



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

## **Redes interorganizacionais no turismo: uma avaliação dos atores sociais na destinação turística de Urubici/SC<sup>1</sup>**

Fabiela Fátima Andrighi<sup>2</sup>  
Universidade do Vale do Itajaí

Valmir Emil Hoffmann<sup>3</sup>  
Universidade do Vale do Itajaí

### **Resumo**

O setor turístico vem considerando as redes interorganizacionais como uma configuração auxiliar no desenvolvimento da competitividade. A literatura mostra que esse conceito envolve além das empresas implicadas, também atores públicos e ONG em processos de interação e cooperação. Neste contexto apresenta-se este artigo que procura identificar os atores sociais e sua importância na rede de interorganizational do setor turístico de Urubici/SC. Para sua operacionalização foi realizada uma pesquisa censitária com as ONG, poder público e privado do município, através de um questionário como instrumento de coleta de dados, aplicado aos gestores dessas organizações. Os resultados revelaram que todos os atores sociais estudados têm importância para a atividade turística no município de Urubici, com destaque para as empresas turísticas privadas, que são percebidas como as mais importantes.

**Palavras Chaves:** Redes interorganizacionais; Atores sociais; Competitividade.

### **Introdução**

A busca pelo incremento da competitividade tem-se constituído em objetivo constante de empresas e governos, sendo fator crítico para a prosperidade das companhias, das cidades, das regiões e dos países, inseridos num ambiente de concorrência global (AMATO NETO, 2005).

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado GT - Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

<sup>2</sup> Mestrando do curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí. Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Comunitária Regional de Chapecó – [fabiela@dalmir.com.br](mailto:fabiela@dalmir.com.br).

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade de Zaragoza (Espanha); Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; Especialista em Marketing; Especialista em Engenharia de Produção; e Economista pela Universidade do Vale do Itajaí; Pesquisador e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo da Universidade do Vale do Itajaí, na área de competitividade, relações interorganizacionais e aglomerações (*clusters*); Consultor de empresas – [ehoffmann@univali.br](mailto:ehoffmann@univali.br).

Os autores agradecem à Univali que, através do Programa de Integração Pós-Graduação – Graduação (PIPG), possibilitou parte dos recursos empregados nesta pesquisa.

No anseio de explicação da competitividade e chances de competir em melhores condições com concorrentes mais estruturados e treinados, as empresas buscam organizar-se em sistema de redes interorganizacionais, ou seja, em parceria com outras empresas do mesmo setor e também de setores diferentes. Esse novo modelo de organização, engrena um ambiente de cooperação entre as partes. Em decorrência da ascensão da cooperação entre empresas para a formação de redes, pode incorrer em um novo desenho competitivo, no qual as redes interorganizacionais, e não empresas isoladas estarão concorrendo umas com as outras (GULATI, 1998).

A organização em rede é concebida pelos autores Miles e Snow (1986) como uma nova forma organizacional, considerando o incremento das ações de cooperação entre os atores e a conquista da competitividade. As redes interorganizacionais, além de serem apontadas como instrumento para a competitividade e para a promoção do desenvolvimento local, inclusive no setor turístico, permitem que sejam admitidas como elementos de análise. Com isso podem colaborar na consecução dos objetivos locais de caráter social e econômico. Essa nova forma de competição (redes *versus* redes; redes *versus* empresas) permite aos atores associados sobrepor às individualidades, propiciando a conquista da eficiência coletiva.

No turismo, as relações interorganizacionais são elementos significantes para a competitividade da destinação, por agruparem os atores sociais e desenvolverem uma conjuntura de destinação (PAVLOVICH, 2003). O envolvimento e conjunção dos vários atores sociais no desenvolvimento e planejamento do setor turístico são fatores importantes para o desenvolvimento das redes (ENDRES, 2003).

Considerando essa estrutura, este estudo tem como objetivo identificar os atores sociais e sua importância na rede de interorganizacional do setor turístico de Urubici/SC. Este trabalho utilizou parte dos resultados da pesquisa de campo do projeto de dissertação de Andrighi (2007). A partir desse objetivo este trabalho encontra-se estruturado em quatro etapas. A primeira é composta por esta introdução. A segunda apresenta a fundamentação teórica, enfocando as redes interorganizacionais como estratégia competitiva e os atores sociais como fatores determinantes para seu desenvolvimento. A terceira apresenta a metodologia utilizada. A quarta etapa discorre sobre a análise dos resultados da pesquisa realizada, as limitações do estudo e os direcionamentos para futuros trabalhos sobre o tema.

## **Redes Interorganizacionais**

No entender de Loiola e Moura (1996), redes interorganizacionais podem ser como um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido, onde os mesmos representariam as relações entre os atores e as organizações, que estariam representadas pelos nós. Dentro da mesma noção de nós, as redes interorganizacionais podem ser entendidas como uma consequência de constantes vínculos entre um grupo de organizações – empresas, sindicatos, associações, órgãos públicos, entidades de apoio empresarial, agências de financiamento, centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico – que atuam para um mesmo mercado e no qual há relação entre fornecedores e compradores, compartilhamento de atividades e relações informais (EBERS; JARILLO, 1998; VALE, 2004). Corroborando este conceito, Pereira (2005) afirma que a alternativa de estruturação interorganizacional, através das articulações de ações a partir do âmbito local, incorpora diferentes competências, buscando desta forma, substituir a estrutura burocrática tradicional. Para Porter (1998), as redes interorganizacionais se apresentam como um método organizacional de atividade econômica que utiliza a coordenação e/ou cooperação interfirmas.

Dentre as semelhanças que são encontradas nas definições apresentadas têm-se a noção de localização (COSTA, 2005). Redes interorganizacionais são, portanto, processos de interação entre atores sociais públicos e privados autônomos e interdependentes que cooperam porque têm objetivos comuns (COSTA, 2005). Este conceito foi estruturado com referencial nos construtos de cooperação, confiança, ações integradas e relações de reciprocidade como fatores de competitividade (JARILLO, 1998; ANDION, 2003a, 2003b; PAVLOVICH, 2003).

Colocando a cooperação como conceito central na formação de uma rede, Fensterseifer (2000) define redes interorganizacionais como um complexo de relações cooperativas que dinamizam a ação de seus atores em torno de objetivos comuns ou complementares.

Numa configuração aparentemente paradoxal, o desempenho das redes depende da capacidade de articulação de seus atores, tanto em termos de comunicação quanto em termos da coerência dos objetivos e interesses compartilhados (CASTELLS, 1999). As redes interorganizacionais têm como propósito central reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo, sustentada por uma governança altamente descentralizada, evitando que as empresas envolvidas percam a flexibilidade e agilidade do porte enxuto (VERSCHOORE FILHO, 2003).

D'Hautesserre (2000) enfatiza que a cooperação estratégica entre os atores sociais exerce papel fundamental na competitividade de destinos e conseqüentemente, as empresas podem obter vantagens tendo vínculos de redes com atores que fornecem uma fonte viável de informação de opções a acrescentar às capacidades da empresa (MOLINA-MORALES; HOFFMANN, 2002). Em iniciativas no setor turístico, acredita-se que o envolvimento interorganizacional conduz à maior sustentabilidade dos projetos e ações, para a potencialização dos recursos disponíveis e o melhor posicionamento competitivo das cidades e regiões, possibilitando o desenvolvimento e o crescimento das economias locais e regionais (VASQUEZ-BARQUERO, 2002).

Para que a rede interorganizacional exista há necessidade de alta adaptação e coordenação, para integrar os atores envolvidos e seus interesses em trocas customizadas, possibilitando que não se sintam atadas nem demasiadamente soltas (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). Busca-se utilizar sanções coletivas, restrições de acesso e a reputação como salvaguardas para impedir comportamentos oportunistas, para o bom desenvolvimento das relações de cooperação em rede, continuam esses mesmos autores. Para se evitar e superar alguns entraves como: infidelidade dos atores, excesso de expectativa, falta de comprometimento com o processo e, principalmente, é necessária a conscientização dos participantes da rede de que devem abandonar o individualismo, saber tolerar, ceder e aceitar o concorrente como um parceiro (DOTTO; WITTMANN, MACHADO, 2002).

Segundo Andion (2003), as redes interorganizacionais podem ser entendidas como processos de interação entre atores sociais locais, que influenciam diretamente no desenvolvimento da dinâmica local. Desta forma, além da compreensão das redes interorganizacionais, parece relevante compreender quem seriam os atores sociais e que importância possuem para o desenvolvimento da estrutura em rede.

### **Atores Sociais**

Como abordado pela literatura, o enfoque das redes interorganizacionais aglomeradas, como é o caso das destinações turísticas, caracteriza-se, particularmente, por ressaltar a relação de cooperação entre diferentes atores em âmbito local (HOFFMANN, 2002), considerado um de seus componentes para o desenvolvimento delas como fonte de vantagem competitiva para as empresas integrantes. A diversidade dos atores envolvidos na rede pode favorecer maior cooperação, por isso sugerem atores sociais locais diversificados, tais como: associações de interesse econômico; administrações municipais;

instituições do “saber”; instituições de serviços; bancos de desenvolvimento e organizações sociais, englobando todos os setores (CASAROTTO FILHO E PIRES, 1999). Corroborando, Coutinho e Ferraz (1995) citam que a competitividade de determinado setor ou local, pode ter como fator fundamental atores sociais como empresários, trabalhadores, acadêmicos, autoridades e servidores públicos, que são os membros dessas organizações.

Na organização em rede a relatividade de papéis entre os atores, significa que cada qual pode ter mais de uma função, sendo fornecedor de uma empresa e cliente de outra, por exemplo; a interação existente entre os membros. A interdependência que se observa entre as partes acaba atenuando as fronteiras da própria organização. Há a complementaridade, já que cada qual, através de um processo de especialização, busca sua competência básica (HOFFMANN, 2002).

No turismo, os atores possuem certa interdependência típica para o desenvolvimento das atividades, mas constata-se poucos estudos no campo das redes interorganizacionais (SELIN; BEASON, 1991). Endres (2003) sugere que a complexidade da gestão turística envolve inúmeros atores de setores do serviço e da indústria, dos setores público, do setor privado e associações, da sociedade civil organizada, que com objetivos comuns desenvolvem parcerias e cooperam, através de ações de igualdade e complementaridade entre as partes. Nesse mesmo pensamento, Hassan (2000) aponta os atores sociais como os responsáveis pela criação de valor e pela manutenção da vantagem competitiva na organização em rede.

Pereira (2005), ao buscar a identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais, verifica que as iniciativas da formação das redes dependem da interpretação dos atores envolvidos sobre as ameaças ambientais presentes e a visão estratégica dos atores envolvidos reflete na performance e no processo evolutivo da rede. Complementam Ateljevic e Doorne (2004), afirmando que a relação interorganizacional pode ser muitas vezes conflituosa, por envolver poder público, privado e ONGs.

## **Metodologia**

Este trabalho tem por objetivo identificar os atores sociais e sua importância na rede de interorganizacional na destinação turística de /SC. Tem natureza descritiva, pois pretende estudar uma realidade em particular.

Para a coleta de dados nas organizações do turismo de Urubici, utilizou-se o método de questionário estruturado, pertencente à base de dados de Hoffmann (2005). O questionário

apresenta questões relacionadas à caracterização dos atores sociais, avaliadas por uma escala contínua de 7 pontos.

O estudo foi realizado no período de setembro de 2006, submetendo o sujeito da pesquisa, os proprietários e/ou gerentes dos hotéis, aplicando-se um questionário com perguntas fechadas, apresentando variáveis nominais, ordinais e intervalares, conforme recomenda Schlüter (2003).

A população, em um projeto de pesquisa é entendida como um agregado dos elementos que compartilham um conjunto de características comuns que interessem ao pesquisador (MALHOTRA, 2001), e conforme listagem fornecida pela Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Turismo de Urubici (2006), foi definida na composição presente no Quadro 01.

Setor	Descrição	Quantidade
ONGs	Associação de Pousadas e Hotéis de Urubici, Câmara de Dirigentes Lojistas e Sindicato dos Trabalhadores Rurais.	03
Poder Público	Câmara de Vereadores, Epagri, Prefeitura, Secretaria de Desenvolvimento Regional e Secretaria Municipal de Turismo.	05
Poder Privado	Empresas do setor turístico, segundo definição operacional adotada, de hospedagem, receptivos locais, alimentação e suvenires.	45

Quadro 01 - Definição dos atores sociais

**Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo**

Após definir a população e considerando o número de atores fonte deste estudo, foi realizado um censo, ou seja, a enumeração completa de uma população (MALHOTRA, 2001), desta forma, foram entrevistados 03 ONGs, 06 atores públicos e 40 atores privados.

Para a tabulação e análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva aplicada através do programa *Statistica*, versão 6, foram empregados a média e desvio padrão, complementadas pelo Teste *t*, para as medidas de associação, teste paramétrico que possibilita comparar dois grupos independentes, desenvolvido com intervalo de confiança de 95%. O Teste *t* foi aplicado entre os resultados do poder público e do poder privado, considerando o reduzido número de atores das entidades, o que poderia ocasionar certo viés.

## Resultados

As relações de rede serão aqui comparadas em termos dos atores sociais do turismo local, cooperação e tipo de suas relações. A participação dos diferentes atores sociais (empresários, entidades, servidores públicos, comunidade etc.) na discussão dos problemas locais colabora para o processo de cooperação e competitividade de uma região (EBERS; JARILLO, 1998; PAVLOVICH, 2003). A partir disso, os atores sociais para o turismo local serão discutidos tendo em vista o censo da pesquisa, suas características por setor e suas respectivas importâncias para o turismo local com base na descrição das frequências de respostas e na comparação de médias atribuídas pelos diferentes setores.

### a. Caracterização geral dos atores sociais do turismo local

A população dos atores sociais entrevistados totalizou 49 representantes de organizações, sendo 81,6% (40 pessoas) do setor privado, 12,2% (6 pessoas) do setor público e 6,2% (3 pessoas) das entidades. Cabe ressaltar que os respondentes do setor público contaram com um funcionário da Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo, devido à recente troca do secretário. Conforme exposto por Bauer (2003), o comportamento dos atores relacionados em rede pode ser influenciado por padrões institucionais, o que dificultar a adoção de políticas organizacionais contrárias a eles.

Com relação ao número de empregados, 98% dos respondentes apresentaram um número médio de empregados anual inferior a 19, caracterizando como micro ou pequenos em termos de postos de trabalho, conforme classificação do Sebrae (2000). Observa-se que o número de empregados é pequeno e algumas das organizações não possuem nenhum, fato este por serem as organizações do setor privado, na sua maioria, pousadas advindas da própria residência dos moradores de Urubici. Apenas a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional da Microrregião de São Joaquim apresentou um número superior a 19 empregados. Destaca-se que é um órgão do Governo Estadual e possui como área de atuação seis municípios<sup>4</sup>. A literatura aponta que o setor turístico é predominantemente composto por pequenos negócios (O'CONNOR, 2001 *apud* COSTA, 2005) e as relações em rede como nova estratégia de competitividade para os micros e pequenos empreendimentos do setor turístico (COSTA, 2005; SEBEN; SILVA, 2005).

---

<sup>4</sup> Compreende os municípios de Bom Jardim da Serra, Bom Retiro, Bom Rufino, São Joaquim, Urubici e Urupema.

Foi analisado o número médio de empregados na baixa<sup>5</sup> e na alta<sup>6</sup> temporadas para as entidades, poder público e poder privado. As entidades e o poder público mantém seu número médio de postos de trabalho durante a alta e a baixa temporada, diferentemente do setor privado que na alta temporada aumenta os postos de trabalho em 36 %, de 178 na baixa temporada para 242 na alta temporada, conforme Gráfico 01.

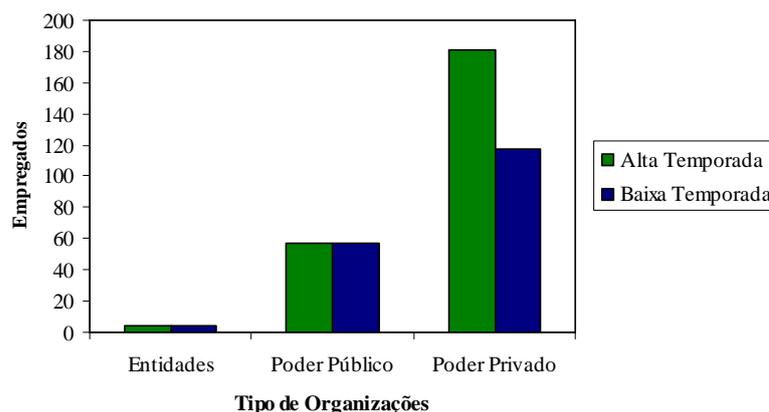


Gráfico 01 - Número médio anual de empregados por tipo de organizações

**Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo**

Quanto ao tempo de existência das organizações do turismo local em Urubici, 79,54% ficaram concentradas no intervalo menos de 10 anos (Gráfico 02). Observa-se que os empreendimentos privados têm menos de uma década de existência e que destes, 47,50% possui entre 1 a 5 anos de existência, 37,50% possuem entre 6 a 10 anos e apenas 15% possuem mais de 10 anos de existência. Parece ser que a estrutura turística privada da destinação é recente, segundo Souza (2005) a preocupação em criar uma infra-estrutura para receber o turista, no município de Urubici, iniciou-se entre os anos de 1992 e 1996, com maior intensidade depois do ano 2000.

<sup>5</sup> A baixa temporada para o turismo de Urubici corresponde ao período de setembro a março.

<sup>6</sup> A alta temporada para o turismo de Urubici corresponde ao período de abril a agosto.

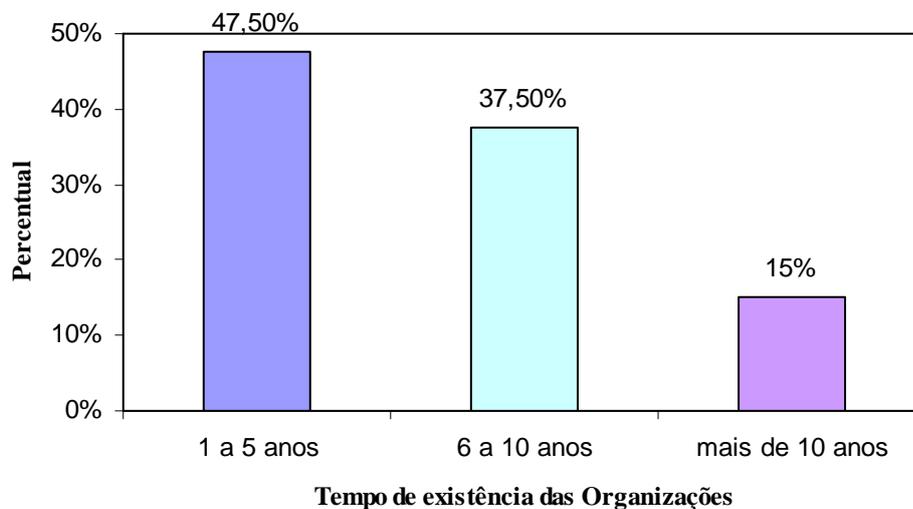


Gráfico 02 - Percentual do tempo de existência por tipo de organizações  
**Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo**

### b. Importância dos atores sociais para o turismo local

A literatura aponta que pode ser considerada como ingrediente fundamental das relações em redes, a cooperação entre os mais diversificados atores sociais (ALMEIDA, 2000; SELIN; BEASON, 1991). Considerando que a rede se torna como uma instituição, portanto, sendo uma estrutura no interior da qual estão imersos os atores sociais (MARQUES, 1999), desta forma, foi investigada a importância relativa de cada ator social para o turismo no destino turístico de Urubici/SC.

Quanto à importância dos atores sociais dos variados setores para o turismo local, a maioria absoluta dos respondentes considerou-os de importância máxima para o turismo da cidade. A menor média global foi atribuída ao governo (5,40 com desvio padrão de 2,13), enquanto a maior delas foi atribuída ao setor privado (6,53 com desvio padrão de 0,98) (Tabela 01).

Tabela 01 - Frequência, médias e desvios-padrão dos indicadores da importância atribuída aos atores sociais do turismo local

	Tipo de Organizações	Frequência	Média	Desvio-padrão
Governo é importante para o turismo da cidade	Entidades	3	5,67	1,53
	Poder Público	6	6,67	0,52
	Poder Privado	40	5,20	2,27
	<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>5,40</b>	<b>2,13</b>
Empresas turísticas são importantes para o turismo na cidade	Entidades	3	7,00	0,00
	Poder Público	6	7,00	0,00
	Poder Privado	40	6,42	1,06



**ANPTUR**

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

	<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>6,53</b>	<b>0,98</b>
Associações e sindicatos são importantes para o turismo na cidade	Entidades	3	7,00	0,00
	Poder Público	6	6,67	0,82
	Poder Privado	38	5,37	1,96
	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>5,63</b>	<b>1,87</b>
Instituições de pesquisa são importantes para o turismo na cidade	Entidades	3	6,00	1,73
	Poder Público	6	6,83	0,41
	Poder Privado	40	6,12	1,49
	<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>6,20</b>	<b>1,41</b>

**Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo**

Os atores relacionados em redes podem obter vantagens tendo vínculos com instituições que forneçam uma fonte viável de informações, possibilitando acrescentar às capacidades da empresa (MOLINA-MORALES; HOFFMANN, 2002). Os resultados desta pesquisa indicam que ambos os conjuntos de atores atribuam praticamente a mesma importância, com médias elevadas, às instituições de pesquisa para o turismo do município.

As associações e sindicatos apresentaram a terceira média na percepção de importância dos atores. Entretanto, infere-se que o poder privado perceba menor importância do governo e das associações como atores sociais do turismo do município.

Considerando a ideia de rede como estrutura que cria valores, comportamentos e interesses adequados, através da reflexão dos atores envolvidos, podendo apresentar vantagens competitivas (HASSAN, 2000; GOYA, 2005), percebe-se que os atores respondentes à esta pesquisa tende a seguir um comportamento como o apresentado no estudo de Costa (2005), indicando o setor privado como o ator de maior importância.

Comparando-se as médias que o setor público e o setor privado atribuíram para cada ator, foi observado, pelo teste *t* de comparação entre as médias, que todas não obtiveram uma significância expressiva na comparação (Tabela 02), já que o nível de significância foi maior de 0,05.

Tabela 02 – Teste *t* de comparação entre as médias percebidas pelo setor público e privado.

<b>Ator</b>	<b>Teste t</b>
Governo	$p=0,125$
Empresas Turísticas	$p=0,195$
Associações/sindicatos	$p=0,867$
Instituições de pesquisa/ensino	$p=0,257$

**Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo**

## Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo identificar os atores sociais e sua importância na rede de interorganizacional do setor turístico de Urubici/SC. Os dados foram coletados através de um questionário aplicado aos atores do setor público, setor privado e das ONGs pertencentes ao turismo da cidade de Urubici/SC.

Foram investigados os atores sociais da destinação turística de Urubici/SC, sob a égide do poder público, poder privado e das ONGs. Os resultados alcançados com este estudo permitem inferir que a estrutura turística privada da destinação parece ser recente, pois o tempo de existência das organizações do turismo local em Urubici está concentrado no intervalo menor de 10 anos. E podem ser caracterizadas como micro ou pequenos em termos de postos de trabalho, por apresentarem um número médio de empregados anual inferior a 19. Isso talvez pode explicar intensidade de cooperação mais baixa.

Ao se analisar as médias apresentadas pela pesquisa, os resultados revelaram que todos os atores sociais estudados têm importância para a atividade turística no município de Urubici, com destaque para as empresas turísticas privadas, que são percebidas como as mais importantes. Entretanto ao realizar o teste para a comparação entre as médias do setor público e do setor privado, verifica-se que estas não obtiveram uma significância expressiva na comparação indicativa de diferença, por apresentarem um nível de significância maior que 0,07.

Confrontando os resultados alcançados com o referencial teórico consultado, observa-se que os atores são citados como fatores importantes para as relações em redes (COUTINHO e FERRAZ, 1995; MEYER-STAMER, 1998; CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999; LINS, 2000) e sua diversidade favorecer maior cooperação (CASAROTTO FILHO E PIRES, 1999). Entretanto, conforme Costa (2005), essa questão parece carecer de cuidado na interpretação das respostas, visto que pode ser socialmente aceito afirmar a importância dos atores sociais, ainda que não seja efetiva a participação delas no turismo local.

Os resultados alcançados ficaram limitados face à impossibilidade de entrevistar todas pessoas previamente delineadas. Para possibilitar uma análise mais profunda dos atores sociais e suas contribuições para a destinação turística de Urubici, sugere-se que sejam desenvolvidos estudos futuros acompanhando as relações de cooperação entre os atores.

## Referências

ALMEIDA, E. C.. **A Busca de Novos Modelos Institucionais e de Planejamento para Promover o Desenvolvimento Sustentável nas Cidades Médias da Bahia num Ambiente de Acirrada Competição: o caso do Senhor do Bonfim**. Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de mestre em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

ALTELJEVIC, J.; DOORNE, S. Diseconomies of scale: A study of development constraints in small tourism firms in central New Zealand. *In Tourism and Hospitality Research*, vol. 5, nº 1, p. 5-24, março, 2004

ANDION, C. Análise de Redes e Desenvolvimento Local Sustentável. *In Revista de Administração Pública*, vol. 37, n.5, p. 1033-54, set-out 2003a.

ANDION, C. O papel das Redes na Promoção do Desenvolvimento Local Sustentável. *In Revista de Saberes (CETead/CIRIEC)*, n.0, p. 51-76, 2003b.

ANDRIGHI, F. F. **A Destinação Turística de Urubici/SC a partir da Ótica das Redes Interorganizacionais**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2007.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e cluster regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais. *In Redes entre Organizações*. p. 68-93, São Paulo: Atlas, 2005.

BAUER, M. A. L. Redes e Identidades: Perspectivas Estratégicas e Institucionais. In **Anais...**, do XXVII ENANPAD – Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, 2003.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 2ª ed., São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, H. A. **Contribuição das redes de pequenas e médias empresas para a competitividade de destinações turísticas: estudo comparativo entre Laguna e São Francisco do Sul-SC**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2005.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (coords.). **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. 3ª. Ed. Campinas, SP: Papirus, 1995.

DOTTO, D. M. R., WITTMANN, M. L., MACHADO, R. A., Competitividade e redes de pequenas e médias empresas: uma abordagem do setor de varejo alimentício no Rio Grande do Sul. *In Revista Redes. Santa Cruz do Sul*, vol.7, nº especial, p. 211-228. dez./ 2002.

D'HAUTESSE, Anne-Marie. Lessons in Managed Destination Competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort. *In Tourism Management*, v. 21, p. 23-32, 2000.

ENDRES, A. V. Redes Políticas como Novo Instrumento de Condução Política do Estado: contextualização frente à complexidade social e possibilidade para o planejamento turístico. In **Turismo Visão e Ação**, vol. 5, n.º 3, p. 217-238, set/dez 2003.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. In **Int. Studies of Management & Organizations**, vol. 27, n.º 4, p. 3-21, winter 1998.

FENSTERSEIFER, J. E.. Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. In **READ - Revista Eletrônica da Administração** (UFRGS), Porto Alegre-RS, vol. 6, n.º 3, 2000.

GOYA, Silvia C.; QUADRO, Luciane. **Economia de comunhão: influencia na cultura organizacional e na formação de redes, uma contribuição às empresas turísticas**. 2004 (Pendente de publicação). Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú. , 2005.

GULATI, R. Alliances and Networks. In **Strategic Management Journal**. vol. 19, p. 293-317, 1998.

HASSAN, Salah S. Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. In **Journal of Tourism Research**, vol. 38, p. 239-245, feb. 2000.

HOFFMANN, V. E. **Los Factores Competitivos de la Empresa a partir de la Perspectiva de los Distritos Industriales**: uno estudio de la industria de cerámica de revestimiento brasileña. España 2002. Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.

HOFFMANN, V. E. Transferência de conhecimento entre empresas aglomeradas territorialmente. In Projeto de Pesquisa, em andamento. Balneário Camboriú, 2005.

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. In: **Strategic Management Journal**, vol. 9, p. 31-41, 1988.

Jones, C.; Hesterly, W. S.; Borgatti, S. (1997), A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms, in: *Academy of Management Review*, Band 22, Heft 4, 911-945.

LOIOLA, E.; MOURA S. *Análise de redes*: Uma contribuição aos estudos organizacionais. In FISCHER, T. (Org.) **Gestão Contemporânea**: Cidades, estratégias e organizações locais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman: Porto Alegre, 2001.

MARQUES, E. *Redes Sociais e Instituições na Construção do Estado e da sua Permeabilidade*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.14, no.41, Out. 1999.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New concepts for new forms. In **California Management Review**, vol. 28, n.º 3, spring, 1986.

MOLINA-MORALES, F. X.; HOFFMANN, V. E. Aprendizagem através de Redes Sociais: o efeito da proximidade geográfica. In **Revista Inteligência Empresarial**, n.º 12, p. 4-11, julho de 2002.

PAVLOVICH, K. The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: the Waitomo Caves, New Zealand. In **Tourism Management**, vol. 24, p. 203-216, 2003.

PEREIRA, B. A. D. **Identificação dos Fatores Determinantes do Desempenho das Empresas Inseridas em Redes Horizontais**. Anpad 2005.

PODOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. *Annual Reviews Sociological*. Nº 24, p. 57-76, 1998.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. In **Havard Business Review**, vol. 76, n. 6, nov./dec,1998.

SILVA, J. A. S. **Turismo, crescimento e desenvolvimento**: uma análise urbano-regional baseada em cluster. Tese de Doutorado, Escola de Comunicação e Artes. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

SEBRAE. Avaliação de 1999 e perspectivas para o ano 2000. Relatório de Sondagem. Março/2000.

SECRETARIA MUNICIPAL DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO DE URUBICI. Entrevista concedida pela secretária em exercício Ana Zilli, por meio eletrônico. Urubici, 2006.

SELIN, S.; BEASON, K. Interorganizational Relations in Tourism. In **Annals of Tourism Research**, vol. 18, p. 639-652, 1991.

SCHLÜTER, Regina G. **Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2003. (Série Turismo).

SOUZA, Ângela Maria de. Turismo na Serra Catarinense: um exercício de observação sobre a população do município de Urubici. In **Turismo – Visão e Ação**. Balneário Camboriú, vol. 7, número 2, p. 387-398, maio-agosto/2005.

VALE, G. M. V. Empreendedores Coletivos em Redes Organizacionais - novos agentes gerando um padrão diferenciado de competitividade. In **Anais...** do Encontro da ANPAD, EnANPAD, 2004.

VASQUEZ-BARQUERO, A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: UFRGS/FEE, 2002.

VERSCHOORE FILHO, J. R. S. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. In **VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, p. 28-31, Outubro, 2003.