



Governança e turismo: proposta de um modelo para análise da governança de redes interorganizacionais em destinos turísticos

Resumo: Ao considerar a composição fragmentada e complexa geralmente notada nos *clusters* turísticos, nota-se a carência pela constituição de relações de colaboração e parcerias em redes interorganizacionais voltadas para o desenvolvimento do turismo. Para obter vantagens competitivas compartilhadas, se faz necessária a existência uma governança estruturada capaz de organizar as relações entre os atores locais em rede, assegurando que esses tenham seus interesses coletivos garantidos. O presente estudo tem como objetivo propor um modelo para análise da governança de redes interorganizacionais em destinos turísticos. Trata-se de um ensaio teórico, formulado a partir de uma análise de dimensões e variáveis abordadas em estudos que abordam o tema em epígrafe. Como resultados, foram estabelecidos os seguintes constructos: contexto local; (b) funcionamento da governança de destino; (c) desenvolvimento da governança de destino; (d) coordenação da cooperação na governança de destino e (e) resultados da governança de destino.

Palavras-chave: Turismo; Redes; Governança; Governança em destinos turísticos; *Clusters* turísticos.

Abstract: When considering the fragmented and complex composition usually noticed in the tourist clusters, we can note the lack of collaboration relationships and partnerships in interorganizational networks geared to the development of tourism. In order to obtain shared competitive advantages, it is necessary to have a structured governance capable of organizing the relationships among local actors in a network, ensuring that these have their collective interests guaranteed. This study aims to propose a model to analyze the governance of interorganizational networks in tourist destinations. This is a theoretical essay, formulated from an analysis of dimensions and variables addressed in studies that approach the theme. As results the following constructs were established: (a) local context; (b) operation of governance destination; (c) governance destination development; (d) coordination of cooperation in destination governance; (e) results of governance destination.

Key-words: Tourism; Networks; Governance; Destination Governance; Tourism Clusters.

1 Introdução

Ao longo dos anos, o centro das atenções acerca do turismo e o seu produto passou de um foco exclusivo do planejamento físico de instalações e sua posterior comercialização, para uma abordagem amplificada preocupada em criar sinergias relacionais entre as necessidades das empresas locais, da comunidade receptora e dos turistas. Evidencia-se nesta abordagem a carência por uma coordenação e colaboração entre os componentes do produto de um destino, acreditando serem essas algumas das pré-condições necessárias para que localidades e/ou regiões possam se tornar destinos competitivos (ANDRIGHI e HOFFMANN, 2010).

Nesses preceitos, considera-se que o turismo se organiza em função de uma rede de relacionamentos coordenada entre empresas especializadas que se formam pra gerar um produto que elas não conseguiriam produzir isoladamente (TREMBLAY, 1998). Pode-se dizer que as redes interorganizacionais promovem uma conexão entre as potencialidades individuais presentes na destinação turística, gerando ambientes cooperativos e complementares na busca pela competitividade dos atores envolvidos (ANDRIGHI e HOFFMANN, 2010).



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

Autores como Novelli, Schmitz e Spencer (2006) e Timur e Getz (2008) salientam que a geração de ambientes cooperativos viabiliza-se por meio da presença de uma governança que seja capaz de organizar as relações entre os atores locais, assegurando que esses tenham seus interesses coletivos assegurados. Essa estrutura deve envolver a participação das comunidades locais e agentes de mercado em conjunto com instituições públicas para que se alcance o desenvolvimento econômico estável, equilibrado e continuado de destinações turísticas.

No contexto proposto para esta pesquisa, governança se relaciona à forma pela qual uma rede interorganizacional (e/ou de cooperação) é organizada e trata dos mecanismos regulatórios (THEURL, 2005) e de todo o sistema de funcionamento – processos decisórios, níveis de autonomia, formas de solução de conflitos e de controle – da rede (WEGNER, 2011).

Partindo dos preceitos expostos, este artigo tem como objetivo propor um modelo para análise da governança de redes interorganizacionais em destinos turísticos. Para tal, desenvolve-se um estudo de natureza teórica que procurará percorrer estudos de considerado fator de impacto publicados em periódicos internacionais, em um processo no qual serão percorridos e analisados casos, estruturas, formas, modelos, dimensões e variáveis relacionados ao tema governança em destinos turísticos destacados e explorados na literatura sobre o tema em epígrafe.

2 Governança

Governança corresponde a um “conceito plural, que compreende não apenas a substância da gestão, mas a relação entre os agentes envolvidos, a construção de espaços de negociação e os vários papéis desempenhados pelos agentes do processo” (FISCHER, 1996, p.19). Cassiolato e Lastres (2001) ressaltam que governança se baseia em práticas democráticas de intervenção e participação de diferentes atores no processo decisório, o que inclui empresas públicas, privadas, cidadãos e trabalhadores, consultores, centros de desenvolvimento tecnológico e institutos de P&D.

Ressaltando o ambiente das relações organizacionais, Rodrigues e Malo (2006, p.32) salientam que governança pode ser vista como “poder partilhado ou ação coletiva gerenciada, sendo particularmente pertinente para tratar organizações de natureza cooperativa, democrática e associativa”. Ponto de vista a partir do qual Wegner (2012, p.214) a entende



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

como “as regras do jogo’ da cooperação”, das quais se estruturam as formas de organização e funcionamento de redes interorganizacionais.

Nesses preceitos, tem-se que, voltada para o estudo das redes interorganizacionais, governança se refere à forma como essas serão estruturadas e organizadas, abordando mecanismos regulatórios e de tomada de decisão adotados para “garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes”, sendo a “responsável por manter os participantes unidos e habilitar ações conjuntas” (WEGNER, 2012, p.217). Conceito esse que, neste estudo, se considera o mais pertinente para o estudo dos *clusters* turísticos.

O conceito de redes interorganizacionais é utilizado neste estudo para abordar atividades caracterizadas pela coordenação, cooperação e interdependência entre empresas e organizações independentes e autônomas, mas que possuem com objetivos coletivos comuns e capacidade de obter vantagens competitivas compartilhadas (POWEL, 1990; GULATI, 1998, 1999; GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2010).

Theurl (2005) trata governança da rede como a sistemática de funcionamento do arranjo cooperativo, o que abrange processos decisórios, níveis de autonomia, formas de solucionar conflitos, mecanismos de controle e de participação nas decisões que regulem as atividades desenvolvidas.

Nesses preceitos, Villela e Pinto (2009, p.1075) apontam que a governança deve enfatizar a busca por uma “gestão compartilhada de processos decisórios que conduz, a partir do consenso, as deliberações de uma dada rede, objetivando articular e facilitar ações do projeto de desenvolvimento traçado pelos próprios participantes”.

Através da gestão compartilhada, Theurl (2005) ressalta que a governança constitui o elemento responsável por manter o equilíbrio em situações nas quais há interesses conflitantes ou informações assimétricas entre os atores envolvidos.

Dessa forma, Villela e Pinto (2009, p.1075) defendem que na governança as decisões devem ser tomadas em conjunto, devido ao engajamento participativo de todos os envolvidos, sejam eles representantes do Estado, da sociedade civil e/ou das empresas. Contexto esse que, conforme Theurl (2005) torna necessário estabelecer procedimentos para a gestão da cooperação, incluindo regras de entradas e saídas, além de estruturas de comunicação.



3 Governança e turismo

O turismo representa um setor altamente complexo e formado por empresas fragmentadas (SCHUCH, 2001; WANG e KRAKOVER, 2009), o que pode gerar uma baixa competitividade e comprometer o sistema turístico como um todo (SWARBROOKE, 2000; ANDRIGHI e HOFFMANN, 2010). Tais características tornam a atividade dependente do desenvolvimento formal e informal de relações de colaboração, cooperação, parcerias e redes (BRUNELLI, MACEDO-SOARES e SILVA, 2012).

Brunelli, Macedo-Soares e Silva (2012, p.341) ressaltam que o aumento da competitividade e as rápidas transformações vividas pelas organizações turísticas têm gerado “pressões para que elas inovem e para que estabeleçam novas configurações organizacionais, tais como alianças e redes”. Argumento ratificado por Andrighi e Hoffmann (2010), para os quais a abordagem em rede beneficia a competitividade de destinos turísticos, que em sua maioria configuram aglomerações de empresas que conformam um processo de complementaridade entre suas atividades de hotelaria, transporte e alimentação, com ênfase em pequenas empresas.

Pavlovich (2003) aponta a configuração em rede como fator crítico para o desenvolvimento de destinos, devido à sua capacidade de proporcionar trocas de informação e favorecer na geração de conhecimento compartilhado entre parceiros. Enquanto Brunelli, Macedo-Soares e Silva (2012) atentam para ganhos decorrentes da especialização dos produtos, redução de custos operacionais e melhoria nos processos de venda, distribuição, compartilhamento de informações e utilização de recursos.

De forma complementar, Donaire, Silva e Gaspar (2009) compreendem que a organização produtiva em formato de rede interorganizacional é a mais apropriada para o turismo. Especialmente por permitir a flexibilização e a interação requeridas a esse setor e devido à dinâmica e complexidade da atividade, que necessita se conectar com dezenas de outros setores econômicos e diferentes centros emissores.

Araújo (2008, p.92) aponta que ao se instalar o turismo em uma destinação, inúmeros atores têm seus “interesses afetados de forma positiva e/ou negativa, com repercussões sobre como a área turística se desenvolverá a curto, médio e longo prazo”. Nesses preceitos, salienta-se a identificação e envolvimento dos atores locais como de “grande importância técnica, política e operacional para o desenvolvimento sustentável da destinação” (Ibid.).



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

Partindo dessa argumentação, para que se possa indicar os principais atores da rede de turismo, Donaire Silva e Gaspar (1999) ressaltam que esses se tratam de organizações incumbidas de atividades direcionadas à produção de bens e serviços, transporte, hospedagem, alimentação, agenciamento, operação, promoção, comercialização, recepção e guia. Enquanto Timur e Getz (2008) apontam para as organizações responsáveis pelo gerenciamento das ações de promoção (por exemplo, os “Convention & Visitors Bureaux”), as agências de viagens, as operadoras turísticas e as entidades governamentais e de classe.

Para ilustrar tais argumentos, remete-se novamente a Araújo (2008, p.92), que pondera sobre a seguinte situação: “quando se cria uma determinada política pública, se constrói um resort ou se realiza um festival, dentre muitos outros projetos e ações possíveis no setor turístico, suas consequências podem ter repercussões sobre os interesses de um grande número de *stakeholders*”.

Nesses preceitos, considerando a trama de relações que caracteriza uma rede de turismo e que interfere na qualificação de um produto turístico, remete-se às considerações de Chon (2003, p.28), segundo o qual “sem atrações e estabelecimentos de hospitalidade, geralmente não há uma localidade turística popular; sem uma localidade turística popular, pode não haver necessidade de um aeroporto; sem aeroporto, é menor a necessidade de um agente de viagem”.

Chon (2003) resalta ser possível perceber a interdependência entre os mais variados bens e serviços que compõem um produto turístico (alimentos & bebidas (A&B), transporte, viagens e turismo, e serviços de apoio, atrativo, e poder público). Esse inter-relacionamento evidencia as redes interorganizacionais que caracterizam o setor (NOVELLI, SCHMITZ e SPENCER, 2006) e a necessidade por uma governança como forma de se estruturar e organizar as relações existentes entre os atores locais, para que esses tenham seus interesses coletivos assegurados.

Salientando a importância de estruturas de governança voltadas para o turismo, o Brasil e MTur (2010) ressaltam que essa, juntamente com a sustentabilidade e a participação das comunidades locais e dos agentes do mercado, constituem umas das premissas básicas para que se obtenha o desenvolvimento econômico estável, equilibrado e continuado de destinos turísticos.

Sob essa perspectiva “fica claro que só se tem sustentabilidade com governança local, e só se tem governança com trade turístico organizado e profissional” (BRASIL, MTUR,



2010, p.4). Salientando-se que essa abordagem só se faz possível caso se considere que os parceiros possuam afinidade e interesses aproximados, devido à diversidade de atividades que envolvem a atividade turística.

Nesses preceitos, considerados argumentos expostos, no presente estudo compreende-se a destinação turística como um aglomerado (VIANNA e HOFFMANN, 2009; ANDRIGHI e HOFFMANN, 2010) formado por todos os atores locais, serviços, atividades e equipamentos, que juntos, compõem o produto turístico (COOPER *et al.*, 2001). Esse para se tornar eficiente, carece por uma rede interorganizacional de relacionamentos (TREMBLAY, 1998; ARAÚJO, 2008; DONAIRE, SILVA e GASPAR, 2009; ANDRIGHI e HOFFMANN, 2010) estruturada e coordenada por uma governança (NOVELLI, SCHMITZ e SPENCER, 2006; TIMUR e GETZ, 2008; BERITELLI, 2011; BRUNELLI, MACEDO-SOARES e SILVA, 2012).

4 Framework de pesquisa

A partir do que fora exposto no capítulo que trata da construção teórica deste estudo, compreende-se ser possível elaborar, através da observação de parâmetros evidenciados em pesquisas já realizadas sobre governança em destinos turísticos, um *framework* que sirva como parâmetro de apoio para pesquisadores que busquem abordar o tema em epígrafe.

A seguir, expõe-se o conjunto de categorias e dimensões de análise a partir do qual se sustenta o *framework* proposto para a pesquisa, o qual se apoia na apreciação de estudos publicados relativos ao tema governança no turismo e dos modelos, dimensões e variáveis abordadas por outros pesquisadores da área.

A proposição do *framework* é feita considerando um conjunto de elementos inter-relacionados a partir dos quais se acredita ser possível analisar a governança da rede em um *cluster* turístico: (a) **Contexto local**; (b) **Estrutura da governança de destino**; (c) **Desenvolvimento da governança de destino**; (d) **Coordenação da governança de destino**; (e) **Resultados da governança de destino** e (f) **Padrão de arranjo institucional**, seguindo o esquema representado pela Figura 1:



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

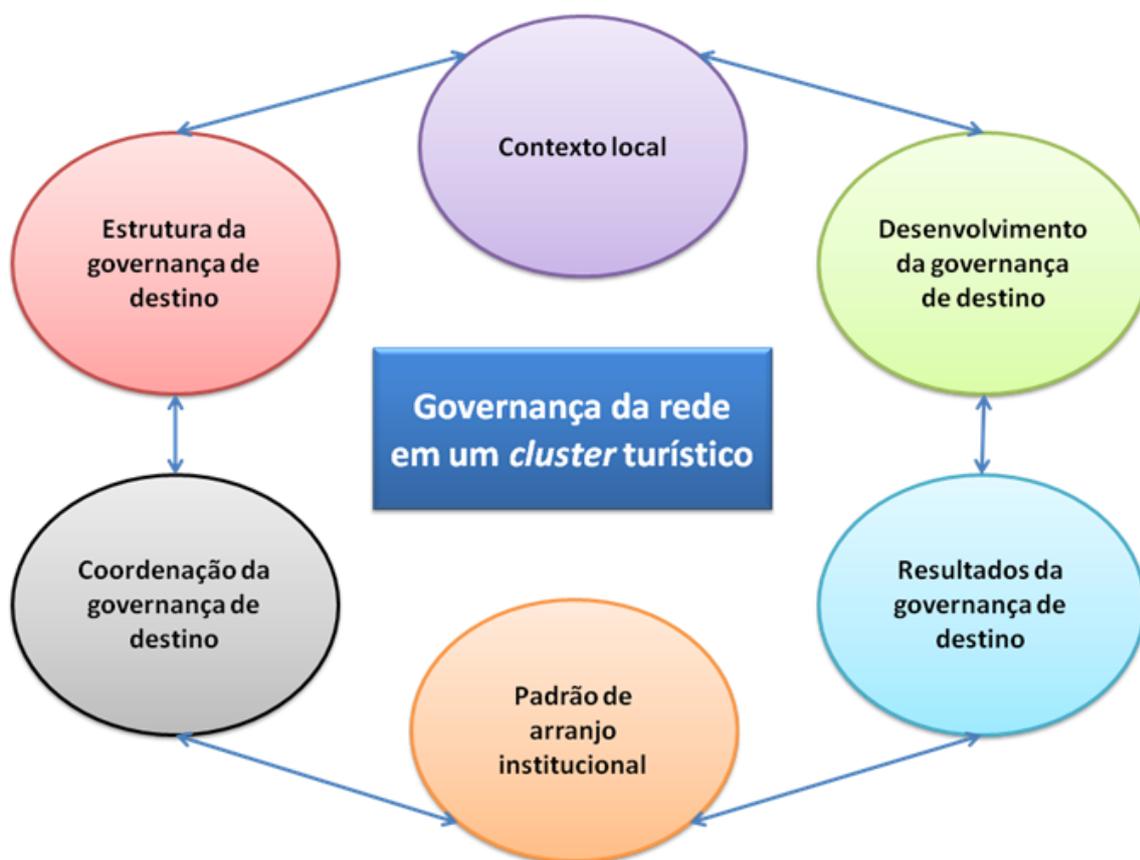


Figura 1: Framework de pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Nas próximas subseções encontram-se detalhadas as categorias expostas na Figura 1, apresentando-se os pressupostos e propriedades que nortearam os pontos a serem observados e analisados em cada das dimensões propostas, bem como os autores referenciados para o enquadramento teórico em cada uma delas.

4.1 Primeira categoria: Contexto local

Por meio da revisão teórica realizada em estudos anteriores identificou-se a necessidade de se observar aspectos que correspondem ao **contexto local** através do qual se constituiu o processo de governança. Nesse construto considera-se a necessidade de levar em conta o (a) **contexto histórico e cultural** que deu origem ao processo de governança e os (b) **atores locais** envolvidos no processo de colaboração.

Com relação ao contexto histórico e cultural, Beritelli, Bieger e Laesser (2007) e Eagles (2009) defendem que a história do destino e das relações entre indivíduos e instituições pode fornecer insumos importantes para que se possa compreender o modelo através do qual se estrutura a governança local.



Por outro lado, Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Dredge (2006), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) ressaltam aspectos referentes à necessidade de se conhecer e analisar os atores envolvidos no processo de governança.

Sobre os atores envolvidos, Dredge (2006) salienta ser importante conhecer a quantidade e os seus tipos, suas necessidades, interdependências, capacidades e papel exercido dentro do processo. Enquanto D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) consideram ser relevante entender como os integrantes foram selecionados para participar do processo de governança, o que pode vir a incluir entidades públicas e privadas que realizem pagamentos de taxas ou tenham seu envolvimento formalizado.

4.2 Segunda categoria: Estrutura da governança de destino

A segunda categoria busca observar a **estrutura da governança de destino**, ou seja, como essa é colocada em prática pelos seus atores, evidenciando a necessidade de se discutir aspectos relacionados (a) à **formalização** e (b) as **estrutura, normas e regras**.

Primeiramente, sobre a dimensão **formalização** da governança, tem-se as contribuições de Child, Faulkner e Tallman (2005), Dredge (2006), Nordin e Svensson (2007), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) e Haugland *et al.* (2011), segundo os quais há a necessidade de se atentar para a possibilidade de existência, tanto de relações formais, quanto informais de coesão.

Sobre a formalização, Child, Faulkner e Tallman (2005), Dredge (2006), Nordin e Svensson (2007), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) e Haugland *et al.* (2011) argumentam que a governança pode se constituir através de uma relação temporária ou informal ou por meio de estruturas formais permanentes, o que conferiria estabilidade a rede.

Acredita-se que o entendimento das relações formais e informais possuem um papel relevante para o desenvolvimento local do turismo, salientando que em muitos casos a cooperação ocorre de maneira oculta (informalizada) e que o reconhecimento dessa colaboração por parte dos atores poderia trazer benefícios para a rede.

Em segundo lugar, sobre a dimensão **estrutura, normas e regras** da governança, Cassiolato e Lastres (2001), Rodrigues (2001), Dredge (2006), Villela e Pinto (2009), D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) e OMT (2010) apontam para a importância de se compreender como ocorre: a negociação e a acomodação de interesses conflitantes; a promoção de um sentimento comum de bem-estar e a compreensão mútua, evitando disputas



ideológicas; o acesso ao processo de tomada de decisão, consulta e troca entre os participantes; e a cooperação na formulação de políticas.

Isso posto, Haugland *et al.* (2011) atenta para a necessidade de implementação de mecanismos de coordenação (contratos, estruturas de governança e regras) como forma de inibir situações que possam vir dificultar a cooperação. Enquanto a OMT (2010) ressalta a relevância do estudo dos instrumentos normativos e programáticos da governança, tais como: normas jurídicas, procedimentos, regras de operação ou programas de médio prazo.

De maneira complementar, atenta-se para a relevância de se compreender o tamanho da rede, a abertura de acesso a novos participantes, os requisitos de adesão, como ocorre o agrupamento e a reciprocidade de interconexões entre os atores, sendo que, para isso, serão utilizadas as dimensões e propriedades propostas por Dredge (2006).

Por fim, D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010) ressaltam ser importante analisar como ocorrem os seguintes itens: (a) o estímulo da participação das partes individuais interessadas em um projeto de desenvolvimento compartilhado; (b) a formalização dos mecanismos de coordenação entre a governança e as partes interessadas; (c) a seleção de novos membros e a saída de outros; (d) a identificação de mecanismos de acompanhamento e determinação de possíveis sanções para o comportamento oportunista por parte dos membros; e (e) a definição de mecanismos de contribuição para a governança e divisão de resultados.

4.3 Terceira categoria: Desenvolvimento da governança de destino

A relevância da categoria **desenvolvimento da governança de destino** foi notada a partir do estudo realizado por Haugland *et al.* (2011), que identificaram três áreas específicas, que interligadas poderiam afetar o desenvolvimento do destino: (a) a **interação dos atores do destino**; (b) as **capacidades do destino** e (c) as **pontes entre destinos**.

No que diz respeito à dimensão **coordenação dos atores no destino**, Haugland *et al.* (2011) apontam para a necessidade de entendimento do grau de interações existentes entre os atores políticos, sociais e econômicos na estrutura da rede de turismo local. Segundo o autor, essas podem ocorrer sob quatro formas, através das quais a estrutura de governança em estudo deve ser identificada:

- a) *Convencional ou individualista*, que indica a ação fragmentada, ou seja, a não existência de uma coordenação partilhada de atividades entre os atores;
- b) *Administrada*, na qual os atores trabalham juntos, voluntariamente ou informalmente, a fim de coordenar atividades como marketing, reserva e vendas;



- c) *Contratual*, que sugere um forte grau de coordenação entre os atores, cuja cooperação é regulada através de contratos formais e arranjos patrimoniais; e
- d) *Corporativa*, na qual a coordenação é tratada por uma propriedade comum de todos os envolvidos.

Devido à similaridade de abordagens, agregou-se à dimensão coordenação em nível de destino contribuições de autores como Jamal e Getz (1995), Göymen (2000), Cassiolato e Lastres (2001), Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Nordin e Svensson (2007), Vianna e Hoffmann (2009), OMT (2010), Pan (2012) e Duran (2013) que também abordam as interações e as parcerias na governança do turismo.

Sobre essas interações, Jamal e Getz (1995), Göymen (2000), Cassiolato e Lastres (2001), Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Nordin e Svensson (2007), Vianna e Hoffmann (2009), OMT (2010), Pan (2012) e Duran (2013) apontam para a tendência do surgimento de formas de cooperação envolvendo parcerias público-privadas, ressaltando que as relações entre o governo e a indústria produzem um efeito positivo no desenvolvimento da atividade turística.

Quando se refere à dimensão **capacidades do destino**, Haugland *et al.* (2011) apontam para a propriedade de o turismo estar diretamente relacionado ao uso dos recursos distribuídos no destino e das competências entre os atores. Nesses preceitos, considera-se a possibilidade agregar a essa dimensão as considerações de Svensson, Nordin e Flagestad (2005), Dredge (2006), Novelli, Schmitz e Spencer (2006), Valls (2006), Nordin e Svensson (2007) e Hoffmann e Campos (2013), que também utilizam a mesma abordagem, mas com uma visão voltada para a dependência de recursos. Pondera-se que as interações entre os atores decorrem da sua necessidade de trocar/compartilhar competências, os quais se encontram relacionados às capacidades turísticas locais, à imagem e a marca do destino.

Por fim, tem-se a dimensão que observa as **pontes entre destinos**, vistas por Haugland *et al.* (2011) como relações com outros destinos turísticos visando a imitação ou difusão de práticas inovadoras e bem sucedidas em outras localidades.

4.4 Quarta categoria: Coordenação da cooperação na governança de destino

A categoria **coordenação da governança de destino** foi identificada nos estudos de Pan (2012) que teve como foco quatro dimensões, que segundo o autor encontram-se ligadas e se sobrepõem umas as outras: (a) **poder**; (b) **confiança**; (c) **conflito** e (d) **interesse**.



Sobre **poder**, nota-se que essa dimensão também foi observada por Yüksel, Bramwell e Yüksel (2005), Dredge (2006), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Baggio, Scott e Cooper (2010) e Beritelli e Bieger (2014) que ressaltaram pontos tais como a existência de interesses comerciais divergentes; de autonomia por parte do Estado e privados, o que poderia gerar desequilíbrios de poder entre os grupos de interessados.

Também abordando as relações de poder, Beritelli, Bieger e Laesser (2007) salientam que a composição diversa da rede no turismo poderia gerar a existência de forças variadas, derivadas da capacidade de cada ator de formar grupos de interesse e exercer controle sobre as propriedades, o que poderia gerar conflitos na rede.

Sobre a dimensão **confiança**, observada por Child, Faulkner e Tallman (2005), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Nordin e Svensson (2007), Villela e Pinto (2009), Ferreira *et al.* (2011), Pan (2012) e Beritelli e Bieger (2014), destaca-se a importância de confiança mútua, como forma de vir a possibilitar que as decisões, as ações e o controle social busquem o objetivo comum entre as partes envolvidas, sendo ela tão relevante para a governança como o controle institucional.

Em relação à dimensão **conflito**, Child, Faulkner e Tallman (2005), Theurl (2005), Dredge (2006), Beritelli, Bieger e Laesser (2007), Villela e Pinto (2009) e Pan (2012) apontam para a necessidade de compreender as relações das partes envolvidas no processo de cooperação, como forma de evitar a existência de ações conflituosas entre as partes interessadas, o que poderia vir a prejudicar a eficácia do processo de governança como um todo.

Por fim, no que diz respeito à última dimensão abordada nessa categoria, Pan (2012) aponta para a necessidade de se detectar o **interesse** que motiva a participação dos atores no processo de cooperação. Segundo Theurl (2005), Novelli, Schmitz e Spencer (2006), MTur (2010) e Pan (2012), a existência de interesses divergentes poderá causar ações conflituosas dentro da governança, dificultando para que os objetivos do grupo sejam vistos como prioridade para a rede.

4.5 Quinta categoria: Resultados da governança de destino

Sobre a categoria **resultados da governança de destino**, tem-se que a mesma foi dividido em três dimensões: (a) **transparência e prestação de contas** e (b) **compensações obtidas**.



A dimensão **transparência e prestação de contas** foi observada através dos estudos de Beaumont e Dredge (2010), OMT (2010) e Duran (2013) que atentam para a necessidade de se identificar a existência de ações, práticas ou procedimentos para a realização de metas coletivas, prestação de contas e avaliação de resultados.

De maneira complementar, a dimensão que trata das **compensações obtidas** foi proposta através do estudo realizado por Schmitz (1999), Schuch (2001), Pavlovich (2003), Schmitz e Spencer (2006), Sundbo, Orfila-Sintes e Sorensen (2007), Vianna e Hoffmann (2009), Wang e Krakover (2009) e D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), que apontam para a importância de se analisar os resultados e benefícios obtidos pelos envolvidos no processo colaboração.

Segundo D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), as compensações obtidas evidenciam o desempenho geral da governança, sendo que essas devem ser coerentes com as necessidades e interesses das partes envolvidas e da rede como um todo.

4.6 Sexta categoria: Padrão de Arranjo Institucional

Por fim, sobre a última categoria proposta, tem-se o estudo de D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), que atentaram para a possibilidade de se identificar o **padrão de arranjo institucional** formado pela estrutura de governança em estudo, o que pode ocorrer sob quatro formas: (a) **normativo**; (b) **empresarial**; (c) **empresa-líder** e (d) **fragmentado**.

Segundo D'Angella, De Carlo e Sainaghi (2010), o padrão **normativo**, se baseia na centralidade de uma autoridade local (pública ou privada) que determina as normas que regulam as estruturas e os mecanismos de participação. O **empresarial** centra-se em uma adesão voluntária pelos diferentes parceiros envolvidos na oferta turística local, que sejam empresas públicas ou instituições privadas

Já, o padrão **empresa-líder** ressalta que a governança do destino é baseada em uma única entidade representada por uma empresa líder ou instituição local. Enquanto o **fragmentado** resulta do desenvolvimento espontâneo do turismo, devido a presença de recursos locais privilegiados (D'ANGELLA, DE CARLO e SAINAGHI, 2010).

De maneira complementar, observou-se a possibilidade de se observar como o padrão de arranjo instrucional formado pela governança se relaciona com os modelos básicos de governança propostos por Provan e Kenis (2008), a partir dos quais se espera classificar a estrutura da rede formada como: (a) compartilhada, (b) Organização Líder ou (c) Organização



Administrativa da Rede (OAR), considerando-se, ainda, a possibilidade de haver formas híbridas ou transitórias, relacionadas ao grau de desenvolvimento.

5 Modelo de Governança em Destinos Turísticos

Por meio da análise das categorias abordadas ao longo deste estudo, propõe-se a estruturação do modelo de governança em destinos turísticos, o qual leva em conta a configuração das categorias e relações expostas durante a seção que trata acerca do *framework* elaborado durante a estruturação da pesquisa.

Com relação à primeira categoria – **contexto local** – considera-se que tanto a dimensão **contexto histórico e cultural**, quanto a que trata dos **atores sociais** são relevantes por se relacionarem com a história do destino e com os atores sociais historicamente envolvidos no processo de desenvolvimento turístico local, por meio da análise das relações estabelecidas entre eles ao longo do tempo.

Adiante, sobre a segunda categoria – **estrutura da governança de destino** – pondera-se que a dimensão **formalização** mostra sua relevância a partir do momento em que a observação de relações formais e informais possibilita analisar a estabilidade da rede existente, dando subsídios para se compreender aspectos importantes referentes a confiança e à possível existência de situações conflituosas entre os atores sociais.

Como aprimoramento dessa dimensão, aponta-se para a possibilidade de analisá-la através de níveis, ou seja, observando-se em um primeiro plano as relações formais e em um segundo as informais desenvolvidas por cada grupo de atores envolvidos no processo (econômicos, sociais e políticos), pois os mesmos podem apresentar diferenças entre si.

Ainda sobre a categoria estrutura da governança de destino, tem-se que a dimensão **estrutura, normas e regras** traz a compreensão dos requisitos de adesão de novos parceiros, os mecanismos de negociação de interesses entre os associados, a estrutura administrativa da governança e os instrumentos normativos adotados para que os interesses coletivos sejam priorizados em relação aos individuais.

Contudo, para melhor visualização da análise, propõe-se que a análise da quantidade de recursos financeiros pagos pelos integrantes seja realizada em separado, incluindo o estudo de todas as fontes de receita utilizadas pela governança, pois este é um elemento que comumente é visto como um dos principais motivadores de conflitos dentro da rede.

No que diz respeito à terceira categoria – **desenvolvimento da governança de destino** – considera-se que as dimensões propostas apresentam a compreensão das interações e



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

parcerias existentes dentro da rede, como os atores envolvidos mobilizam, compartilham, distribuem e utilizam os recursos locais em prol da atividade turística e quais as relações entre a estrutura de governança e outras presentes em destinos que apresentem casos bem sucedidos.

Entretanto, ainda sobre a categoria desenvolvimento da governança de destino, no que diz respeito à dimensão **interação dos atores do destino**, salienta-se a importância de se analisar, separadamente, as relações desenvolvidas por cada grupo de atores (econômicos, sociais e públicos), pois esses apresentaram parcerias e interações que diferem uns dos outros.

Já, a quarta categoria – **coordenação da governança de destino** – auxilia na compreensão da existência (ou não) de interesses divergentes entre os atores, o que vir a resultar na existência de conflitos entre as partes interessadas e comprometer o processo de governança como um todo.

Sobre a quinta categoria – **resultados da governança de destino** – pondera-se que essa aborda a compreensão das ações, práticas e procedimentos de avaliação de resultados adotados pela governança e seus associados, como também a análise do desempenho geral e dos benefícios gerados pela entidade aos seus parceiros.

No entanto, aponta-se a possibilidade de separar a dimensão **compensações obtidas** em duas, sendo que a primeira trataria dos resultados adquiridos pela governança como um todo e a segunda trabalharia os benefícios gerados por ela aos seus associados em particular.

Por fim, em relação à sexta categoria – **padrão de arranjo institucional** – tem-se que a mesma fornece subsídios para que se possa classificar modelo de governança desenvolvido e a identificação/visualização do arranjo institucional e das relações estabelecidas entre os parceiros envolvidos na rede.

Nesses preceitos, propõe-se a estruturação do modelo de estudo (Figura 2) que leva em conta a configuração das categorias e relações expostas e descritas ao longo do estudo:



Figura 2: Modelo de governança de redes interorganizacionais em destinos turísticos.
Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação ao modelo apresentado na Figura 2, é importante ressaltar algumas relações observadas sobre as categorias, destacando aspectos por meio dos quais elas se relacionam entre si e influenciam umas nas outras. O **contexto local** é o elemento que desencadeia e fornece as bases sob as quais o processo de governança surge e se estrutura, impactando diretamente nas demais dimensões (categorias) apresentadas.

Considera-se, então, que as categorizações que tratam da **estrutura**, da **coordenação**, do **desenvolvimento** e dos **resultados da governança** derivam da quantidade, tipos e características intrínsecas dos atores historicamente envolvidos no processo e do contexto histórico e cultural sob os quais a rede emerge. Essas categorias influenciam umas às outras, evidenciando que embora discutam elementos distintos, não devem ser analisadas isoladamente uma da outra.

Nota-se, ainda, que o Padrão de Arranjo Institucional resulta da estrutura da rede, dos seus mecanismos de coordenação, do desenvolvimento da governança e dos resultados por ela obtidos, ou seja, é provém das demais categorias trabalhadas no estudo.



Em suma, o modelo teórico propõe que o contexto local é aquele que dá origem à rede e fornece as bases a partir das quais se estrutura a governança. Dessa emerge as demais categorias (estrutura, desenvolvimento, coordenação e resultados da governança) que se relacionam entre si, influenciando-se mutuamente, e que por isso devem ser analisadas conjuntamente, para que, por fim, seja possível estabelecer e compreender o Padrão de Arranjo Institucional formado.

6 Considerações finais

O interesse em compreender e aprofundar o fenômeno da governança em destinos turísticos foi um dos motivos que levaram a escolha do tema deste trabalho, pois se considera que a compreensão do destino como um *cluster* constitui uma tendência, a partir da qual se faz relevante considerar a rede de interações que envolvem os atores políticos, econômicos e sociais.

Quanto ao conceito de governança turística que adotado ao longo do estudo, tem-se que essa pode ser definida como a estrutura capaz de organizar as relações e interações existentes entre os atores locais por meio de redes de cooperação interorganizacionais.

Por meio da revisão bibliográfica realizada, se propôs um modelo de estudo constituído a partir de um conjunto de etapas e fases a partir das quais acredita ser possível analisar a governança em destinos turísticos, o que proporcionou a proposição de seis categorias: (1) contexto local; (2) estrutura da governança de destino; (3) desenvolvimento da governança de destino; (4) coordenação da governança de destino, (5) resultados da governança de destino e (6) Padrão de Arranjo Institucional.

Considera-se que o modelo proposto implica uma contribuição que favorecerá a condução de novos estudos que procurem abordar, compreender e analisar o relacionamento existente entre os atores em destinos ou em um *cluster* turístico, especialmente quando organizados em rede, podendo o mesmo ser aplicado em contextos nacionais e internacionais.

O modelo proposto serve para que atores ligados à atividade turística, sendo eles pertencentes à comunidade, ao setor público ou à iniciativa privada passem a considerar a dinâmica de interconectividade que rege o setor, apontando para uma direção a partir da qual esses estabeleçam redes interorganizacionais e estruturas de governança nos destinos nos quais atuam, baseadas no contexto histórico e na realidade de cada *cluster* ou rede.

No campo gerencial, salienta-se que as categorias e dimensões propostas podem auxiliar atores (públicos e/ou privados) que estejam se mobilizando para desenvolver redes de



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

cooperação em regiões nas quais inexistam atividades colaborativas, como também fornecer parâmetros para que agentes pertencentes a estruturas de governança consolidadas possam repensar e avaliar suas práticas locais.

Por fim, considera-se que o modelo proposto apresenta uma sugestão de um conjunto de elementos capaz de influenciar no sucesso do processo evolutivo de redes de cooperação e estruturas de governança voltadas para a qualificação de destinos turísticos, contribuindo, dessa maneira, com o avanço da compreensão sobre esse tema.

Nesse sentido, sugere-se a realização de estudos futuros que envolvam a temática em epígrafe abordando temas relativos ao contexto histórico do surgimento, desenvolvimento e consolidação da governança em destinos turísticos; quantos e quais atores que historicamente fazem parte do processo de governança; mecanismos regulatórios e instrumentos normativos adotados; tipos de interações e parcerias desenvolvidas nos diversos momentos vivenciados pela governança; relações de poder, confiança e disputas de interesses; e mecanismos de prestação de contas e avaliação de resultados.

Ressalta-se, também, a importância de se testar o modelo em realidades brasileiras, visando a detecção de elementos que podem emergir devido as características do território nacional como um todo ou de regiões específicas, que podem divergir em alguns aspectos daquelas encontradas nos estudos internacionais, dada as diferenças culturais e comportamentais existentes.

7 Referências bibliográficas

ANDRIGHI, F. F; HOFFMANN, V. E. Redes e cooperação na destinação turística de Urubici/SC. **Turismo em Análise**, v.21, n.1, p.149-164, abr. 2010.

ARAÚJO, L. M. Análise de stakeholders para o turismo sustentável. **Caderno Virtual de Turismo**, v.8, n.1, p.91-99, 2008.

BERITELLI, P.; BIERGER, T.; LAESSER, C. Destination governance: using corporate theories as a foundation for effective destination management. **Journal of Travel Research**, v.46, p.96-107, aug./2007.

BRASIL; Ministério do Turismo (MTur). **Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional**: relatório Brasil. BARBOSA, L. G. (org.). Brasília/DF, 2010.



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

BRUNELLI, M. Q.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; SILVA, R. F. Inovação e colaboração no turismo carioca: primeiras evidências empíricas. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v.6, n.3, p.340-356, set./dez. 2012.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Aglomeraciones, cadeias e sistemas produtivos e de inovação**. Brasília: IEL, 2001. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/gei/gil>>. Acesso em: 04 nov. 2001.

CHON, K. S. **Hospitalidade: conceito e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

D'ANGELLA, F.; DE CARLO, M.; SAINAGHI, R. Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. **Tourism Review**, v.65, n.4, p.61-73, 2010.

DREDGE, D. Policy networks and the local organization of tourism. **Tourism Management**, v.27, n.2, p.269-280, 2006.

DURAN, C. **Governance for the tourism sector and its measurement**. UNWTO Statistics and TSA Issue Paper Series STSA/IP/2013/01 (Online). Madrid: OMT, 2013. Disponível em: <<http://statistics.unwto.org/en/content/papers>>. Acesso em: 27 de julho de 2014.

EAGLES, P. F. J. Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected áreas. **Journal of Sustainable Tourism**, v.17, p.231-248, mar./2009.

FISCHER, T. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: FISCHER, T. (org.). **Gestão estratégica: cidades estratégicas e organizações local**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

GÖYMEN, K. Tourism and governance in Turkey. **Annals of Tourism Research**, v.27, n.4, p.1025-48, 2000.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.19, p.293-317, 1998.

_____. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v.20, p.397-420, 1999.

_____; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v.21, n.3, Special Issue, p.203-215, mar. 2000.



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

HAUGLAND, S. A.; NESS, H.; GRONSETH, B. AARSTAD, J. Development of tourism destinations: na integrated multilevel perspective. **Annals of Tourism Research**, v.38, n.1, p.268–290, 2011.

INÁCIO, R. O. *et al.* Redes de turismo: la dinámica de las conexiones de la ciudad de Ouro Preto – Brasil. **Estudios y Perspectivas em Turismo**, v.21, p.495-514, 2012.

NORDIN, S.; SVENSSON, B. Innovative destination governance: the swedish ski resort Are. **Entrepreneurship and Innovation**, v.8, n.1, p.53-66, 2007.

NOVELLI, M; SCHMITZ, B; SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. **Tourism Management**, v.27, p.1141–1152, 2006.

OMT. **Proyecto gobernanza para el sector turismo**: informe ejecutivo. Madrid: Estadísticas y Cuenta Satélite de Turismo, 2010.

PAN, J. **Network governance and actor interaction in a coastal destination**: a case study of Marstrand. Master thesis in Service Management. Lund University: Campus Helsingborg, 2012.

PAVLOVICH, K. The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. **Tourism Management**, v.24, p.203-216, 2003.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L (Eds.). **Research in Organizational Behavior**, n.12, p.295-336. Greenwich, CT: JAI Press. 1990.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos Doutores da Alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.3, p.29-50, 2006.

SCHUCH, C. H. Desempenho da cadeia produtiva na indústria do turismo. In.: BARRATTO, M.; REJOWSKI, M. (orgs.). **Turismo**: interfaces, desafios e incertezas. Caxias do Sul: EDUCS, Coleção Turismo, 2001.

SVENSSON, B.; NORDIN, S.; FLAGESTAD, A. A governance perspective on destination development: exploring partnerships, clusters and innovation systems. **Torism Review**, v.60, n.2, p.32-37, 2005.



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável: setor público e cenários geográficos**. 2.ed. São Paulo: Aleph, 2000.

THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Tubingen: Mohr Siebeck, 2005. p.149-192.

TIMUR, S.; GETZ, D. A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.20, n.4, p.445-461, 2008.

TREMBLAY, P. The economic organization of tourism. **Annals of Tourism Research**, v.25, n.4, p.837-859, 1998.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Revista de Ciências Sociais da Unisinos**, v.46, n.1, p.105-115, 2010.

VILLELA, L. E.; PINTO, M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v.43, n.5, p.1067-1089, set./out. 2009.

WANG, Y.; KRAKOVER, S. Destination marketing: competition, cooperation or competition?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.20, n.2, p.126-141, 2008.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise das relações com o desempenho das empresas participantes**. Tese (Doutorado em Administração). 204p. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

_____. Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: o caso das redes alemãs de grande porte. **Revista Gestão Organizacional**, v.5, n.2, p.214-228, jul./dez. 2012.