



# Desafios intersetoriais no desenvolvimento do turismo: uma leitura das parcerias em Blumenau, SC

*Challenges in intersectoral tourism development: a reading of partnerships in Blumenau, SC*

*Desafíos intersectoriales en el desarrollo turístico: una lectura de asociaciones en Blumenau, SC*

## Patrícia Monteiro Gorni

Mestre em Administração pelo Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: < patriciagorni@brturbo.com.br >

## Marialva Tomio Dreher

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é professora titular da Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: < marialva@furb.br >

### CRONOLOGIA DO PROCESSO EDITORIAL

Recebimento do artigo: 14-abr-2009

Aceite: 03-nov-2010

### FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

GORNI, P. M. e DREHER, M. T. Desafios intersetoriais no desenvolvimento do turismo: uma leitura das parcerias em Blumenau, SC. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 1., p.1-17, abr. 2011.

### REALIZAÇÃO



### APOIO INSTITUCIONAL



### PATROCÍNIO



**Resumo:** O turismo é uma atividade que depende dos investimentos dos setores público e privado para a sua realização. Frente à alta competitividade do mercado é essencial que as organizações unam esforços na direção de estratégias coletivas para o fortalecimento da atividade, como as parcerias intersetoriais. Diante disso, o objetivo deste trabalho consiste em analisar a experiência de parceria existente entre as organizações dos setores público, privado e terceiro setor associadas ao Núcleo de Turismo Receptivo da Associação Empresarial de Blumenau (ACIB), na condução do turismo em Blumenau, SC. Para tanto, a metodologia constitui-se em duas etapas, exploratória e descritiva, com coleta de dados pela análise documental e questionário aplicado à coordenação do Núcleo e aos nucleados. Verificou-se que, apesar deste Núcleo ter se constituído recentemente, o mesmo foi bem avaliado pelos seus nucleados, que o consideram um bom meio para a troca de conhecimentos e estímulo para o fortalecimento do turismo no município. Contudo, verificou-se que o Núcleo deve investir em ações que integrem ainda mais os nucleados, no que se refere aos objetivos e metas da entidade. Além disso, promover ações para a captação de um maior número de nucleados.

**Palavras-chave:** Intersectorialidade. Turismo. Parceria. Blumenau.

**Abstract:** Tourism is an activity that depends on the investment of public and private sectors for its implementation. Facing the highly competitive market is essential that organizations join forces in the direction of collective strategies for the strengthening of activity, such as the intersectoral partnerships. Before this, the objective of this study was to assess the experience of partnership between organizations from the public, private and third sector related to the Center of Tourism of the Business Association of Blumenau (ACIB), in driving the tourism in Blumenau, SC. For both the methodology consisted of two phases, exploratory and descriptive, with data collected by document analysis and questionnaire on coordination of the Center and nucleated. It was found that, although the core have been made recently, it was well rated by their nuclei, that considered a good medium for the exchange of knowledge and encouragement for strengthening tourism in the city. However, it was found that the Center should invest in actions to further integrate the nucleated, with regard to the purposes and goals of the entity. In addition, actions to promote the capture of a greater number of nucleated.

**Keywords:** Intersectoriality. Tourism. Partnership. Blumenau.

**Resumen:** El turismo es una actividad que depende de la inversión de los sectores público y privado. Frente al mercado altamente competitivo, es esencial que las organizaciones hagan esfuerzos para crear estrategias colectivas objetivando el fortalecimiento de actividades tales como las alianzas intersectoriales. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es examinar la experiencia de colaboración entre las organizaciones del sector público, privado y tercer sector asociadas al “Núcleo de Turismo Receptivo da Associação Empresarial de Blumenau (ACIB), en la dirección de turismo en Blumenau, SC, Brasil. La metodología utilizada se divide en dos tipos: exploratorio y descriptivo, con recogida de datos por análisis documental y por un cuestionario aplicado a la coordinación del Nucleo y a las empresas nucleadas. Se encontró que Hemos encontrado que, aunque este Núcleo sea bastante reciente, ha recibido una evaluación muy buena. Fue calificado así por las nucleadas, que lo consideran un buen medio para el intercambio de conocimientos y el estímulo para el fortalecimiento del turismo en Blumenau. Sin embargo, se constató que el Centro debe invertir en las acciones para integrar aún más las nucleadas, en cuanto a los objetivos y metas de la entidad e hacer promoción de las acciones para la atracción de más nucleados.

**Palavras clave:** Enfoque intersectorial. Turismo. Asociación. Blumenau.

## Introdução

O turismo é uma atividade socioeconômica que promove o deslocamento, interação e lazer das pessoas e, decorrente disso, movimentando organizações públicas e privadas responsáveis pela oferta de atrativos e infra-estruturas receptivas e emissivas. Neste setor, a competitividade entre os destinos turísticos compostos por várias tipologias de organizações (hotéis, transportadoras, restaurantes, lazer etc.), exige gestão profissionalizada. E, sobretudo demanda articulação entre elas, uma vez que esta atividade é organizada e comercializada em produtos compostos, que sugerem participação nas decisões, como os roteiros turísticos. Por isso, é essencial que as organizações tornem-se parceiras na condução de estratégias coletivas para o fortalecimento da atividade em ampla escala que supere as questões particularizadas. Dentre as estratégias, destaca-se a importância das parcerias intersetoriais, nas quais, a cooperação entre os setores público, privado e terceiro setor pode representar uma alternativa favorável à gestão e desenvolvimento do turismo.

Diante das vantagens obtidas com a maior integração entre os setores, Junqueira (2004) aponta que as ações intersetoriais surgem como uma possibilidade para a solução de problemas sociais que incidem sobre uma população em uma determinada localidade. Nesse sentido, a intersectorialidade com o objetivo de intervenção social exige a articulação de organizações e pessoas, estabelecendo um conjunto de relações e constituindo uma rede, por meio da qual é possível integrar e articular saberes e experiências.

Além de contribuírem para a resolução dos problemas sociais, as estratégias intersetoriais favorecem a união de esforços entre os setores em busca do fortalecimento de suas ações. De acordo com Austin (2001), várias forças estão criando um ambiente de incentivo à cooperação intersectorial, tanto no nível macro, quanto micro da sociedade e Fischer (2002) afirma que, existe um nível crescente de interação colaborativa entre os setores que tais alianças podem ser bilaterais entre dois setores ou trilaterais, envolvendo os três setores em parcerias privadas e públicas.

Perante isso, destacam-se neste trabalho as ações em conjunto que os setores (público, privado e terceiro setor) promovem na busca pelo desenvolvimento do turismo, que depende dos investimentos, especialmente do setor público e do privado. Conforme Dias (2005, p. 140) “de qualquer modo que se aborde o turismo, se trata sempre de uma combinação de atividades privadas, que atraem consumidores que pressionam sobre uma oferta de bens, predominantemente públicos.” Cabe ao Estado desenvolver políticas públicas que fomentem o turismo e favoreça as localidades receptoras as condições básicas de infra-estrutura para receber os visitantes. O setor privado forma a oferta e se encarrega pelos investimentos em bens e serviços que atendam às necessidades dos turistas, tais como hospedagem, alimentação, transporte, agenciamento, entre outros.

Com relação à colaboração do terceiro setor, no Brasil existem entidades que atuam para combater a exploração sexual, as que oferecem capacitação para a formação de mão-de-obra, as que se dedicam à proteção ambiental, os *conventions bureaux* e outras. Contudo, de acordo com Pereira (2005), o foco de preocupação da sociedade civil, no país, está principalmente voltado às questões referentes aos problemas sociais, não se apresentando muito atuante no turismo, sendo que, a gestão e controle das políticas de recursos públicos da atividade turística sempre estiveram restritos à esfera do mercado e do Estado.

Geralmente, na atividade turística os três setores atuam de forma isolada, no qual, as ações de parceria não ocorrem com tanta frequência, ou não se encontram instituídas de maneira organizada e consolidada. Este fenômeno reduz o valor político e operacional das decisões definidas em movi-

mentos de parceria que apresentam pouca credibilidade. Diante desta problemática, a hipótese deste estudo fundamenta-se na crença de que as parcerias intersetoriais podem contribuir de maneira mais ordenada com a cooperação e articulação entre os setores favorecendo o desenvolvimento do turismo. Sendo assim, o objetivo deste trabalho consiste em analisar a experiência de parceria existente entre as organizações públicas, privadas e sociedade civil na condução do turismo de Blumenau, SC, enfocando as organizações participantes do Núcleo de Turismo Receptivo da Associação Empresarial de Blumenau (ACIB).

No Estado de Santa Catarina ocorrem outras iniciativas de parcerias vistas em muitos projetos coletivos, em especial de captação e realização de eventos e na promoção dos Roteiros Regionais que dependem do esforço dos setores na sua consolidação. Por isso, acredita-se que o Núcleo Receptivo da ACIB, objeto deste estudo, também pode tornar-se uma boa estratégia de ampliação das relações intersetoriais em prol de um desenvolvimento mais participativo nesse setor.

## Aportes teóricos

Conforme Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002) a organização do turismo envolve milhares de unidades e podem ser analisadas das seguintes maneiras: (a) por função ou tipo de atividade, como regulamentadoras, comerciais, prestadoras de serviços, pesquisadoras, fomentadoras, editoras, educadoras, e outras; (b) geograficamente, podendo ser internacionais, nacionais, regionais, estaduais e locais; (c) em termos de propriedade, como governamentais, não-governamentais e privadas; (d) por segmentos, como transportes, meios de hospedagem, agentes de viagens, e outras e (e) por motivação, sendo com ou sem fins lucrativos. Neste trabalho, as organizações turísticas são classificadas em: governamentais (públicas), privadas e não-governamentais (terceiro setor ou sociedade civil).

Os principais órgãos públicos tanto no âmbito nacional quanto internacional são: a Organização Mundial do Turismo (OMT)<sup>1</sup>; o Ministério do Turismo (MTUR); EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo e no Estado de Santa Catarina, local dessa pesquisa, é a Santa Catarina Turismo S/A (SANTUR).

A oferta turística se constitui de tudo o que o local dispõe como seus recursos naturais, culturais e artificiais, bem como os bens e serviços públicos e privados. Sendo assim, o setor público exerce papel fundamental na atividade turística e de acordo com Dias (2005) essa importância se dá principalmente por dois motivos: (1) o turismo é uma atividade dinâmica que pode gerar efeitos tanto positivos quanto negativos, sendo necessário portanto, equilibrar o objetivo do lucro com sua sustentabilidade econômica, ambiental e social; (2) o Estado é responsável por bens públicos como a infra-estrutura, segurança, recursos naturais, culturais e outros.

Dias (2005) concentra o papel do Estado no turismo em sete pontos principais: (1) Coordenação e efetivação de uma política de turismo; (2) Planejamento da atividade turística de maneira a atender aos interesses da maioria da população de um país, Estado ou município; (3) Legislação e regulamentação de normas codificadas no direito; (4) Função empresarial na medida em que investe em infra-estrutura básica, além de ser também proprietário e responsável por dirigir empreendimentos; (5) Incentivador do setor privado, por meio de empréstimos, incentivos fiscais e outros; (6)

---

<sup>1</sup> A OMT é o representante oficial internacional do turismo, encarregado pela promoção e desenvolvimento dessa atividade. (GOELDNER; RITCHIE; MCINTOSH, 2002).

Promotor do turismo social às camadas sociais menos favorecidas, e (7) Divulgação e promoção do turismo nas regiões emissoras, considerada por Dias (2005) uma das mais importantes funções da administração pública, em função de desempenhar o papel de coordenador das diversas atividades voltadas para o turismo em seu território.

Acredita-se, no entanto, que apesar da relação proposta por Dias (2005) oferecer uma compreensão geral do assunto, a mesma não esgota as possibilidades das ações que são desenvolvidas pelo Estado em relação a atividade turística. Destaca-se, conforme Wanhill (2002), que a extensão do envolvimento público depende da filosofia econômica do governo. Os incentivos proporcionados pelos governos, em prol do desenvolvimento do turismo, são os instrumentos usados para concretizar os objetivos estabelecidos pela política de turismo no país. Complementa que os incentivos políticos podem ser utilizados para corrigir as deficiências do mercado e para assegurar a parceria entre o público e o privado.

Diante deste contexto, de acordo com Teodósio (2007) a intersetorialidade pode ser percebida em duas dimensões. A primeira nasce das discussões sobre a reforma do Estado e as estratégias para tornar a máquina pública mais eficiente, eficaz e efetiva na provisão de políticas públicas. É a chamada qualificação da esfera pública, que tem ao longo dos últimos anos, principalmente após o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado caminhado ao encontro de práticas desenvolvidas na esfera privada. Para essa dimensão, a intersetorialidade expressa a articulação entre diferentes órgãos e áreas do governo, de forma a desenvolverem uma atuação integral e complementar nos serviços que oferecem à população. A outra noção refere-se à articulação entre os chamados três setores: primeiro (Estado), segundo (empresas) e terceiro (organizações não-governamentais e da sociedade civil). Tal perspectiva, mais recente, “[...] encontra ecos em vários discursos pró democratização profunda do governo, co-responsabilização de empresas e instituições da sociedade na solução dos problemas socioambientais e uso mais eficiente de recursos públicos e privados para a coletividade” (TEODÓSIO, 2007, p. 2).

Em relação ao turismo, o setor privado, de acordo com Oliveira (2005), a atividade turística é eminentemente empresarial, sendo que, a diversidade de empresas e profissões que atuam nesta área é ampla. Dentre essas, tem-se os meios de hospedagem; as agências de viagens; empresas de transportes (aéreos, terrestres e aquáticos), de locação de veículos, de divertimentos, de gastronomia, de consultoria, de organizações de eventos, de planejamento e urbanização turística, de formação de mão-de-obra especializada; e muitas outras empresas que, de forma direta ou indireta, usufruem do turismo para obterem vantagens comerciais. O setor privado conta ainda com entidades que apóiam e tem como foco de atuação a atividade turística no Brasil, como a Associação Brasileira da Indústria de Viagens, (ABAV); a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, (ABIH), entre outras.

O setor público depende da participação da iniciativa privada, no qual, por meio da cooperação conjunta, poderão fortalecer as ações para o desenvolvimento da atividade turística. Beni (2004) defende que, para o setor público, a parceria entre as empresas privadas é o único meio a curto e médio prazo para sanar as limitações referentes à escassez de recursos financeiros e a pouca disponibilidade de recursos humanos realmente especializados com amplo conhecimento de seus setores por exemplo.

No que tange a participação do terceiro setor no turismo, este é constituído por organizações que apóiam o Estado em suas ações frente ao desenvolvimento da atividade turística. No Brasil, dentre essas entidades, identificam-se as que atuam para combater a exploração sexual, as que oferecem

capacitação para a formação de mão-de-obra especializada para os meios de hospedagem, as que se dedicam à proteção ambiental, para a inclusão social, os *conventions bureaux*, que tem como objetivo principal a captação de eventos para uma determinada localidade, e outras (DIAS, 2005).

O turismo é uma atividade que se inter-relaciona com vários segmentos econômicos e que depende de ações setoriais para o seu desenvolvimento. Um interessante estudo sobre as parcerias entre o setor público e o privado, no turismo, foi realizado pela Organização Mundial do Turismo, por meio de seu Conselho de Negócios, a *World Tourism Organization Business Council - WTOBC*, no ano de 2000. Este trabalho foi bastante significativo, pois analisou tais parcerias em vários locais do mundo, totalizando oitenta estudos de caso, em cinquenta países. Os resultados indicam que a cooperação entre o público e o privado está crescendo em toda parte do mundo, tanto em países desenvolvidos, quanto em países emergentes. Cada vez mais participantes e grupos estão movendo ações em conjunto, para promover o desenvolvimento do turismo, e não somente aqueles que se encontram envolvidos diretamente com essa atividade. A estrutura, a natureza e o objetivo referentes à cooperação estão se tornando cada vez mais variados, criativos, e sofisticados (WTOBC, 2000).

Normalmente, cada setor age de forma isolada no cumprimento de suas atividades, contudo, a colaboração intersetorial pode representar maior eficiência na obtenção dos objetivos. A cooperação entre o Estado, mercado e sociedade civil proporciona a troca de experiências e competências específicas de cada um desses setores, contribuindo para a superação de problemas e criando novas oportunidades. De acordo com Fischer (2002), a junção dessas atividades, apesar de não ser uma tarefa simples, tem se mostrado enriquecedora, além disso, as alianças estratégicas despontam como uma promissora alternativa para o fortalecimento de uma sociedade democrática.

Para compreender os termos que permeiam as parcerias intersetoriais, Fonseca, Moori e Alves (2005) apontam para as divergências existentes sobre os termos parceria, aliança, cooperação e colaboração, que por vezes são tratados como sinônimos e outros momentos aparecem com conceitos distintos. Segundo os autores, apesar desta característica, é possível perceber na maioria dos casos, uma linha mestra que permeia todos esses conceitos, que é a idéia de uma união para a realização de uma ação conjunta em busca de um objetivo comum.

A parceria pode ser entendida como uma relação dinâmica entre vários atores, baseada em objetivos determinados pelos mesmos. Deve atender aos interesses das partes envolvidas e que as mesmas devem dividir as responsabilidades na busca por seus interesses em comum (BRINKERHOFF, 2002). Dentre tais interesses, destacam-se as vantagens competitivas obtidas por meio das parcerias intersetoriais. As empresas podem cooperar entre si de diversas formas como por meio de troca de experiências, redução de custos e outros, contribuindo para seu fortalecimento no mercado. Inojosa (2001, p.105) define intersetorialidade ou transetorialidade como:

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

Diante disso, para Inojosa (2001) uma perspectiva de trabalho intersetorial implica mais do que justapor ou compor projetos que permaneçam sendo formulados e realizados setorialmente. É pre-

ciso que haja a interação entre os setores, no qual, por meio de atuação conjunta, procuram desenvolver ações que trarão benefícios mútuos.

De acordo com Fingerhann e Loureiro (1992) torna-se emergente que se estabeleça um novo padrão de relacionamento entre o setor público e as empresas privadas. Para os autores, existe uma condição propícia ao desenvolvimento de formas cooperativas entre os setores público e privado na esfera das administrações públicas locais e no Brasil a necessidade dessa cooperação decorre de vários aspectos determinantes. Um deles encontra-se no fato de que o setor público não consegue atender a todas as demandas sociais. Outro se refere à necessidade que a iniciativa privada tem, em buscar mercados alternativos para a utilização de sua capacitação empresarial, financeira e administrativa.

A relação intersetorial, ou tri-setorial, como alguns autores preferem, nasce com o objetivo de somar e complementar recursos e competências. Assim, a cooperação entre Estado, mercado e organizações da sociedade civil levaria a uma interação com as comunidades alvo dos projetos, corroborando em formas mais avançadas de construção da cidadania. Outros autores trazem a intersectorialidade como co-responsabilização pela transformação social e aprendizagem compartilhada, que em grande parte justificariam a ampliação das relações tri-setoriais (CARNEIRO et al., 2009).

Vale destacar, no entanto, que apesar dos benefícios gerados em tais parcerias, Austin (2001) e Fischer (2002) chamam a atenção para as dificuldades em seu estabelecimento e funcionamento em prol da obtenção de benefícios mútuos. Pesquisas iniciais sobre as parcerias revelam alguns desafios que a gestão das alianças intersetoriais enfrenta como: dificuldade de compartilhar o poder e o controle nas decisões que envolvem as organizações aliadas; barreira encontrada para compatibilizar culturas organizacionais distintas; falta de ferramentas gerenciais voltadas a colaboração intersectorial, adequadas ao modelo de gestão.

Desse modo, conforme Austin (2001), dentre os aspectos a serem ponderados ao estabelecerem uma relação de cooperação intersectorial é que as partes envolvidas devem levantar seus pontos em comum, no que concerne à missão, estratégia e valores. A identificação dessas características irá revelar a compatibilidade para a integração entre os parceiros. É de grande importância que os parceiros tenham clareza com relação aos propósitos de sua união. Sobre as características que formam a personalidade de uma parceria intersectorial, Fischer (2002) identifica três principais que são: as empresas parceiras devem ter sua identidade organizacional bem consolidada; devem estar preparadas para partilhar seus valores e devem respeitar reciprocamente às responsabilidades de cada uma.

Considera-se que a colaboração mútua é um desafio às organizações, mas que respeitados os aspectos referentes aos objetivos em comum, valores, e outros, pode ser uma estratégia de crescimento organizacional no que concerne, principalmente, a competitividade e a sustentabilidade. As parcerias podem ocorrer em diversos segmentos econômicos, como indústria, comércio ou serviços. No setor de serviços, a atividade turística possui um papel de destaque na geração de empregos e renda para as localidades. Seu desenvolvimento depende das ações dos setores público e privados. Em muitos casos as organizações públicas e privadas podem promover ações conjuntas para beneficiar o turismo.

As organizações turísticas, por meio de ação conjunta entre os setores, podem fortalecer sua atuação e com isto, tornarem-se mais competitivas. Para os gestores da *World Tourism Organization Business Council* – WTOBC (2000), as organizações precisam cooperar entre si para se adaptarem às mudanças que vêm ocorrendo na indústria turística. Acrescenta-se ainda que, no futuro, os setores público e privado irão dividir as responsabilidades por meio de parcerias em prol do desenvolvi-

mento e administração do turismo, para que esta atividade seja cada vez mais economicamente, socialmente, culturalmente e ambientalmente sustentável. Para Dreher e Badel (2009), as parcerias intersetoriais, quando legítimas, favorecem o diálogo e, portanto, o entendimento da complexidade que envolve o desenvolvimento da atividade turística.

Um dos aspectos a destacar neste trabalho refere-se à competitividade entre as destinações turísticas. Porter (1999) chama a atenção sobre o aspecto da complementaridade no turismo, em que a qualidade da experiência do visitante não depende somente do apelo da atração principal como as praias, mas também do conforto e dos serviços prestados pelos hotéis, restaurantes, pelos meios de transporte e outros. As partes desse aglomerado dependem entre si, ou seja, se uma delas não tiver um bom desempenho, pode comprometer as demais. Estes serviços ofertados aos visitantes dependem de investimentos do setor público e do privado, sendo que, conforme Buhalis (2000), a parceria entre ambos, em que há cooperação entre todos os envolvidos, é um dos aspectos primordiais para que os destinos turísticos tenham a capacidade de oferecer produtos de qualidade.

A cooperação entre o público e o privado está crescendo rapidamente em toda parte do mundo, tanto em países desenvolvidos, quanto em países emergentes. Cada vez mais participantes e grupos estão movendo ações em conjunto para promover o desenvolvimento do turismo e não somente àqueles que se encontram envolvidos diretamente com essa atividade. A estrutura, a natureza, o propósito e o objetivo referentes à cooperação estão se tornando cada vez mais variados, criativos e sofisticados (WTOBC, 2000).

No Brasil, a ausência de parcerias bem estruturadas e engajadas em prol do desenvolvimento sustentável do turismo é identificada por Beni (2004) como um dos problemas que merecem total atenção. Segundo o autor, muitos empreendimentos turísticos implantados pela iniciativa privada, com o incentivo do poder público, não respeitam os preceitos da política estratégica de desenvolvimento regional e do planejamento sustentável do turismo. Este fato demonstra a falta de ações conjuntas eficazes e bem estruturadas.

## Metodologia

Para atingir o objetivo proposto e responder à problemática desta pesquisa, dividiu-se o método em duas etapas: primeira exploratória seguida pela descritiva. De acordo com Hair, et al (2005) a pesquisa exploratória está voltada aos estudos em que o pesquisador não possui amplo conhecimento sobre o assunto a ser investigado, estando, portanto, orientada para as descobertas. Dencker (1998) complementa que a pesquisa exploratória tem como característica um planejamento flexível, envolvendo de maneira geral o levantamento bibliográfico, análise de situações similares e entrevistas com pessoas experientes e comumente apresenta-se como um estudo de caso. Este estudo permite o conhecimento em profundidade, contudo não pode ter seus resultados generalizados. Já a pesquisa descritiva utiliza técnicas padronizadas de coletas de dados e sua forma mais comum de apresentação é o levantamento, em geral, realizado mediante questionário (DENCKER, 1998). Está estruturada para medir características descritivas nas questões de pesquisa, que geralmente partem de hipóteses derivadas da teoria (HAIR, et al, 2005).

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: análise documental (atas, projetos, relatórios etc.) e questionário composto por perguntas abertas e fechadas, dividido em três blocos temáticos: perfil do entrevistado; parceria intersetorial existente entre as organizações vincula-



das ao Núcleo de Turismo da ACIB (alinhamento de expectativas, estratégias, comprometimento, comunicação, papéis, recursos, agregação de valor e sistemas de avaliação) e no terceiro bloco a opinião dos entrevistados acerca das parcerias intersetoriais. O questionário foi baseado no Instrumento de Monitoramento de Alianças Intersetoriais do Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor – CEATS. Tal instrumento foi desenvolvido pela equipe do CEATS em conjunto com representantes de empresas públicas, privadas e organizações do terceiro setor. (FISCHER, 2003).

A população envolveu a coordenação do Núcleo de Turismo e 10 das 11 organizações associadas a esta entidade, sendo: cinco pertencentes ao setor privado, três pertencentes ao setor público e duas do terceiro setor. A análise dos dados foi amparada pela abordagem quantitativa e qualitativa dos dados, levando em consideração não somente os aspectos quantitativos, como também os subjetivos apresentados nas respostas pesquisadas. Procurou-se desta maneira, codificar e categorizar os dados para que de modo ordenado pudessem apresentar uma melhor compreensão do problema desta pesquisa e responder seu objetivo.

## **Parceria intersetorial em Blumenau no núcleo de turismo receptivo da ACIB**

O Núcleo de Turismo Receptivo é uma entidade amparada pela ACIB que conta com a presença de nucleados dos setores público, privado e sociedade civil. Este Núcleo surgiu em 2006, a partir de uma iniciativa da ACIB, que identificou a necessidade de promover ações que visassem contribuir com o desenvolvimento da atividade turística no município de Blumenau/SC. A ACIB é composta por 26 Núcleos, que são coordenados por sete consultores que apóiam as organizações participantes. A proposta desses Núcleos é trocar experiências e identificar problemas comuns para buscar, conjuntamente, as soluções mais eficientes. O Núcleo de Turismo Receptivo, objeto deste estudo, além de contar com a direção de um dos consultores da ACIB, possui uma coordenadora que é concedida pela Secretaria do Desenvolvimento Econômico Municipal. Este fato denota a valorização do poder público sobre a atividade turística e revela sua preocupação em contribuir para o desenvolvimento do turismo no município.

O principal objetivo do Núcleo é discutir propostas para a melhoria no desenvolvimento do turismo receptivo do município, referentes à atuação dos meios de transportes, bem como, dos serviços das demais estruturas turísticas, como os meios de hospedagem, alimentação e outros. Com isto, os objetivos do Núcleo são:

1. Promover a participação de empresas e entidades em assuntos relacionados ao desenvolvimento de Blumenau;
2. Promover a integração, a parceria e a sinergia entre os participantes, bem como a formação e o desenvolvimento pessoal e profissional;
3. Desenvolver e participar de ações, junto à comunidade, que contribuam para o desenvolvimento econômico e social de Blumenau e região;
4. Desenvolver a responsabilidade econômica, social e ética entre os participantes;
5. Prestar aos visitantes de Blumenau um atendimento educado, preciso e profissional.

O Núcleo de Turismo Receptivo tem buscado promover a participação de empresas e entidades em assuntos relacionados ao desenvolvimento turístico de Blumenau. Diante deste contexto, apresenta-se uma análise acerca das relações intersetoriais que ocorrem no Núcleo de Turismo Receptivo e seus nucleados, bem como, busca-se verificar a efetividade das ações em conjunto. Em um primeiro momento, apresenta-se (quadro 1) o perfil das organizações que participaram da pesquisa e que são vinculados ao Núcleo de Turismo.

**Quadro 1.** Perfil das organizações entrevistadas

Setor	Ab.	Rel.	Porte	Ab.	Rel.	Tempo no mercado	Ab.	Rel.
Privado	5	50%	Pequeno	4	40%	de 1 a 10 anos	3	30%
Público	3	30%	Médio	3	30%	de 10 a 20 anos	2	20%
Terceiro Setor	2	20%	Grande	3	30%	Acima de 20 anos	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

\* números representados de modo absoluto (Ab.) e relativo (Rel.).

Das 10 organizações levantadas, conforme quadro 1, 50% pertencem ao setor privado; 30% setor público e 20% terceiro setor, demonstrando que há uma maior representatividade privada na busca das parcerias coletivas dentro deste Núcleo. No entanto, como o município possui cerca de 211 empresas turísticas privadas, este número pode ser considerado pouco expressivo quando comparado a oferta turístico local. Contudo, o setor público e o terceiro setor estão bem representados somando a totalidade das organizações locais.

Dentre estas organizações pesquisadas encontram-se: Secretaria de Turismo, Sindicato de Classe, Convention & Visitors Bureau (C&VB), empresas de transportes e de alimentos, como também aquelas que atuam indiretamente, como: o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina - SEBRAE, Universidade, polícia militar e empresa de comunicação. Quanto ao porte, verificou-se que 40% das entrevistadas são de pequeno porte e as demais se divide em 30% médio e 30% grande porte. Este resultado bastante equilibrado evidencia que neste Núcleo, a busca de parcerias independente do porte.

Com relação ao tempo de atuação no mercado (quadro 1), 50% das pesquisadas atuam há mais de 20 anos e 20% entre 10 e 20 anos, comprovando que a maturidade organizacional - especialmente das com mais de 20 anos de mercado, favorece a busca de parcerias intersetoriais. Além disto, não representa um impedimento que cria barreiras nas ações intersetoriais que promovem o desenvolvimento do turismo neste local. Esta participação é fundamental no apoio das demais 30% (1 a 10 anos), consideradas iniciantes no setor e que necessitam de maior conhecimento sobre mercado turístico.

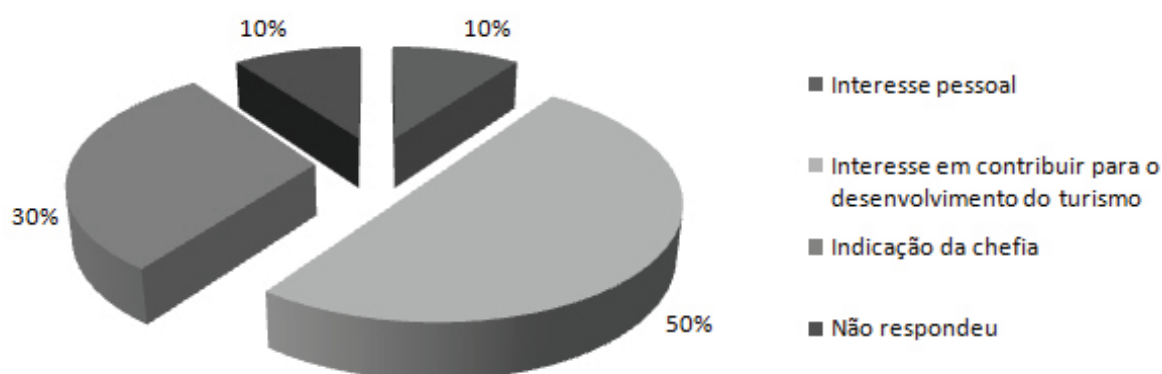
Outro dado importante foi com relação às demais (desconsiderando o Núcleo) formas de atuação em conjunto que as organizações participam ou já estiveram envolvidas. A maioria delas (80%) já havia participado de algum tipo de parceria, seja esta intersetorial ou entre organizações pertencentes ao mesmo setor. Destas, 70% consideraram que a parceria que ocorreu no passado foi importante na condução de novas iniciativas para o fortalecimento do setor. Além disto, atualmente,

90% destas organizações participam de outras parcerias que não estão relacionadas ao Núcleo de Turismo e destas 60% consideram que os resultados são excelentes, destacam-se parcerias no C&VB e no Conselho Municipal de turismo.

No que tange a participação no Núcleo (objeto deste estudo), atualmente ocorre a participação ativa da maioria das organizações (60%) associadas desde sua criação. Isto confirma que os representantes de tais organizações consideram válida essa parceria, uma vez que mantêm sua presença desde o início. Além dessas, 20% se associou após aproximadamente um ano de funcionamento e os representantes das demais não souberam especificar o período.

Os encontros promovidos pelo Núcleo acontecem quinzenalmente e a maioria dos respondentes, ou seja, 70% diz participar sempre das reuniões, o que pressupõe que as organizações associadas estão se dedicando regularmente, favorecendo o fortalecimento das ações do Núcleo. Para a coordenadora do Núcleo, apesar do número de participante variar a cada encontro e que a participação dos nucleados poderia ser mais regular, os encontros são sempre produtivos. No que tange os objetivos propostos pelo Núcleo, a maioria os respondentes (80%) afirma conhecê-los totalmente e 20% deles consideram que os conhecem em parte. As pessoas que participaram da pesquisa foram questionadas sobre as motivações que as levaram a participar do Núcleo, e o resultado pode ser observado no gráfico 1:

**Gráfico 1.** Motivação para a participação do Núcleo de Turismo



A partir do resultado obtido, observa-se que apesar de 50% dos respondentes estarem motivados a participarem do Núcleo com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento do turismo local, uma parcela significativa de 30% dessas pessoas participa por indicação da chefia. Esse fato pode caracterizar uma forma de obrigação e ter como consequência um menor interesse e comprometimento com as ações do Núcleo, por exemplo, um dos nucleados que participa por indicação da chefia, não frequenta as reuniões regularmente.

A opinião dos respondentes em torno das ações do Núcleo pode ser observada no quadro 2.

**Quadro 2.** Opinião dos respondentes sobre as ações do Núcleo de Turismo

<b>Consideração sobre a efetivação do Núcleo</b>	<b>Ab.</b>	<b>Rel.</b>	<b>Contribuição do Núcleo para o desenvolvimento do turismo local</b>	<b>Ab.</b>	<b>Rel.</b>
Ótima	1	10%	Contribui totalmente	2	20%
Boa	8	80%	Contribui	7	70%
Regular	0	0	Contribui pouco	1	10%
Ruim	0	0	Não contribui	0	0
Não respondeu	1	10%	Não respondeu	0	0
Total	10	100%		10	100%

As questões que envolvem a efetividade das ações do Núcleo e suas contribuições para o desenvolvimento do turismo local foram analisadas em conjunto. Pode se considerar, que na opinião dos nucleados (80%), o Núcleo de Turismo Receptivo vem conseguindo efetivar suas ações de maneira positiva. Quanto à contribuição para o desenvolvimento do turismo local pode se afirmar que a maioria dos respondentes (70%) acredita que o Núcleo vem contribuindo para o desenvolvimento do turismo local. Contudo, para a coordenação essa entidade ainda tem muitos aspectos que podem ser melhorados para contribuir ainda mais para o desenvolvimento da atividade turística no município, especialmente por se tratar de uma organização que começou a atuar recentemente e que irá amadurecer suas ações conforme o passar do tempo.

Os dados apresentados nos quadros 3, 4 e 5 fazem parte do questionamento em torno do relacionamento entre as organizações associadas e o Núcleo. Destaca-se que dois entrevistados não responderam a estes questionamentos, resultando em 8 respondentes.

**Quadro 3.** Constituição do Núcleo de Turismo

<b>Questões</b>	<b>D</b>	<b>DP</b>	<b>C</b>	<b>CP</b>	<b>N</b>
1. As estratégias da parceria estão claramente definidas.	0	0	4	4	0
2. As estratégias da parceria foram definidas em conjunto pelas organizações participantes do Núcleo.	0	0	7	1	0
3. Os papéis a serem desempenhados pelas organizações parceiras estão claramente definidos	0	1	3	4	0
4. A forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações parceiras contribui para o turismo local	0	1	4	3	0

Conforme o quadro 3, apesar da maioria (8) dos respondentes apontar que as estratégias de parceria foram definidas pelo Núcleo, em conjunto com seus nucleados, existe uma divisão na opinião entre os respondentes, entorno da compreensão sobre tais estratégias. Verifica-se que, 50% dos respondentes concordam parcialmente que as estratégias da parceria e o papel a ser desempenhado pelas organizações no Núcleo estejam claramente definidos. Além disso, e talvez por conta dessa falta de clareza, é que metade das pessoas sinaliza que a forma como estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações não está contribuindo totalmente para o desenvolvimento do turismo local. Em relação a isso, Brinkerhoff (2002) ressalta que é de suma importância que os objetivos de

uma parceria sejam determinados pelos seus atores e, portanto, compreendidos entre os mesmos. Diante disso, verifica-se que o Núcleo precisa retomar, entre as organizações associadas, quais suas funções na entidade e como as mesmas poderão contribuir para sua melhor atuação em prol do desenvolvimento do turismo na localidade. As estratégias de parceria ainda não se encontram totalmente definidas, pois o processo está andamento.

#### Quadro 4. Comunicação entre nucleados e o Núcleo de Turismo

Questões	D	DP	C	CP	N
1. Cada uma das organizações parceiras compreende claramente as mensagens emitidas pelas demais.	0	1	4	3	0
2. Os canais de comunicação disponíveis facilitam a interação entre as organizações parceiras	0	0	6	2	0
3. As atividades que propiciam a comunicação entre as organizações parceiras são realizadas com frequência	0	0	6	1	1

Verificam-se no quadro 4, algumas questões referentes ao modo de comunicação entre os nucleados. Observa-se que a maioria dos respondentes (75%) concorda que os canais de comunicação disponíveis facilitam a interação entre as organizações parceiras e que as atividades que propiciam a comunicação entre as organizações parceiras são realizadas com frequência. Apesar disso, nota-se que 50% dessas pessoas não estão plenamente de acordo que tais organizações compreendem claramente as mensagens emitidas pelas demais. Isto denota que, apesar dos canais disponíveis serem favoráveis à comunicação e os encontros serem constantes, a maneira como esses estão sendo conduzidos deve ser revisto. Conforme Austin (2001) e Fischer (2002) assinalam, a constituição de parcerias intersetoriais envolve algumas limitações e desafios. Neste caso, acredita-se que o Núcleo precisará levantar as principais dificuldades de comunicação para que as organizações presentes consigam transmitir e absorver melhor as idéias propostas.

#### Quadro 5. Posicionamento das organizações frente ao Núcleo de Turismo

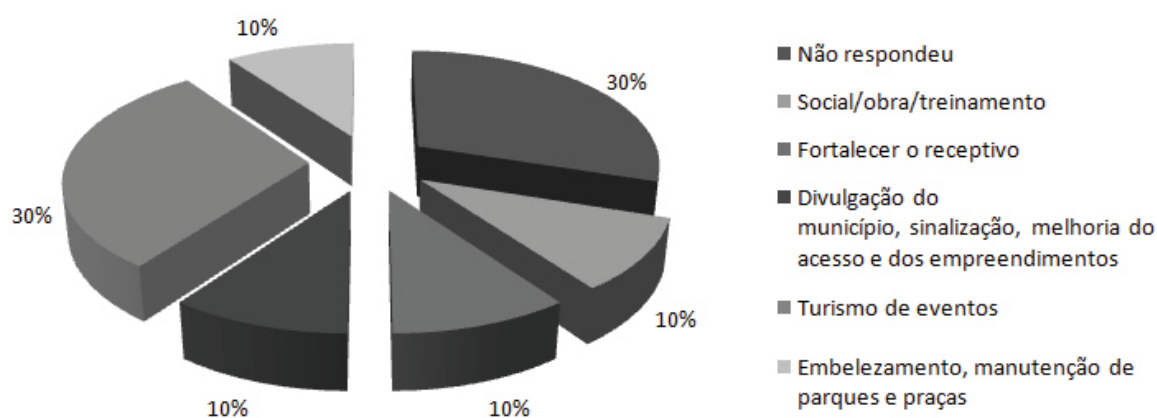
Questões	D	DP	C	CP	N
1. O nível de comprometimento das organizações para promover ações em parceria é alto	1	1	4	2	0
2. O nível de comprometimento das organizações para desenvolver os objetivos do Núcleo é alto.	0	1	4	3	0
3. As empresas parceiras do Núcleo compartilham entre si conhecimentos especializados.	1	1	6	0	0

No que tange ao relacionamento entre as organizações e o Núcleo, quadro 5, os respondentes foram questionados em dois aspectos. Em um deles, procurou-se verificar a opinião dos mesmos sobre o nível de comprometimento das organizações para promover as ações em parceria. No outro, buscou-se compreender a opinião dos nucleados sobre o nível de comprometimento das organizações para desenvolver os objetivos do Núcleo. Em ambos os casos, observa-se que a opinião das pessoas encontra-se dividida, no qual metade concorda que as organizações associadas

ao Núcleo encontram-se comprometidas em promover ações em parceria e com os objetivos do Núcleo. Contudo, a outra metade pondera, e não concorda plenamente que este grau de empenho seja alto. Ainda com relação aos dados do quadro 5, observa-se que a maioria dos respondentes acredita que as organizações associadas ao Núcleo compartilham entre si conhecimentos especializados. Contudo, vale destacar que duas pessoas, ou seja, 33% que responderam a esta questão, apontaram que discordam que as organizações estejam compartilhando seus conhecimentos com as demais participantes do Núcleo. Este fato demonstra que, apesar da maioria achar o contrário, é possível que alguns representantes de organizações associadas, evitem tratar de suas estratégias profissionais no Núcleo.

Os entrevistados foram questionados sobre em que áreas e projetos os setores público, privado e terceiro setor poderiam trabalhar em conjunto em prol do desenvolvimento do turismo local. Foi uma questão aberta, no qual, cada respondente pode fazer sua sugestão, conforme pode ser observado no gráfico 2.

**Gráfico 2.** Áreas e projetos que os setores podem promover ações em conjunto



Dentre as sugestões propostas para a parceria intersetorial em prol do desenvolvimento do turismo encontram-se: ações que promovam o desenvolvimento social, realização de obras para o município, a promoção de treinamentos para as pessoas que atuam na atividade turística; ações que colaborem para o melhor desempenho das empresas que atuam com o turismo receptivo; parcerias para a elaboração de instrumentos que divulguem a localidade e melhorarem a sinalização e acesso aos empreendimentos; ações que contribuam para a melhora no que tange o embelezamento do município como manutenção de parques e praças e para a captação e desenvolvimento de eventos, no qual, foi apontando pela maioria dos respondentes. Considera-se que a sugestão sobre o turismo de eventos esteja relacionada ao empenho que o município vem realizando em prol do desenvolvimento desse segmento, no qual, conforme a coordenadora do Núcleo, este se trata de um dos principais enfoques para o turismo em Blumenau.

Dentre os Núcleos da ACIB, o de turismo é o único que ainda não arrecada mensalidade de seus nucleados, pois para que isso venha ocorrer, a ACIB entende que é preciso que os mesmos depositem maior confiança nas ações do Núcleo de Turismo Receptivo. Para a coordenação do Núcleo de

Turismo, o mesmo encontra-se em fase de crescimento e, portanto, precisa ainda conquistar credibilidade entre os nucleados e a própria comunidade, aspecto que acontecerá com o tempo.

Alguns respondentes finalizaram o questionário com sugestões para o melhor desempenho do Núcleo e das organizações associadas a ele. Um deles acha que mais organizações que estão diretamente ligadas com atividade turística deveriam participar do Núcleo, tendo em vista que, atualmente são poucas. Outro defende que o Núcleo deva concretizar o turismo receptivo de Blumenau, sendo que, o objetivo principal para criação do Núcleo foi exatamente fortalecer o turismo receptivo no município. Na opinião de um dos respondentes, no Núcleo são geradas idéias e propostas interessantes, contudo não são efetivadas. Com isto, sugere que os atores envolvidos dediquem-se mais nas efetivações das ações que propõem. E por fim, uma das considerações esteve relacionada à aplicação de estudos como este, no qual, o respondente acredita que as pesquisas poderão contribuir para o melhor o desempenho do Núcleo.

Diante deste contexto, para que o Núcleo possa obter maiores resultados frente aos nucleados e, com isto, aprimorar ainda mais suas ações em prol do desenvolvimento do turismo local, destaca-se a importância para o investimento no relacionamento interno. Algumas questões devem ser retomadas, por exemplo, identificar as limitações em relação à comunicação entre os nucleados e entre o Núcleo. Além disso, verificou-se que existe um descontentamento por metade dos nucleados frente ao comprometimento de algumas organizações pertencentes ao Núcleo. Considera-se relevante que o Núcleo esteja reforçando entre seus nucleados a importância da parceria para o turismo local, bem como, qual o papel que cada uma das organizações é responsável.

## Conclusão

Os esforços desta pesquisa foram direcionados para a melhor compreensão sobre os desafios intersetoriais no desenvolvimento do turismo, em uma leitura das parcerias em Blumenau, SC. Para tanto, foram investigadas dez organizações turísticas que atuam no Núcleo de Turismo Receptivo da Associação Empresarial de Blumenau (ACIB). Este Núcleo pode ser considerado como um exemplo efetivo de parceria entre as organizações que dele participam, no entanto, por enquanto, deve ser analisado como um estímulo ao fortalecimento da intersetorialidade, uma vez que é representado por uma pequena (10 organizações), embora significativa, parte das organizações turísticas existentes neste município. Ressalta-se que a maioria das organizações do Núcleo é tomadora de decisão quanto ao futuro do turismo local.

Na medida em que este Núcleo, que possui apenas dois anos de atuação, se fortalecer contando com uma representatividade mais expressiva, será possível verificar os efeitos da intersetorialidade, promovida por ele, no desenvolvimento turístico de maneira mais abrangente. Atualmente pode ser considerado como uma ação em estruturação. Todavia, esta iniciativa já representa um caminho na construção de novos olhares na relação das organizações quanto às parcerias. Um resultado positivo desta análise é representado pela assiduidade (em 70% dos entrevistados) nas atividades estabelecidas por este Núcleo. Acredita-se que este resultado positivo demanda do fato de que o processo de definição estratégica é decidido, segundo 70% dos entrevistados, de maneira coletiva representando um compromisso conjunto na condução das ações.

Além disto, muitos nucleados também estão participando de outras iniciativas coletivas que promovem ações intersetoriais no município de Blumenau, entre elas, o C&VB e o Conselho de Tu-

rismo, como mais expressivas. Estes movimentos representam um maior conhecimento do setor e ainda das relações políticas existentes no município no sentido de articulação entre as organizações. Conforme Dreher e Badel (2009), a intersetorialidade não é somente uma intenção, mas sim uma prioridade para o desenvolvimento do turismo que sugere a relação de vários setores ao seu ordenamento.

Internamente, no que tange sua organização, o Núcleo foi bem avaliado pelos pesquisados o que leva a crer que sua gestão está de acordo com as exigências de sua manutenção no mercado. Observa-se nos resultados que 60% dos entrevistados afirmaram que há uma boa troca de conhecimentos aproveitados na gestão das organizações, evidenciando o atendimento de um dos mais importantes objetivos e razão de existência do Núcleo, que é o fortalecimento do setor.

É fundamental destacar que para a ampliação dos seus resultados positivos, o Núcleo precisa divulgar suas ações de maneira mais dirigida para conquistar mais adeptos que desejam compartilhar os desafios e oportunidades que o turismo apresenta para as organizações e o município. Por isso, é necessário que uma iniciativa como esta, continue persistindo em ações que incentivem o planejamento e gestão profissionalizada do setor. Tudo indica que o Núcleo representa um bom exemplo de parceria na medida em que promove a integração com responsabilidade, isto representa desafios diários que precisam ser solucionados pelos sujeitos que deram início e acreditam no Núcleo. Como o turismo é uma atividade multidisciplinar que envolve uma gama variada de setores e organizações, demanda de iniciativas como esta para poder se estabelecer e competir com os demais destinos. Por fim, acredita-se que o sucesso deste Núcleo se dará a partir do momento em que houver uma maior evidência dos seus resultados perante o mercado e a sociedade, questão fundamental para sua credibilidade.

Ressalta-se ainda que este estudo apresenta um recorte teórico e temporal que atende apenas uma parcela do contexto desta temática, por isso, para a melhor compreensão do fenômeno são necessárias novas investigações. Salienta-se que, como esta pesquisa está inserida em um grupo de pesquisa que investiga há cinco anos o turismo na região de Blumenau, o próximo passo será provocar novos estudos que abordem entre outras questões, as ações intersetoriais e seus resultados, a partir disto traçar um panorama mais amplo deste tema neste setor.

## Referências bibliográficas

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

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. 10<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2004.

BRINKERHOFF, J. M. Government-nonprofit partnership: a defining framework. **Public Administration and Development**, v.22, n. 01, p. 19-30, 2002.

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

CARNEIRO, C. B. L.; TEODÓSIO, A. S. S.; ROCHA, M. C. G. Desafios e Dilemas das Parcerias Tri-Setoriais: discurso e prática dos atores a partir de círculos de ação e reflexão. **XI Colóquio Internacional sobre Poder Local: Desenvolvimento e Gestão Social de Territórios**. Salvador: 2009. 21p.



DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DREHER, M. T.; BADEL, K., D. Desarrollo regional del turismo y sustentabilidad del territorio: la SDR del Blumenau-Brasil y las acciones intersectoriales em el turismo de naturaleza. **Estudios y perspectivas em turismo**. Disponível em: <<http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/v18n6a3.pdf>> Acesso em: 25 de março de 2010.

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

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

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

FISCHER, R. M.. **Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social**. Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor – CEATS. São Paulo, 2003.

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

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

HAIR, J. F. Jr, (et al). **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

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

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

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

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WANHILL, S. O papel dos incentivos governamentais. In: THEOBALD, William F. (Org.) **Turismo Global**, 2. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

WTOBC- World Tourism Organization Business Council. **Public Private Sector Cooperation**. Enhancing Tourism Competitiveness. Madrid, Spain: World Tourism Organization, 2000.