZEE, E; VANNESTE, D. **Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies.** Tourism Management Perspectives.v 15, July 2015, Pages 46–56

VÁZQUEZ BARQUERO, A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização.** Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

VEAL, A.J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo.** São Paulo: Aleph, 2011.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI.** Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2005.

VERSCHOORE, J.R; BALESTRIN, A. **Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação.** In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 30, 2006, Salvador. **Anais.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

VIANA, A.L.B. **Modelos relacionais para a organização e o desenvolvimento regional do turismo.** Tese (Doutorado) Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Santa Cruz do Sul, 2012.

VIEIRA, A. R. M. **Planejamento e políticas públicas de turismo: análise dos módulos operacionais do Programa de Regionalização do Turismo no Polo São Luís- MA.** Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília: Brasília, 2011.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

_____. **Social network analysis: methods and applications**. New York: Cambridge University Press, 2009.

XAVIER, T. R. *et al.* **Potencialidades para formação de uma rede de Turismo no município de Ouro Preto/MG/Brasil**. Revista de turismo y Patrimonio Cultural, 2012 vol.10 n°5 p.605-618.

YAZIGI, E. **Civilização Urbana -planejamento e turismo**. São Paulo: Contexto, 2003.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, A. F.; SANTOS, A. P. R. S. **Urbanização, mobilidade populacional e meio ambiente: uma abordagem das desigualdades socioespaciais da Região Metropolitana da Baixada Santista**. In: III Congresso da Associação Latino-americana de População, Anais, Córdoba, Argentina, 2008.

APÊNDICE A

1 Questionário realizado com os atores da governança da região

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

Este formulário é um instrumento para coleta de dados da pesquisa **“Redes como estratégia para o desenvolvimento regional integrado do turismo da região Costa da Mata Atlântica (SP),** desenvolvida por Daniela Tineo, pesquisadora discente do Mestrado em Turismo pela Universidade de São Paulo (USP), sob orientação do Prof. Dr. Edegar Luis Tomazzoni. O objetivo principal do trabalho é **analisar as redes para o desenvolvimento do turismo na região Costa da Mata Atlântica**". Portanto, sua participação seria fundamental.

1- Quadro de relações entre os municípios e as instituições da Região da Costa da Mata Atlântica.

Responda na linha do seu município ou instituição sua relação com os demais municípios e instituições, da seguinte forma:

- 0- Para relações inexistentes com o município ou instituição.
- 1- Para relações fracas com o município ou instituição
- 2- Para relações fortes com o município ou instituição

	Santos	São Vicente	Praia Grande	Mongaguá	Itanhaém	Peruíbe	Guarujá	Bertioga	Cubatão	SRCVB	DT	CT	Sebrae
Santos	-												
São Vicente		-											
Praia Grande													
Mongaguá				-									
Itanhaém					-								
Peruíbe													
Guarujá							-						
Bertioga								-					
Cubatão									-				
SRCVB										-			
DT											-		
CT												-	
Sebrae													-

2- Responda as assertivas, de acordo com seu grau de concordância:

1-Seu município ou instituição participa, de forma ativa, do debate e da formulação das estratégias regionais para a consolidação do turismo regional da Costa da Mata Atlântica.

(a) concordo plenamente (b) concordo parcialmente (c) indeciso (d) discordo parcialmente (e) discordo totalmente

2-As ações de articulação, organização de estratégias, projetos realizados pelo seu município ou instituição refletem e beneficiam o turismo regional.

(a) concordo plenamente (b) concordo parcialmente (c) indeciso (d) discordo parcialmente (e) discordo totalmente

3-Seu município ou instituição participa de uma rede de relações, entre os demais municípios e instituições que compõem a Costa da Mata Atlântica.

(a) concordo plenamente (b) concordo parcialmente (c) indeciso (d) discordo parcialmente (e) discordo totalmente

4- Existe uma percepção da gestão integrada entre seu município ou instituição que contribui positivamente para convergência e abertura de caminhos que buscam a coletivização de ações e projetos na região

(a) concordo plenamente (b) concordo parcialmente (c) indeciso (d) discordo parcialmente (e) discordo totalmente

5- O seu município ou instituição tem o objetivo comum de fortalecer a região, estabelecer planejamento conjunto e integração operacional, aumentando a competitividade da região.

(a) concordo plenamente (b) concordo parcialmente (c) indeciso (d) discordo parcialmente (e) discordo totalmente

6-Seu município ou instituição distribui responsabilidades e compartilha conhecimento com os demais municípios e ou instituições da região.

(a) concordo plenamente (b) concordo parcialmente (c) indeciso (d) discordo parcialmente (e) discordo totalmente.

7-Seu município ou instituição contribui para tomada de decisão, mesmo após conflitos, contradições e resistências.

(a) concordo plenamente (b) concordo parcialmente (c) indeciso (d) discordo parcialmente (e) discordo totalmente

8-Seu município ou instituição reconhecem a interdependência mútua e tem os temas de interesse comum, como primordiais para o desenvolvimento regional do turismo.

(a) concordo plenamente (b) concordo parcialmente (c) indeciso (d) discordo parcialmente (e) discordo totalmente

9-Seu município ou instituição trocam recursos e informações, de forma mais ou menos permanente, para alcançar objetivos políticos de interesse da região.

(a) concordo plenamente (b) concordo parcialmente (c) indeciso (d) discordo parcialmente (e) discordo totalmente

10-Seu município ou instituição contribui para o consenso entre os vários interesses, resultando em decisões acertadas para o desenvolvimento do turismo regional.

(a) concordo plenamente (b) concordo parcialmente (c) indeciso (d) discordo parcialmente (e) discordo totalmente

3- Responda as perguntas abaixo.

- 1- Quais ações seu município ou instituição realizam que contribuem para o desenvolvimento regional do turismo na região?
- 2- Como você avalia as ações desenvolvidas pelos demais municípios, Convention Bureau, Câmara Temática de Turismo (Agem) e delegacia de turismo da baixada Santista e Vale do Ribeira, para o desenvolvimento regional da Costa da Mata Atlântica?
- 3- A gestão do turismo da Costa da Mata Atlântica contribui de forma efetiva para o posicionamento competitivo da região no mercado turístico.
- 4- A gestão pública tem nas políticas sua principal ferramenta para implementação das ações de planejamento. Portanto, no que tange à atividade turística, as relações entre as políticas de turismo e as políticas dos demais setores, devem ser estabelecidas de maneira complementar e integrada. As políticas de turismo na região são convergentes com os demais setores e contribuem para o desenvolvimento como um todo?

APÊNDICE B

1 Entrevista realizada com o editor da Revista Nove Cidades

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

Esta entrevista é um instrumento para coleta de dados da pesquisa **“Redes como estratégia para o desenvolvimento regional integrado do turismo da região Costa da Mata Atlântica (SP)**, desenvolvida por Daniela Tineo, pesquisadora discente do Mestrado em Turismo pela Universidade de São Paulo (USP), sob orientação do Prof. Dr. Edegar Luis Tomazzoni. O objetivo principal do trabalho é **analisar as redes para o desenvolvimento do turismo na região Costa da Mata Atlântica**”. Portanto, sua participação seria fundamental.

- 1- Em sua visão existe uma rede de relacionamentos entre os municípios e as instituições citadas acima? Se sim, qual o grau desta relação.
- 2- Como você avalia a gestão do turismo na região turística Costa da Mata Atlântica. Ela contribui de forma efetiva para o posicionamento competitivo da região no mercado turístico.
- 3- Como você avalia as ações desenvolvidas pelos nove municípios, SRCVB, Câmara Temática de Turismo (Agem) e delegacia de turismo da baixada Santista e Vale do Ribeira, para o desenvolvimento regional da Costa da Mata Atlântica?
- 4- Em sua visão, quais estratégias são necessárias para o desenvolvimento do turismo na Costa da Mata Atlântica?