

## REDE ECOTURÍSTICA: INOVANDO DESTINOS ECOTURÍSTICOS COM ECO-EFICIÊNCIA E PRODUÇÃO MAIS LIMPA – Um Estudo de Caso Rota das Emoções.

Clezio Gontijo Amorim  
Roberto Rendeiro Martín  
UFMA

**RESUMO:** Rede Ecoturística: Inovando destinos ecoturísticos com eco-eficiência e produção mais limpa – um estudo de caso da Rota das Emoções. O objetivo é analisar de forma qualitativa se a integração da Rota das Emoções constitui uma formação em rede, possibilitando a difusão da eco-eficiência e a produção mais limpa entre os atores empresariais. Para isto os pesquisadores recorreram inicialmente à metodologia qualitativa, com os métodos da percepção e da análise do discurso e do conteúdo. O principal resultado foi que a rota encontra-se em um estágio inicial, com baixo grau de integração e intensidade dos relacionamentos, dificultando a difusão de inovações entre as empresas. As inovações eco-eficiência e produção mais limpa são ações isoladas adotadas por poucos atores ao longo da rota. A maioria dos atores ainda explora a atividade turística de forma isolada e sem a preocupação com o destino Rota das Emoções.

**PALAVRAS CHAVES:** Redes ecoturísticas, inovação, eco-eficiência e produção mais limpa.

**ABSTRACT:** Ecotouristic Networks: innovating ecotourism destinations with eco-efficiency and cleaner production – a study of case of Emotion Rout. The objective is to analyse qualitatively if the integration of the Route of Emotions is a training network, enabling the diffusion of eco-efficiency and cleaner production among business actors. For this the authors initially resorted to a qualitative methodology, with the methods of perception and analysis the discussion and the content. The main conclusion was that the route is at an early stage, low degree of integration and intensity of relationships, hindering the diffusion of innovations among enterprises. The eco-efficiency and cleaner production are isolated actions taken by actors along the route. Most actors also explore the tourist activity concern for the fate Route as Emotions, in isolation, with actions that aim to change reality business alone, but not the meaning of destination.

**KEY WORDS:** Ecotouristics Networks, innovation, eco-efficiency, clean production

Promoção



Realização



**INTRODUÇÃO:** Segundo Lima (2002), a inovação é uma via essencial de desenvolvimento das PME, assegurando-lhes condições básicas de sobrevivência. Atualmente a dinâmica capitalista imprime intenso grau de competitividade no mercado, não excluindo nem mesmo as PME e muito menos as que atuam no segmento do ecoturismo. Alguns dos fatores de maior importância na competitividade são a globalização dos mercados e o surgimento de lideranças tecnológicas (Audretsch, 1990). Esses dois fatores têm pressionado as empresas rumo à construção de novas formas organizacionais capazes de gerar inovações tecnológicas ou absorvê-las dos líderes de mercado.

A surpresa não está restrita somente à maior participação das PME no desenvolvimento de inovações, mas também ao número de inovações tecnológicas geradas pelas PME ou introduzidas nas mesmas. Para Kim *et all* (1993), a inovação tornou-se imperativo na competitividade das PME, pois lhes assegura redução de custos, maior qualidade, melhoria nos processos de produção e modernização de equipamentos. Além dessas vantagens, Hidalgo e Pavón (1996), enumeraram outras como o aumento na satisfação percebida pelos clientes, maior rapidez no processo produtivo e aumento das receitas.

Diante da recente importância das PME para o cenário nacional, muitas organizações passaram a dar maior importância ao fator inovação tecnológica, bem como participar de novos modelos de gestão que assegurem desenvolvê-la ou acessá-la. A formação de redes parece ser uma dessas novas arquiteturas organizacionais que têm contribuído para a difusão de inovações tecnológicas, principalmente quando se fala de ec-eficiência e produção mais limpa. A estrutura em rede parece desenvolver ambiente que estimula a difusão de inovações, principalmente quando o grau de relacionamento entre os membros é mais intenso, indo de simples relacionamento a parcerias com grau de comprometimento maior. Nadler *et all*. (1994) ressaltam que as organizações que se preparam para as incertezas ambientais evoluirão no sentido de

alcançarem a forma organizacional de rede. As redes são edificadas sobre uma base de valores, pessoal, de tecnologia, recursos financeiros e estilos operacionais comuns.

Face às considerações acima sobre a necessidade das PME se tornarem mais competitivas por meio da geração ou da introdução de inovações tecnológicas este trabalho tem como objetivo analisar se a Rota das Emoções constitui um processo de integração para a formação de uma rede ecoturística que proporcione eco-eficiência e produção mais limpa na oferta do ecoturismo, como inovações.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 REDES ECOTURÍSTICAS: PARCERIAS PARA A DIFISÃO DA ECO-EFICIÊNCIA E PRODUÇÃO MAIS LIMPA.**

No turismo ultimamente tem se destacado a preocupação com as relações interorganizacionais e, conseqüentemente, a aplicação da análise de redes como estratégia para melhorar o nível de eficiência operacional e financeiro das empresas tem sido mais evidente (Raúl Valdez, 2009; Falcão, Santos e Gómez, 2009; Almeida, Ferreira e Costa, 2009; Halme, 2001; Cunha e Cunha, 2005, Dale, 2003; Donaire, Silva e Gaspar, 2009).

Segundo Raúl Valdez (2009), rede ecoturística é o agrupamento de empresas e organismos de naturezas diversas que decidem atuar de maneira conjunta como estratégia para alcançar objetivos comuns. O autor ressalta que no início as redes turísticas surgiram como forma de assegurar coordenação à falta de coordenação no setor turístico. Atualmente, com o amadurecimento teórico e prático da análise de rede, passa a ser uma estratégia para obter eficácia na implantação de programas conjuntos no turismo.

Para WWF-Brasil (2003), as relações são mais importantes do que os pontos em um desenho de rede. Aproximando para a realidade organizacional é o

Promoção



Realização



mesmo que dizer: a relação entre as empresas é mais importante do que as empresas isoladamente. O que imprime dinamicidade à rede é a conectividade entre as empresas. Sem ligação não há rede. Empresas que não estão conectadas estão fora da rede. E isto no turismo pode representar uma empresa operando fora dos padrões coletivos, que contribuirão para a formação da imagem do destino turístico. Em uma rede uma linha sempre liga dois atores.

A integração entre as empresas no setor turístico desenvolve um nível de competitividade maior, pois segundo Falcão, Santos e Gómez (2009) e Cunha e Cunha (2005), potencializa a criação de novas alternativas onde os aspectos da inclusão social, coesão e sustentabilidade são priorizados e por que não falar também na difusão de inovações. Para Marteleto (2001), a estrutura de rede possibilita a união de idéia e recursos em torno de interesses e valores compartilhados, sem tirar a autonomia dos atores que fazem parte da rede. Para Halme (2001), essa integração em rede no turismo também proporciona melhores condições de competitividade e sustentabilidade, principalmente por que é explorado por um número muito elevado de pequenas empresas, que geralmente possuem poucos recursos e isoladamente não teriam condições de se desenvolverem para fazer frente às pressões ambientais. Cunha e Cunha (2005) ressaltam que a integração em rede facilita o desenvolvimento de novos modelos, processos e organização da produção, troca de informações técnicas e de mercado, criação de consórcios de compra e venda de bens e serviços e companhias conjuntas de divulgação da imagem e de marketing.

A partir da análise de vários artigos sobre redes turísticas Raúl Valdez (2009) demonstra a existência de fases na formação das redes turísticas. Na primeira fase, de forma tímida, surgem aglomerados de pequenas e médias empresas, cuja integração acontece visando complementariedade de serviços para serem ofertados aos turistas. Na fase seguinte a este início, outras empresas de setores distintos vão se agregando à formação inicial, com o objetivo de ampliar os benefícios da integração.

Nesta fase passam de redes horizontais para redes verticais. Na terceira fase ocorre a formação das redes verticais complexas. Surgem para satisfazer as necessidades dos turistas a fim de lhes proporcionar maior conforto e ampliar a sua permanência no local. Nesta fase os órgãos governamentais e não governamentais já fazem parte da rede, com o objetivo de definir ações para a organização da atividade, coordenar ações com associações de artesão, artistas, etc. Na última etapa é quando incorporam à rede as instituições de ensino, a comunidade e os próprios turistas. É quando o autor denomina de redes efetivas. É nesta fase que a integração alcança o seu maior nível de eficiência operacional e de promoção do destino como um produto coeso e padrão de qualidade homogêneo entre as diversas empresas turísticas, obtendo o maior ganho econômico e social para o destino. Neste sentido a rede poderá ser uma importante ferramenta para a disseminação da produção mais limpa, alcançando a eco-eficiência.

Donaire, Silva e Gaspar (2009) identificaram obstáculos na formação de rede no setor turístico. A visão de rede foi ignorada pela maioria dos atores. Ações oportunistas isoladas enfraqueceram a rede, tais como verticalização das operações, vendas diretas do fornecedor ao cliente, diminuição na remuneração dos distribuidores, parcerias estratégicas entre atores isolados e o uso da internet na comercialização foram algumas das mudanças percebidas pela maioria dos atores. As relações existentes são comerciais e isoladas entre alguns atores da rede, em partes por que a preocupação dos atores está voltada para o seu nível operacional e sem visão da rede como um todo.

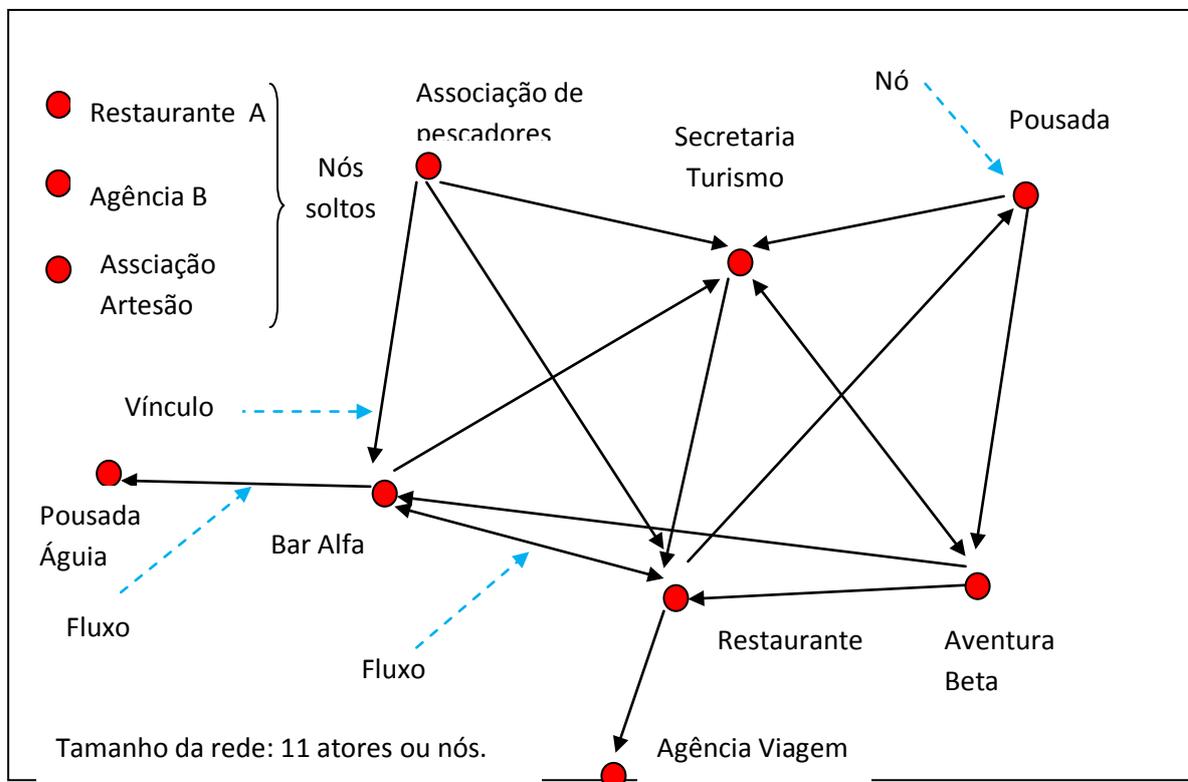
A visão estratégica de que o produto turístico é o conjunto de entregas individuais para a formação do resultado final praticamente inexistente na rede. A eficiência operacional é isolada ao nível dos atores em setores como hospedagem, eventos e transporte. Um resultado que chama a atenção é que o setor de hospedagem não se sente fazer parte da rede turística, mas da rede de hospedagem apenas. Os atores acima perceberam três pontos de estrangulamento na rede

pesquisada, que são a omissão do setor de hospedagem na liderança da rede, uma vez que figura como o setor mais lucrativo, a fraca contribuição dos operadores para a integração da rede e a estratégia adotada pelas companhias aéreas de enfraquecimento dos seus distribuidores, com a verticalização dos negócios.

Aldrich (1979) define intensidade de uma relação como a magnitude dos recursos organizacionais investidos na relação. Os recursos investidos podem ser equipamentos, instalações, pessoal, clientes, informação e dinheiro. O volume de investimento de recursos na relação é o indicador de intensidade mais usado e parece fornecer inúmeras informações sobre as organizações e seus relacionamentos (Rogers, 1961).

Alejandro e Morman (2005) enumeram 3 elementos básicos que constituem uma rede. Os nós ou atores, os vínculos ou as relações e os fluxos. Os nós são as pessoas ou grupos de pessoas, empresas ou qualquer outra unidade que se encontram em torno de um objetivo comum. A soma de todos os nós é o tamanho da rede. O segundo elemento são os vínculos, são os laços que existem entre dois ou mais nós. Os vínculos são representados pelas linhas. E o terceiro elemento que são os fluxos, que indicam a direção dos vínculos em uma rede.

FIGURA 1 ELEMENTOS BÁSICOS DE UMA REDE.



Fonte: Adaptado de Alejandro e Morman (2005) pag 3.

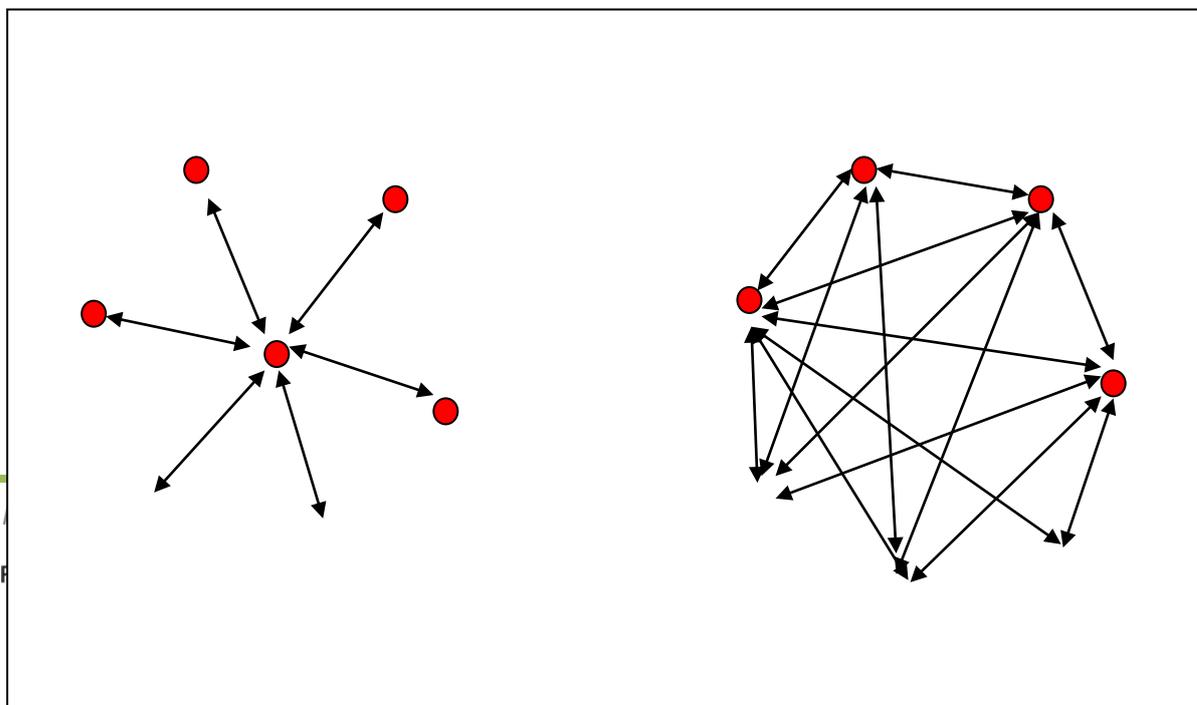
Além dos elementos acima, pode-se melhorar a análise da rede recorrendo aos indicadores de rede. Os autores esclarecem que os indicadores poderão ser analisados no nível de ator ou da rede. Os principais indicadores são a densidade, que é o quociente entre o número total de relações possíveis dentro da rede pelo número de relações existentes. Para WWF-Brasil (2003), densidade é a quantidade de conexões entre os atores da rede. Quanto mais conexões, mais densa será a rede. O segundo indicador é o grau de centralidade, que significa a localização que o ator se encontra em relação às trocas e à comunicação dentro da rede. É o número de atores ao qual está diretamente unido. o índice de centralidade pode identificar atores que assumem um papel relevante na rede e que estão altamente integrados. Quando um ator tem

alto grau de centralidade é por que ele pode alcançar os outros facilmente. Para Freitas (2006) quanto mais baixo for o grau de centralidade, mais dependência o ator terá para ter acesso a outros atores.

O terceiro indicador apontado por Alejandro e Morman é o índice de centralização, que é a condição especial onde um ator está claramente central na rede em razão da sua alta conexão com os demais atores. É denominada de rede estrela. Para um ator chegar a outro terá que obrigatoriamente passar pelo ator central, ficando assim mais longo o caminho entre os atores. Para Marteleto (2001), um ator é mais central quanto menor for o caminho que ele precisa percorrer para alcançar os outros elos ou nós da rede.

O quarto indicador de rede é a intermediação, como o próprio nome diz é a capacidade que um ator tem em intermediar as comunicações entre os demais atores ou nós. São também chamados de atores-pontes. Estes têm um poder muito forte de fazer com que a rede desenvolva, pois podem ou não fazer com que a informação circule, gerando sinergia na rede. E o último indicador é a proximidade entre os membros da rede, que é a capacidade que tem um ator para alcançar todos os demais atores da rede.

**FIGURA 2: GRAU DE CENTRALIZAÇÃO DA REDE.**





Fonte: Adaptado de Alejandro e Morman (2005) pag 24.

Segundo Castells (1999), o fim do milênio foi marcado por acontecimentos de importância histórica e que vem transformando o cenário social da vida humana. Uma das características é a maior interdependência verificada na sociedade. Dentro desse novo contexto, o autor faz menção à descentralização das empresas e sua organização em redes tanto internamente quanto em suas relações com outras empresas. Para o autor, o modelo organizacional tem sofrido alterações para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. A principal mudança do modelo é a passagem de burocracias verticais para a empresa horizontal. Para o autor, a tendência para a formação de redes não se restringe somente às organizações, mas a toda a sociedade. A rede constitui uma estratégia para a inovação.

## 2.2 ECO-EFICIÊNCIA E PRODUÇÃO MAIS LIMPA COMO INOVAÇÃO NO ECOTURISMO.

Para Vasconcellos (1993), a capacidade de inovar constitui um dos fatores-chave para o sucesso de uma organização nos dias de hoje. Essa capacidade se traduz no potencial de transformar aprimoramentos tecnológicos de processo e produtos em realidade de mercado, tornando-se líder.

Para Tushman e Nadler (1986), inovação é a criação de algum produto, serviço ou processo que é novo para a unidade de negócio. Os autores distinguem dois tipos de inovação: (1) inovação de produto, ou seja, quando há mudança no produto que a

organização faz ou no serviço que ela fornece e (2) inovação de processo, que é a mudança na forma que um produto é feito ou um serviço fornecido.

Para Hall (1984), as características das inovações podem determinar a sua adoção ou não. Características como custo, retorno do investimento, eficácia, risco e incerteza, complexidade, ponto de origem, compromisso e outras são fatores que se antecipam e determinam o processo de decisão por adotar ou não uma inovação dentro de uma organização. Por melhor que seja uma inovação tecnológica, ela dificilmente será adotada se o custo for muito alto e o retorno do investimento baixo ou duvidoso.

Ao se analisar as relações interorganizacionais de forma sistêmica, como se propõe a teoria de rede, a difusão de inovação tecnológica entre PME se faz em sua base pela transmissão de conhecimento nas inter-relações entre os membros das empresas que formam a rede (Lima, 2002). À medida que tais relações se intensificam, pode-se constituir base para a formação de novo modelo de difusão de inovação tecnológica, por meio da aprendizagem coletiva ao contrário da aprendizagem individual.

A produção do ecoturismo deve ser orientada por processos gerenciais que procurem minimizar os impactos ambientais e ao mesmo tempo viabilizar economicamente os empreendimentos que surgem na cadeia produtiva.

A partir dos fatores redução de impactos ambientais e redução dos custos econômicos o *World Business Council for Sustainable Development* – WBCSD conceituou em 1992 eco-eficiência como:

“A oferta de bens e serviços a preços competitivos, que, por um lado, satisfaçam as necessidades humanas e contribuam para a qualidade de vida e, por outro, reduzam progressivamente o impacto ecológico e a intensidade de utilização de recursos ao longo do ciclo de vida,

até atingirem um nível que, pelo menos, respeite a capacidade de sustentação estimada para o planeta Terra”. (UNEP-DTIE, 2001).

Para Furtado (2001), eco-eficiência é uma relação entre o valor do produto ou serviço e a sua influência ambiental. No caso do ecoturismo é o custo de produção e o seu impacto no meio ambiente. Lembrando que o principal recurso do produto ecoturístico é o próprio meio ambiente. Para o autor a gestão da eco-eficiência abrange 6 (seis) campos de atuação e a forma como os gestores percebem cada campo pode determinar uma lacuna entre a sua implantação e o estado atual em que a empresa se encontra. Os campos são princípios de responsabilidade ambiental e social, uso de fatores ambientais para concepção e produção de produtos (*ecodesign*), criação de eco-indicadores, tecnologia de gestão ambiental, contabilização ambiental e política ambiental com metas de eco-eficiência.

Segundo Piotto (2003), além do uso eficiente dos recursos, as empresas deverão gerar menos resíduos, buscar fontes alternativas de energia, mudar hábitos de consumo, reutilizar e reciclar produtos entre outras medidas, caso queiram alcançar a sustentabilidade.

O conceito de eco-eficiência no ecoturismo pode se basear sobre três amplos objetivos:

- Redução do consumo de recursos materiais e energéticos.
- Redução dos impactos no meio ambiente, pela intensificação da reciclagem de materiais, reutilização de materiais, uso de materiais locais que possam reduzir o transporte, aumentar a vida útil de produtos utilizados no processo produtivo do ecoturismo, etc.

- Agregação de valor aos destinos ecoturísticos, diferenciando-os não apenas pela existência do atrativo natural, mas pelas condições de exploração do mesmo.

Além da eco-eficiência, a produção mais limpa também contribui para que o ecoturismo alcance a sustentabilidade. A produção mais limpa é uma importante estratégia para alcançar a eco-eficiência. É de natureza pro-ativa e, segundo WBCSD (2001), requer mudança de atitude, gestão ambiental responsável, existência de políticas ambientais, além de tecnologia. A produção mais limpa no ecoturismo começa com a concepção do produto, a arquitetura dos empreendimentos, com a utilização de produtos recicláveis, redução do consumo de água e energia, uso de produtos orgânicos, utilização de conhecimento produzido localmente, consciência da importância dos recursos naturais preservados para a própria sustentabilidade do produto. Um produto ecoturístico eco-eficiente depende das empresas, da sociedade, do governo e dos turistas e traz melhorias como redução dos riscos aos seres humanos e ao ambiente.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracterizou por ser do tipo descritivo-qualitativa com a utilização do estudo de caso. O método qualitativo foi indicado para esta fase da pesquisa, pois se procurou conhecer como os fenômenos do relacionamento interorganizacional e da difusão de inovações entre as empresas da Rota das Emoções se manifestam. Segundo Turato (2003, pag. 262) *apud* Nogueira-Martins e Bogus (2004), a curiosidade e o empenho do pesquisador estão voltados para o processo. A abordagem qualitativa procura conhecer os significados, representações sociais, símbolos, percepções, pontos de vista, vivências, experiências de vida etc. é indicada para uma perspectiva particular do objeto, perdendo o potencial de replicação da abordagem quantitativa, mas em contrapartida pode tornar-se mais rica em profundidade de observação do objeto estudado. Neste primeiro momento da

pesquisa buscou-se conhecer mais o objeto estudado do que explicá-lo. É uma fase de aprofundamento no objeto. Para Nogueira-Martins e Bogus (2004), o conhecimento desenvolvido na pesquisa com a abordagem qualitativa pode ser replicado para outros estudos, desde que desenvolva um nível suficiente para isto.

“Os métodos qualitativos produzem explicações contextuais para um pequeno número de casos, com uma ênfase o significado (mais que na frequência) do fenômeno. Neste método busca-se o sentimento, as expectativas, os pensamentos e as atitudes das pessoas envolvidas no fenômeno.” (Spencer, 1993 apud Nogueira-Martins e Bogus, 2004).

Outra razão para se utilizar a metodologia qualitativa foi insuficiência nesta fase da pesquisa de sujeitos para uma análise estatística. Os métodos utilizados para coleta das informações pré-liminares foram entrevistas abertas com motoristas que fizeram o receptivo, recepcionistas das pousadas, dois gerentes de pousadas, agências de viagem e garçons de restaurantes. A maioria tinha contato com os turistas ao longo da Rota das Emoções. Também se utilizou análise de matérias publicadas desde a decisão de formar o Consórcio, em 2007. Segundo Martins e Bicudo (1989) *apud* Nogueira-Martins e Bogus (2004), o pesquisador na pesquisa qualitativa substitui as correlações estatísticas pelas descrições e as conexões causais objetivas pelas interpretações. O critério de cientificidade passa a ser a intersubjetividade.

Os pesquisadores percorreram a rota durante as primeiras observações dos dias 06.08 ao dia 15.08.2009, iniciando a viagem em Santo Amaro do Maranhão, Ma e encerrando em Jericoacoara, CE. O trajeto completo da Rota das Emoções foi realizado, sendo utilizados três serviços de receptivo, sendo o que o primeiro trajeto percorreu todo o Parque Nacional dos Lençóis, com autorização do IBAMA encerrando em Caburé. O segundo de Caburé até Tutóia, deste ponto até Parnaíba, PI foi utilizada uma lancha. Em Parnaíba um novo traslado até Jericoacoara, CE. Foi muito importante essa troca de receptivos, principalmente por que eram de estados diferentes,

possibilitando aos pesquisadores observarem o nível de relacionamento entre os mesmos e entre estes e as pousadas, uma vez que todos os traslados foram negociados tendo como ponto de partida e chegada as pousadas.

A amostra foi composta de todos os serviços de receptivos utilizados, pousadas, pontos turísticos visitados e restaurantes, incluindo barracas de praia utilizadas (4 receptivos, 4 pousadas, 1 agência de viagem, 1 Parque Nacional, 1 restaurante, 1 empresa de esporte náutico e 1 empresa de passeios). Não foram abordados nesta fase da pesquisa os ecoturistas. Não se optou por fazer um número maior de empresas nesta fase, pois poderia obter-se o mesmo resultado, uma vez que as respostas entre os entrevistados acima foram bem semelhantes, o tempo da viagem não foi suficiente, além dos recursos financeiros serem restritos decorrentes do alto custo dos traslados. A amostra foi entrevistada utilizando perguntas tais como: Você conhece a expressão Rota das Emoções? Você sabe quando foi formada e qual o objetivo? Percebe o resultado desta iniciativa? Como você percebe a integração entre as empresas? As entrevistas foram abertas e à medida que a viagem avançava, conhecia-se a experiência do dia-a-dia das empresas, o seu relacionamento e o significado do sujeito que trabalha na rota.

Os métodos qualitativos empregados nesta fase foram a observação realizada pelos pesquisadores, análise do discurso dos sujeitos que trabalham e vivem na rota e análise do conteúdo de material jornalístico e de publicações em sites, a partir da formação do Consórcio que deu origem à rota.

O nível de análise da pesquisa foi a integração dos atores empresariais e a unidade de análise as relações entre os atores, como base para a difusão de inovações tecnológicas.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS: ROTA DAS EMOÇÕES.**

Promoção



Realização



A Rota das Emoções surgiu com a intenção dos governadores dos Estados do Ceará, Piauí e Maranhão em desenvolverem de forma integrada e sustentável o turismo na região, assegurando melhor qualidade de vida à população.

A Rota possui em torno de 360 km de distância que separam o Parque Nacional de Jericoacoara, Ce do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, Ma, região caracterizada por baixo índice de desenvolvimento humano. Entre os dois parques está a Área de Proteção Ambiental do Delta do Parnaíba, Pi.

A logo da Rota da Emoções tem como símbolos o sol, as dunas e as lagoas, que são componentes que integram a rota como um todo. Além da seta que simboliza a integração da rota. A própria Associação das Empresas de Turismo passou a se denominar Associação das Empresas de Turismo da Rota das Emoções.

### **FIGURA 3: ROTA DA EMOÇÕES.**

Promoção



Realização





**FIGURA 4: LOGOMARCA DA ROTA DAS EMOÇÕES**



Durante estas viagens dos pesquisadores à Rota das Emoções, a primeira percepção foi a ausência da logomarca nos estabelecimentos e a integração no discurso dos sujeitos que trabalham e fazem a rota ter a sua dinâmica diária. A única empresa que tinha a logo foi a Pousada Alfa, em Parnaíba, mas uma vez indagado, o recepcionista não soube informar o que era bem este e disse “pediram para colocar aqui este adesivo”. Falou expressando não conhecer muito bem o assunto. Em nenhuma das outras empresas foi mencionado o termo Rota das Emoções e nem se percebeu a existência de qualquer outro material promocional da rota. O único entrevistado que manifestou conhecer a rota foi um receptivo, que possuía um perfil diferente dos demais. O mesmo tinha formação superior em turismo e participou do processo de formação do projeto de integração.

A segunda percepção foi quanto ao relacionamento entre as empresas na visão dos funcionários, quando mantinham contato entre si para a realização das suas atividades. Os contatos foram observados principalmente quando os motoristas dos receptivos dirigiam-se aos meios de hospedagem para buscarem os pesquisadores. Os funcionários se conheciam, porém não passavam de cordiais cumprimentos. Os

Promoção



Realização



relacionamentos não eram intensos, procurando saber algo a mais dos clientes, do movimento, de possíveis clientes para o futuro etc. Em um dos trechos o motorista limitou-se apenas em deixar os pesquisadores no ponto combinado, sequer trocando cumprimentos com o outro receptivo. Os receptivos executaram muito bem o serviço contratado no trecho especificado no voucher, mas não conheciam a expressão Rota das Emoções. Apenas ouviram falar do projeto. Nem mesmo a agência que organizou a viagem entrou em contato para saber o nível dos serviços prestados pelos seus parceiros, uma vez que a viagem foi personalizada.

Outro aspecto que chamou a atenção dos pesquisadores foi que nenhuma empresa ao longo do trajeto indicou outra empresa parceira, inclusive empresas do setor de hospedagem, já que é uma das redes mais consolidadas em qualquer rota turística. Nem tão pouco o setor de hospedagem indicou restaurantes ao longo do trajeto. Outro fato curioso foi em relação ao receptivo, pois igualmente aos meios de hospedagem e aos restaurantes, não perguntaram aos pesquisadores se já tinham todo o trajeto planejado e organizado. Isto mostra visivelmente a pouca preocupação com a integração do destino.

Nos meios de hospedagem quando foi solicitado pelos pesquisadores algum serviço de conveniência como *lan house*, restaurantes, lojas etc foram indicados o centro comercial da cidade e não uma empresa específica. Nem o nome do estabelecimento os funcionários das pousadas sabiam informar. Exceção foi quando a solicitação era sobre serviços de transportes, pois todas as pousadas possuíam os horários dos meios de transporte e algumas até agendavam para o hóspede a reserva. Provavelmente por que o controle e repasse de possíveis comissões pudessem ser mais facilmente operacionalizados pois havia a emissão de um bilhete de passagem.

Os pesquisadores saíram um dia em Jericoacoara para conhecerem outras pousadas e não mencionaram que já estavam hospedados. Várias pousadas foram visitadas e em nenhuma delas os recepcionistas perguntaram o motivo de não ficarem

hospedados e nem tao pouco indicaram outras pousadas. O destino não se preocupa em se vender e se fortalecer. O trabalho pareceu muito isolado nos limites da própria empresa. Em nenhuma pousada foi percebida a iniciativa de indicar restaurantes aos pesquisadores, sem que estes solicitassem. E mesmo quando solicitaram não foram indicações muito precisas. Provavelmente os próprios restaurantes não fazem um trabalho de *endomarketing* dentro dos ambientes operacional e institucional. Este aspecto foi percebido em toda a rota. Quando um dos pesquisadores visitou uma escuderia de *windsurf* para obter informações sobre os cursos a empresa não se manifestou interessada em saber informações como, local de hospedagem, duração da permanência no local e indicar outra empresa que explorasse a mesma atividade ou outra ao longo da rota. São empresas voltadas para dentro e foco na sua operação e não no turista e na rota.

Em nenhuma das empresas utilizadas foi mencionado nada a respeito dos atrativos ou do artesanato local. Os poucos lugares que disseram, foram de forma reativa, pois tiveram que ser indagados. Na pousada Alfa, em Parnaíba, parte do artesanato comercializado era de ouro pais. Em nenhum lugar foi indicado guias ou operadores para qualquer tipo de atividade ao longo da rota. Os guias na pousada Gama foram oferecer os seus serviços de forma insistente na porta da pousada quando os turistas se preparavam para sair, mas nada orientado e organizado pela pousada. O único espaço que comercializou a camiseta com a logomarca da roa foi a Pousada Alfa, mas mesmo assim impôs uma condição, que fosse a vista, dizendo que não poderia ser incluída na conta a ser paga no cartão. Era um produto comercializado dentro da pousada, porém a conta deveria ser a parte, pois a empresa que fabricava a camiseta era outra. Provavelmente não havia nenhum acordo entre as empresas, além da seção do espaço para comercialização. Isto evidencia o baixo nível de intensidade do relacionamento entre as empresas.

Um aspecto visível do baixo nível de interesse e intensidade das relações entre os empresários ao longo da rota é o baixo número de empresas turísticas associadas à Associação de Empresas de Turismo da Rota das Emoções – AETRE. O número total de empresas supera 500 no percurso de integração. Dessas apenas 39 (trinta e nove), segundo o site da AETRE, estão associadas. E um dos desafios é a integração entre os atores da Rota, vencendo o distanciamento e integrando os empresários sem perder a identidade e os aspectos culturais de cada estado, porém padronizando a qualidade dos serviços ao longo do destino.

Em relação aos indicadores de rede, percebeu-se baixo nível de intensidade na relação entre os atores. Há uma indicação muito forte de formação de três sub-redes em torno de pólos de hospedagem, que são Jericoacoara, CE, Parnaíba, PI e Barreirinhas, MA. Se ocorrer um fortalecimento destes três pólos poder-se-á ter um enfraquecimento dos demais municípios, dificultando ainda mais a integração. Em decorrência do primeiro indicador, os demais foram percebidos também em níveis muito baixos. A densidade foi baixíssima, o grau de centralidade, a centralização e a intermediação. Poderão ter níveis mais elevados se a análise for realizada dentro da sub-rede.

Em relação à produção mais limpa e eco-eficiência, levando em consideração os conceitos tratados anteriormente, apenas na Pousada Gama, em Jericoacoara pode-se verificar preocupação em relação ao meio ambiente, na qual os móveis são de material reciclável, a energia é solar e o lixo é coletado e tratado. E toda a arquitetura é inspirada nas casas dos pescadores. Parte dos produtos utilizados nos restaurantes também é adquirida localmente. Em muitas pousadas foi visível a pouca preocupação com a integração com o local, receptivos com poucas preocupações ao uso dos atrativos, que são altamente restritivos, pois são parques nacionais. Entretanto existe um *outdoor* no centro de Jericoacoara anunciando passeios de quadriciclos no Parque Nacional.

Durante a primeira viagem, pode-se perceber que o grau de integração e a intensidade das relações entre as empresas são baixos, não convergindo para a mesma direção. Deixa perceptível também o pouco envolvimento com a rota. Ficou claro que falta *endomarketing* nas empresas e na rota. Os atores empresariais não conhecem bem a rota e nem os atrativos.

## 5 CONCLUSÃO

As PME formam uma mola propulsora da economia de muitos países. Até então sofriam pela falta de competitividade por não terem acesso tão facilmente a novas tecnologias. Esse cenário vem alterando-se. Primeiramente pela pressão de alguns fatores como a globalização e o desenvolvimento da tecnologia da informação.

As incertezas ambientais forçaram as empresas, independentemente do tamanho, a se relacionarem com maior frequência e intensidade, como maneira de neutralizar as incertezas. Uma forma de relacionamento que tem se destacado é a rede interorganizacional, onde todos os atores mantêm contatos entre si. As relações estabelecidas entre os atores podem criar ambiente para a difusão de inovações tecnológicas, que são recursos capazes de assegurar competitividade para as empresas e para o setor como um todo, no caso do estudo deste trabalho, a difusão das inovações podem agregar valor ao destino Rota das Emoções.

O que se percebeu em duas viagens à Rota das Emoções, utilizando a análise de conteúdo das conversas com os funcionários das empresas ecoturísticas e a própria percepção do relacionamento entre os empresários é que os níveis de integração e de intensidade das relações são fracos ao longo da rota. Percebeu-se também que o enfraquecimento é ainda maior à medida que se afasta dos três pólos que são Jericoacoara, Ce, Parnaíba, PI e Barreirinhas, MA. Tende-se a formar três sub-redes em torno destes três pólos. Houve pouco interesse entre os atores na indicação de outros parceiros ao longo da rota.

Como consequência deste fator, pode-se concluir que a eco-eficiência e produção mais limpa ainda são fatores isolados dentro da rota, não se configurando uma estratégia de divulgação ou de transformação da sua imagem. Desta forma não contribui positivamente para uma mudança do destino, como já haviam confirmado Ribeiro e Mezzano (2000) e Faria e Teixeira (2000) em outras pesquisas. Pode-se dizer que a rede está em uma fase inicial, com poucos atores centrais como ressaltou Raúl Valdez (2009).

## 6 REFERÊNCIAS

ALDRICH, Howard E. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1979. Pag. 265-349.

ALEJANDRO, V.A e NORMAN, A.G. **Manual Introductorio à Análise de Redes Sociais**. UAEM – Universidad Autonoma Del Estado de Mexico. 200.

ALMEIDA, Cláudia R. de, FERREIRA, Ana Maria e COSTA, Carlos. Gestão Integrada do Conhecimento no Setor Turístico. Proposta de Matriz de Análise. **Pasos – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**. Vol. 7 no. 3 pag. 475-490, 2009.

AUDRETSCH, David B. **Innovation and Small Firms**. USA, 1990.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Vol. 1 2ª. Ed. São Paulo : Paz e Terra, 1999.

CUNHA, S. K e CUNHA, J. C. Competitividade e Sustentabilidade de um Cluster de Turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Vol 9, no. 2, p. 101-124, 2005.

DALE, Crispin. The Competitive Networks of tourism e-mediaries: New strategies, new advantages. **Journal of Vacation Marketing**. Vol... 9 no. 2, 2003. Pag. 109-118.

DONAIRE, Denis, SILVA, M Pereira da e GASPAR, Marcos Antonio. A Rede de Negócios do Turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. **Revista Turismo Visão e Ação** – Eletrônica, v. 11, no. 01, pa. 112134, jan/abr. 2009.

FALCÃO, Mariana Cavalcanti, SANTOS, Claudinete S. F. Oliveira e GÓMEZ, Carla Regina Pasa. Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais: inovação e desenvolvimento para destinos turísticos – o caso de Porto de Galinhas, Brasil. *Pasos*, vol. 7, no. 33, pag. 433 – 350, 2009.

FREITAS, Mário Cesar. Fluxos de Informação e Conhecimentos para informações no Arranjo Produtivo Local de Confecções em Salvador, Bahia, Salvador :UFB. 2006 158 p. Instituto de Ciência da Informação, Salvador, 2006.

FURTADO, João S. Administração da Eco-Eficiência em Empresas no Brasil: perspectivas e necessidades. VI ENGEMA – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. 26 a 28 de novembro de 2001. FIA/FEA/USP e EAESP/FGV.

HALL, Richard H. **Organizações** : Estrutura e Processos. 3. Ed. Rio de Janeiro : Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1984

HALME, Minna. Learning for Sustainable Development in Tourism Networks. **Business Strategy and the Environment**. Mar/Apr 2001, pag. 100-114; ABI/INFORM Global.

HIDALGO, Antonio e PAVÓN, Julián. La Innovacion Tecnologica como Vector Estratégico de Crecimiento Empresarial : Desarrollo de una Metodologia Basada en la Diversificación, 1996. Pag. 173-194.

KIM, Youngbae *et all*. Determinants of Technological Innovation in the Small Firms of Korea. **R&D Management**. Vol. 23 n. 3 uly 1993 pg.215-225.

LIMA, Edmilson de Oliveira. Apprentissage et Diffusion de l'innovation Technologique em Contexte de PME: le cas de WK Sistemas au Brasil. IN: XXXVIII<sup>ème</sup> Colloque de l'ASRDLF –Trois-Rivières. Canadá. 21-23 août 2002.

MARTELETO, R. M. Análise de Redes Sociais: Aplicação nos estudos de transferência de informação. **Ciência da Informação**, v. 30, n1, 2001, p. 71-81, jan/abr. 2001.

MEDINA, Heloisa Vasconcellos de. Comunicação Técnica Elaborada para o 61<sup>º</sup>. Congresso Anual da ABM – 24 a 27 de julho de 2006 – Rio de Janeiro – RJ.

NADLER, David A; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert, B e Associados. **Arquitetura Organizacional : A Chave para a Mudança Empresarial**. Rio de Janeiro : Campus, 1994. P. 1-22.

NOGUEIRA-MARTINS, Maria Cezira Fantini e BOGUS, Cláudia Maria. Considerações sobre a Metodologia Qualitativa como Recurso para o Estudo das Ações de Humanização em Saúde. **Saúde e Sociedade**. V. 13, no. 3, p. 44-57, set/dez, 2004.

PIOTTO, Zeila Chittolina. Eco-Eficiência na Indústria de Celulose e Papel – estudo de caso. São Paulo, 2003. 379 p. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Hidráulica e Sanitária, São Paulo, 2003.

RAÚL, Valdez M. La Formación de Redes para la Promoción de Destinos Turísticos: um analisis conceptual. Rio de Janeiro : **Caderno Virtual de Turismo**, vol. 9, no. 3, 2009.

ROGERS, David L. Towards a Scale of Interorganizational Relations Among Public Agencies. **Sociology and Social Research**. Vol. 59, no. 1, 1961. Pag. 61-70.

TUSHMAN, Michael e NADLER, David. Organizing for Innovation. **California Management Review**. V. XXVIII, no. 3, Spring 186, pag. 74-92.

UNEP – United Nations Environmental Programmes. Industry and Environment. Volume 24, no. 3-4. July-December 2001. URL: [http://www.uneptie.org/mediareiewvol24no3-4UNEP\\_p1\\_49.PDF](http://www.uneptie.org/mediareiewvol24no3-4UNEP_p1_49.PDF). Acesso: 09.01.2010.

VASCONCELLOS, Eduardo. Inovação Tecnológica no Japão. **Revista de Administração**, v. 28, no. 1, jan/mar. 1993, p. 25-35.

WWF-Brasil. COSTA, Larrisa *et al.* Uma Introdução às Dinâmicas da Conectividade e da Auto-organização. 1ª. Ed. 2003. URL: [www.wwr.org.br](http://www.wwr.org.br). Acesso: 15.01.2010.

WBCSD. Eco-Efficiency and Cleaner Production. Charting the Course to Sustainability, 2001. URL: <http://www.wbcd.org>. Acesso: 08.01.2010.