

## **Cooperação, confiança e comunicação na destinação turística de Urubici/SC**

*Fabiela Andrighi<sup>1</sup>  
Valmir Emil Hoffmann<sup>2</sup>*

**Resumo:** Este trabalho de caráter exploratório e descritivo tem como objetivo geral analisar as relações entre os atores pertencentes a uma rede interorganizacional na destinação turística de Urubici. A construção do trabalho tem como alicerce três bases específicas: redes, cooperação e competitividade. De maneira específica são abordadas as relações entre o setor privado, público e entidades relacionados com a atividade turística que utilizam a cooperação para a competitividade dos atores sociais envolvidos, através dos construtos das redes interorganizacionais. O método utilizado foi de cunho descritivo, através de pesquisa bibliográfica de dados secundários, seguida de coleta censitária de dados primários. Os dados foram tratados com instrumental estatístico, usando medidas de frequência, dispersão, testes de comparação de duas amostras independentes e associação. Não foi possível apontar a existência de rede interorganizacional entre as organizações do turismo local, entretanto, foi possível verificar o aumento na percepção das variáveis e dos indicadores de competitividade gerados pelas relações interorganizacionais. Por fim, foram apontadas as limitações do trabalho e as sugestões para estudos futuros.

**Palavras-chaves:** competitividade; cooperação; redes interorganizacionais.

### **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). A competitividade dá-se pela consecução de vantagem competitiva definida por Coyne (1986), como sendo a criação de um hiato entre a empresa e seus concorrentes, de modo que o comprador prefira o produto/serviço da empresa, em detrimento daquele de seus concorrentes.

---

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: fabiela@dalmir.com.br

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: ehoffmann@univali.br

Para compreensão da vantagem competitiva e da adequação à dinâmica da concorrência, almejam-se soluções pelas empresas que objetivam o estabelecimento de outros modelos organizacionais para além da hierarquia e do mercado. Novas estruturas empresariais evidenciam os antigos rivais do mercado como potenciais parceiros através de ações de cooperação (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005) na busca por alternativas para a resolução de problemas comuns, o que faz dessa ação uma peça da estratégia competitiva setorial. Esta nova forma de organização das empresas, as redes interorganizacionais, teve início na década de 1980 (THORELLI, 1986), e ainda é difundida e pesquisada.

Neste trabalho foca-se em um tipo particular de rede: aquelas que surgem no contexto das aglomerações territoriais. Diversas abordagens teóricas sobre o tema redes oferecem uma vasta base e um potencial diálogo entre os vários ramos das ciências sociais aplicadas. No campo organizacional, há crescente interesse nesse tema devido ao seu potencial de sustentar o desenvolvimento e a competitividade das empresas e/ou regiões (LORENZONI; ORNATI, 1988; BRUSCO; RIGHI, 1989; BALESTRIN; VARGAS, 2004; COSTA, 2005), com observado nos estudos realizados por Porter (1992) a concentração geográfica de empresas está vinculada às vantagens competitivas.

O trabalho de Marshall (1925) indica ganhos de eficiência associados ao agrupamento setorial e regional de empresas. O turismo se beneficia dessa abordagem, pois a grande maioria dos destinos turísticos são aglomerações de empresas, em um processo de complementaridade como pode ser a hotelaria, o transporte e a alimentação, e com ênfase em pequenas empresas, notadamente de pequeno tamanho (O'CONNOR, 2001). Nesses ambientes é possível estabelecer algum tipo de cooperação entre concorrentes, com vistas aos objetivos comuns da destinação, como pode ser a criação de um *convention bureau* para atrair eventos para o destino. E a competitividade se liga à cooperação, pois Pyke; Becattini; Sengenberger (1990) e Saxenian (1995) apontam para os fortes ganhos de competitividade com a criação de redes de cooperação de empresas, nas regiões, respectivamente, da Terceira Itália e do Vale do Silício, nos Estados Unidos. No turismo, segundo Tremblay (1998), as redes interorganizacionais realizam a ligação entre as potencialidades individuais encontradas nos destinos turísticos e tornam a concorrência uma competição sadia, na busca pela competitividade dos atores envolvidos e da destinação turística.

Assim, enquanto se constata a importância da organização em redes para aumentar a competitividade e promover o desenvolvimento de um determinado local ou região, também

se verifica, segundo Schuch (2001), que o setor turístico encara os mesmos desafios dos setores industriais, com empresas fragmentadas, com comprometimento e limitação do seu potencial de crescimento no mercado (BENI, 2004). Junte-se a isso o fato de a competitividade comprometer o sistema turístico como um todo (SWARBROOKE, 2000). Assim, ao estudar as redes no turismo também se estará entendendo, ao que parece, a competitividade de uma destinação. O turismo conta com uma estrutura econômica própria através de diversas organizações intermediárias que promovem e realizam a distribuição do produto turístico, tornando o gerenciamento desta atividade complexa. A estruturação e as características do turismo como setor oferecem noções para a aplicação dos estudos das redes interorganizacionais (NORDIN, 2005).

Considerando o potencial do turismo e as pesquisas sobre redes interorganizacionais desenvolvidas até o momento, que apresentam resultados relacionados às vantagens competitivas, julga-se relevante analisar as relações entre os atores pertencentes a uma rede interorganizacional e suas contribuições para a competitividade dos atores turísticos da destinação Urubici. Este trabalho está estruturado em cinco partes: introdução; fundamentação teórica; a metodologia utilizada; a análise dos resultados a conclusão dos resultados e as limitações do estudo e os direcionamentos para futuros trabalhos sobre o tema.

## **Fundamentação**

No final do século XX, Porter (1999) já escrevia que a competição havia se intensificado nos últimos anos em todos os setores e praticamente em todas as partes do mundo, tornando premente a necessidade de as organizações se manterem competitivas. Isso também foi constatado mais tarde, quando Wegner; Dahmer (2004) escreveram que a modificação dos padrões de competição trouxe uma nova realidade para as empresas, indústrias, países e regiões independentemente do seu tamanho e localização.

Sabe-se que as organizações encontram dificuldades para competir no mercado, não propriamente devido ao seu tamanho, mas porque agem isoladas (FERNANDES, 2005), o que as leva a enfrentar problemas para a gestão do seu negócio: mais custos, menos tecnologia, inovação e visibilidade no mercado. Conseqüentemente, não conquistam vantagens competitivas. A partir dessa constatação, emergem novos modelos de estruturas organizacionais, como as redes, *clusters*, aglomerados, cadeias de suprimento, arranjos produtivos locais e sistemas locais de produção, visando a construção de estratégias eficazes

para as organizações. Essas novas estruturas organizacionais partem do princípio de que, no atual ambiente de negócios, nenhuma empresa, seja ela pequena ou grande, pode ser independente e auto-suficiente (WITTMANN; NEGRINI; VENTURINI, 2003), sem que isso reflita em seus custos. E todas têm de se adequar às novas características do ambiente e ser mais competitivas (WITTMANN *et al.*, 2003).

Em termos de redes, Jarillo (1988) descreve que elas são acordos de longo prazo que definem objetivos comuns, para a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes, e Hall (2001, p.233) corrobora afirmando que são articulações de “cooperação e colaboração entre empresas”. Já no conceito de Powell (1990), as redes são o caminho intermediário entre as estruturas competitivas de mercado, a posição individual ocupada pela empresa e as hierarquias presentes nas relações entre as partes. Gulati; Nohria; Zaheer (2000) entendem rede interorganizacional um conjunto de relacionamentos de forma vertical e horizontal com outras organizações, sejam elas fornecedores, clientes, concorrentes e entidades públicas ou privadas.

Como afirma Verschoore Filho, 2003, 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 organizações envolvidas percam a flexibilidade e a agilidade. Quanto as motivações para a formação de rede interorganizacional Hoffmann *et al.* (2004, p.03) fazem referência à fatores como “a complexidade de produtos, a troca de conhecimento, aprendizagem organizacional e disseminação de informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; e defesa contra a incerteza”. Erbers; Jarillo (1998) descrevem a rede interorganizacional como uma conseqüência de vínculos constantes entre um grupo de organizações – empresas, sindicatos, associações, órgãos públicos – que atuam para um mesmo mercado e no qual há relação entre fornecedores e compradores, compartilhamento de atividades e relações informais. No turismo as redes interorganizacionais “são consideradas associações formadas por diferentes agentes produtivos, localizados em um mesmo território, voltadas para a construção de estratégias cooperadas de inserção do território na economia nacional” (VALE, 2004).

Neste estudo, redes interorganizacionais são entendidas como 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, 1988; ANDION, 2003a, 2003b; PAVLOVICH, 2003).

As primeiras considerações a respeito das vantagens da concentração de empresas e da eficiência coletiva remontam aos estudos do economista inglês Alfred Marshall (1925), desenvolvidas no início do século passado. Para esse autor, a concentração de organizações em uma determinada localidade pode gerar ganhos de escala transformando a economia de uma região. Para Lastres; Cassiolato (2003), a aglomeração de empresas, e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas por suas interações e destas com o ambiente onde se localizam, vêm efetivamente fortalecendo as chances de sobrevivência e crescimento das empresas, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. Corroborando Woitchunas; Sausen (2005) consideram o grau de articulação e cooperação entre as instituições, pessoas, governos e demais atores da sociedade que dão origem às estruturas de redes interorganizacionais capazes de aumentar as forças regionais para competir no mundo globalizado.

Em iniciativas no setor turístico, acredita-se que o envolvimento interorganizacional conduz a 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). Parece que cabe ressaltar que para o alcance desses possíveis benefícios são necessárias algumas condições, entre elas a cooperação, que pode realizar transformações importantes nas organizações participantes, mudando as percepções sobre competição e possibilitando considerar os concorrentes como parceiros (POWELL, 1990), além de ser foco para o desenvolvimento da competitividade interorganizacional (VERSCHOORE FILHO, 2003). No Brasil, contudo, a pesquisa aponta que a cooperação é minimizada, pois segundo Meyer-Stamer (1999, p.13), a “a falta de articulação política do setor privado é uma das características mais notáveis da organização do Estado brasileiro”. Além disso, considerando-se o setor turístico, exige-se um esforço adicional para se compreender estratégias corporativas, importância da aglomeração territorial para a construção de vantagens competitivas (COSTA, 2005) e atenção às formas organizacionais das empresas.

## **Metodologia**

O trabalho apresenta caráter exploratório e descritivo. O estudo se pautou na percepção dos envolvidos com o turismo na cidade de Urubici, sobre a evolução da competitividade no período 2001 a 2006. A coleta de dados foi censitária e foi composta de duas etapas: levantamento de dados secundários em sítio eletrônicos oficiais e documentos da cidade e a segunda com a aplicação de um questionário com perguntas fechadas, previamente elaborado por Hoffmann (2005) e utilizado por Costa (2005), junto aos componentes do universo de pesquisa: os atores sociais representativos do setor público, setor privado e entidades, representados por seus gestores, atingindo 49 respondentes dos 54 possíveis. Considerando a grande disparidade entre o número de atores de cada setor (3 entidades, 6 poder público e 40 poder privado), e também porque as entidades apresentaram constantemente um desvio padrão elevado, o que poderia proporcionar um viés na análise dos resultados, optou-se em agrupar as entrevistas do setor público com as entidades, desta forma, os resultados analisados foram de dois grupos: setor privado e setor público e entidades.

No tratamento, foram aplicadas técnicas estatísticas de análise descritivas e de associação com suporte operacional do software estatístico *Statistica 6.0*. Como medidas descritivas de dados quantitativos, foram empregados a média e o desvio padrão, complementados pelas medidas de associação para análise das variáveis nominais. Para as variáveis intervalares, foram aplicadas na análise medidas paramétricas de contraste a fim de possibilitar a análise comparativa entre os setores e verificar a significância das diferenças entre as médias.

## **Resultados**

Estes resultados estão divididos em duas partes: a primeira discute a cooperação, a confiança e a comunicação existente entre os atores entrevistados, a segunda parte traz os indicadores de competitividade percebidos pelos entrevistados, comparando-os com as variáveis das relações em redes percebidas pelas organizações do turismo local.

A compreensão da condição da rede interorganizacional consiste em um primeiro passo para o estudo da competitividade das demais redes de destinações turísticas. Nesse sentido, a cidade de Urubici, localizada nos aparados da Serra Geral, na região sul do Planalto Catarinense é alvo do desenvolvimento desta pesquisa, oportuna dada à escassez de estudos



voltados a esta temática inserida no contexto turístico relacionado ao econômico e social. Pertencente à Microrregião dos Campos de Lages, Urubici tem um potencial turístico representado por atrativos diferenciados (SANTUR, 2006), possui uma área geográfica de 1.019 quilômetros quadrados (IBGE, 2007), que permite estimar que as relações sociais sejam mais visíveis em localidades de menor porte; pelos crescentes investimentos neste setor no município e, principalmente, pela aglomeração geográfica de empresas turísticas, indício para a existência de rede interorganizacional.

Acerca da cooperação entre as empresas privadas do turismo local, o poder público e as entidades perceberam a maior média (5,78), enquanto o setor privado percebe uma média menor (4,39). Em seguida, figurou a cooperação entre as empresas privadas do turismo local e o governo, novamente o poder privado foi o que apresentou a menor média (3,97). A cooperação entre os sindicatos/associações e empresas privadas do turismo local foi percebida com maior intensidade pelo poder público e as entidades (5,12). A cooperação entre as instituições de pesquisa/ensino e as empresas privadas do turismo local foi percebida com menos intensidade que as demais (4,02), principalmente pelo setor privado (3,79). Observando estes dados (Tabela 01), a cooperação entre os atores sociais apresentou médias concentradas na categoria 4, tendendo à neutralidade.

Tabela 01 – Freqüência e média da cooperação percebida entre os atores sociais do turismo local por setor

	Tipo de Organização	Freqüência	Média
Existe cooperação entre as empresas turísticas privadas	Poder Público e Entidades	9	5,78
	Poder Privado	38	4,39
	Total	47	4,66
Existe cooperação entre as empresas turísticas locais e o governo	Poder Público e Entidades	8	5,75
	Poder Privado	38	3,97
	Total	46	4,28
Existe cooperação entre as empresas turísticas locais e os sindicatos/associações	Poder Público e Entidades	8	5,12
	Poder Privado	39	3,87
	Total	47	4,08
Existe cooperação entre as empresas turísticas locais e as instituições de pesquisa/ensino	Poder Público e Entidades	8	5,12
	Poder Privado	39	3,79
	Total	47	4,02

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Além de questionados sobre os parceiros (e a fim de compreender as ações cooperativas desenvolvidas no município de Urubici referentes ao turismo local), os entrevistados foram questionados sobre a freqüência com que realizam ações cooperativas conjuntas (Tabela 02), consideradas pela literatura como fonte de vantagens competitivas (PORTER, 1992; SENGENBERGER; PYKE, 1992). Analisando de maneira agregada, o

setor público e as entidades e o setor privado tendem a indicar pouca realização, conforme Tabela 02. Os encontros periódicos e a divulgação conjunta são as ações cooperativas que apresentaram as maiores médias pelas organizações do turismo local sob estudo.

Tabela 02 – Frequência e médias das ações cooperativas por tipo de organização

Ações Cooperativas	Tipo de Organização	Frequência	Média
Encontros periódicos	Poder Público e Entidades	9	5,11
	Poder Privado	39	4,44
Divulgação conjunta	Poder Público e Entidades	9	5,22
	Poder Privado	40	4,12
Compras e vendas conjuntas	Poder Público e Entidades	8	2,12
	Poder Privado	39	1,69
Eventos conjuntos	Poder Público e Entidades	9	3,33
	Poder Privado	39	2,95
Treinamentos conjuntos	Poder Público e Entidades	9	4,55
	Poder Privado	39	2,79
Implantação conjunta de projetos	Poder Público e Entidades	9	3,55
	Poder Privado	40	2,70
Decisões de longo prazo conjuntas	Poder Público e Entidades	9	3,77
	Poder Privado	40	2,42

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Quando questionados sobre como se manteve a cooperação entre a sua empresa e as demais organizações turísticas locais (OTL), no período de 2001 a 2006, tomando os setores de maneira agregada, 58% dos respondentes percebem que a cooperação entre sua organização e as demais organizações turísticas locais aumentou. Entre os respondentes, o poder privado (23) é o que mais afirma ter aumentado a cooperação com as organizações turísticas locais no período de 2001 a 2006. Assim, as médias da participação dos respondentes em ações cooperativas mostram-se abaixo das médias de percepção da cooperação entre os atores do turismo e do desempenho da cooperação no período de 2001 a 2006.

No que diz respeito a confiança, os respondentes foram questionados de três formas: de maneira mais geral, se as organizações do turismo local demonstram confiança umas nas outras, de maneira mais específica, se a pessoa respondente (enquanto gestor de uma organização) realiza negócios apenas com base em confiança e, buscando uma compreensão longitudinal, como se deu a evolução da confiança entre as organizações do turismo nos últimos cinco anos.

A análise agregada dos setores mostra que os respondentes observam pouca demonstração de confiança entre as organizações do turismo local de Urubici/SC (3,98 com



desvio padrão de 1,94) (Tabela 03). Quando questionadas sobre a realização de negócios apenas com base em confiança, a média se mantém na mesma intensidade de percepção (4,54 com desvio padrão de 2,00), ou seja, as organizações do turismo local apontam um baixo índice de realização de negócios com base em confiança, como descrito na Tabela 03.

Tabela 03 – Freqüência e Médias da confiança percebida pelos setores do turismo local

	Tipo de Organização	Freqüência	Média
As OTL demonstram confiança umas nas outras	Poder Público e Entidades	9	4,55
	Poder Privado	38	3,85
	Total	48	3,98
Faço negócios apenas com base em confiança	Poder Público e Entidades	8	2,87
	Poder Privado	40	4,88
	Total	48	4,54

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo

Quando questionados sobre a evolução da percepção da confiança nos setores no período de 2001 a 2006, inversamente ao observado nas duas questões apresentadas anteriormente sobre confiança, nesse questionamento 64,58% dos respondentes indicam a percepção no aumento da confiança entre a empresa e as demais organizações do turismo local, no período em estudo.

Quanto à comunicação os respondentes percebem (54,17%) que, a comunicação da sua empresa com as demais organizações do turismo local aumentou, no período de 2001 a 2006. A maioria das respostas ficou concentrada na categoria aumento, isso demonstra o aumento da comunicação entre as organizações do turismo de Urubici, no período de 2001 a 2006, percebido pelos setores sob estudo. Essa tendência geral mostra também que a evolução da confiança entre os entrevistados em ambos os setores teve comportamento semelhante à comunicação nos últimos cinco anos. Desta forma, calculando-se a associação entre essas variáveis com o teste do qui-quadrado, percebe-se uma associação entre confiança e comunicação ( $p=0,00$ ). A literatura indica relação entre confiança e comunicação, como base para a potencialização das virtudes da cooperação nas relações interorganizacionais (SCHOMMER, 2001), que podem ser figuradas por ações coletivas, determinantes para o desenvolvimento da cooperação.

Ainda que a confiança e a comunicação sejam mais percebidas, verificou-se que essas ações, aqui entendidas como treinamentos, divulgação, compras/vendas, eventos, implantação de projetos e decisões em longo prazo para o turismo local, em conjunto, foram realizadas

com baixas médias em ambos os setores, na população sob estudo. A literatura aponta que as organizações que compartilham esses aspectos da cooperação a reforçam e também reforçam o surgimento de redes interorganizacionais (SILVA, SCHROEDER, HOFFMANN, 2004). Comparando os setores, percebe-se que o setor privado registrou menor frequência de ações cooperativas, ainda que identifique maiores frequências de confiança e comunicação.

### **Considerações finais**

No turismo, as redes interorganizacionais são consideradas um incremento nas potencialidades individuais, para desenvolver vantagem competitiva no âmbito coletivo da destinação. No caso deste estudo, analisar as relações entre os atores pertencentes a uma rede interorganizacional na destinação turística de Urubici. Ao estudar a variável cooperação, os resultados indicam neutralidade entre as organizações do turismo local, com médias baixas para as ações cooperativas. Foi possível apontar que, a menor frequência de ações cooperativas entre as empresas turísticas locais, em contrapartida, foi o grupo que mais percebeu o aumento da confiança no período.

De forma agregada, os atores do turismo de Urubici perceberam a variável confiança com médias baixas. A confiança é vista pela literatura como uma condição necessária e base para a formação de redes interorganizacionais (JARILLO, 1988; POWELL, 1990; AMATO NETO, 2000; HALL, 2001). Em contrapartida, 64,58% indicaram aumento da confiança entre as organizações do turismo local, no período de 2001 a 2006, o que reforça a idéia de uma rede interorganizacional em fase inicial. Além disso, as organizações perceberam o aumento da comunicação no período em estudo, sendo o setor privado foi o que menos percebeu o desempenho da comunicação nesse período. Como evidenciado pela literatura, a cooperação compartilha informações gerando novas idéias e o desenvolvimento para explorá-las (FILOS; BANAHAN, 2000). A relação entre as organizações do turismo de Urubici não apresentou indícios suficientes para supor a existência de uma rede interorganizacional, mesmo assim foi identificada a percepção sobre a competitividade dos atores da destinação em estudo. Foi possível identificar que a percepção dos entrevistados tendeu mais ao aumento dos indicadores de competitividade das organizações, do que o apontado para cooperação, confiança e comunicação.

Pôde-se perceber que Urubici se caracteriza, apresentando aumento da cooperação, confiança e comunicação entre as organizações do turismo local no período investigado de 2001 a 2006. Apesar de baixas médias, o que não permite afirmar a existência de rede interorganizacional, mas que pode propiciar a formação da dela, por ser uma destinação aglomerada geograficamente e por possuir construtos (cooperação, comunicação e confiança) necessários para o desenvolvimento de uma rede interorganizacional entre os atores sociais do turismo. Contudo os dados apresentados não possibilitam afirmar a existência de uma rede interorganizacional, o que pode ser ponderado ao considerar Urubici como uma destinação turística recente, em desenvolvimento e pelo interesse dos atores sociais envolvidos, na busca de informações e no empenho em cooperar.

Este trabalho está limitado pela a diferença de respondentes entre o setor público e as entidades e setor privado, o que não permitiu o uso de teste estatísticos mais complexos; pela utilização dos dados agregando os setores em estudo; e pela falta de indicadores oficiais quanto aos dados do turismo, emprego, renda, para análise da competitividade da destinação e dos atores envolvidos. Como propostas para estudos futuros, sugerem-se trabalhos que busquem avaliar os motivos que influenciam a relação entre os atores sociais desta destinação, comparem esta e outras destinações turísticas. Sugere-se que sejam abordadas outras questões-chaves para a compreensão das redes como a transferência de conhecimento e tecnologia, oportunismo e a reputação dos atores sociais, governança e fatores que possam estar impedindo o desenvolvimento do comportamento de cooperação.

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e cluster regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMATO NETO, J. **Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais**. Redes entre Organizações. p. 68-93, São Paulo: Atlas, 2005.
- ANDION, C. **Análise de Redes e Desenvolvimento Local Sustentável**. 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**. Revista de Saberes (CETEAD/CIRIEC), n.0, p. 51-76, 2003b.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs**: teorizações e evidências. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, ed. especial, p. 203-227, 2004.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. **Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas**; Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD): EnANPAD -Encontro Nacional de Associações de Programas de Pós-graduação em Administração, 2005.
- BENI, M. C. **Globalização do Turismo** - megatendências do setor e a realidade brasileira. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2004.

- BRUSCO, S.; E. RIGHI. Local government, industrial policy and social consensus: the case of Modena (Italy). **Economy and Society**, vol.18, n.º 4, p. 405-24, 1989.
- COYNE, K.P. Sustainable Competitive Advantage – What It Is, What It Isn't. *Business Horizons*, p. 54-61, jan./feb, 1986.
- 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 em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Camboriú, 2005.
- FERNANDES, L. S. C. **Arranjo Produtivo de Jóias e Folheados de Juazeiro do Norte**: uma aposta que vale ouro. Monografia em Ciências Econômicas. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2005.
- FILOS, E.; BANAHAN, E. Will the Organisation Disappear? The Challenges of the New Economy and Future Perspectives. In Camarinha-Matos, Afsarmanesh, Rabelo (eds): **EBusiness & Virtual Enterprises**, Dordrecht: Kluwer, p.3-20, 2000.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. vol. 21, p. 203-215, 2000.
- HALL, C. M. **Planejamento Turístico**: políticas (...). São Paulo: Contexto, 2001.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA MORALES, Francisc Xavier. Redes de empresas: um estudo de competitividade em dois distritos industriais brasileiros. III Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO. **Anais...** Atibaia, 2004.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **CIDADES**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>>. Acesso em 14 de abril de 2007.
- JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, vol. 9, p. 31-41, 1988.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas políticas na Era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Revista Parcerias Estratégicas**, n.17, p. 05-29, setembro 2003.
- LORENZONI, G.; ORNATI, O. Constellations of Firms and New Ventures. **Journal of Business Venturing**. vol. 3, p. 41-57, 1988.
- MARSHALL, A. Principles of Economics. 8 ed., London: Macmillan, 1925.
- MEYER-STAMER, J. Estimular o crescimento e aumentar a competitividade no Brasil: Além da política industrial e da terceirização da culpa. **Policy Paper**, n.º 23, janeiro de 1999. Disponível em <<http://www.meyer-stamer.de>>. Acesso em 05 de março de 2006.
- NORDIN, S. Tourism clustering and Innovation: (...). **European Tourism Research Institute**, 2003. Disponível em <<http://www.etour.com>>. Acesso em janeiro de 2005.
- O'CONNOR, Peter. **Distribuição da Informação Eletrônica em Turismo e Hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PAVLOVICH, K. The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: the Waitomo Caves, New Zealand. **Tourism Management**, vol. 24, p. 203-216, 2003.
- PYKE, F., BECATTINI, G., SENGENBERGER, W. (eds.). **Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy**. International Institute for Labour Studies, 1990.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Competição = (...): estratégias competitivas essenciais**. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- POWELL, W. W. H. Neither Market nor Hierarchy: networks forms of organization. **Research of Organizational Behaviour**, vol.12, p. 295-336, 1990.
- SANTUR - Órgão Oficial de Turismo do Estado de Santa Catarina. **Perfil da Demanda Turística de Santa Catarina 2005**. Disponível em <<http://www.santur.sc.gov.br>>. Acesso em 05 de março de 2006.
- SAXENIAN, A. Lessons from Silicon Valley. **Technology Review**, v. 97, n. 5, Jul. 1995.
- SCHOMMER, P. C. **Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos**: Algumas Questões sobre as “Especificidades” do Campo e o Perfil dos Gestores. Congresso Nacional das APAES. **Anais...** Federação Nacional das APAES. Fortaleza, p. 273-278, 2001.
- SECRETARIA MUNICIPAL DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO DE URUBICI. Entrevista concedida pela secretária em exercício Sra. Ana Zilli, por meio eletrônico. Urubici, 2006 e 2007.
- SENGENBERGER, W.; PYKE F. Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Research and Policy Issues. In PYKE, F.; SENGENBERGER, W. (ed.), **Industrial Districts and Local Economic Regeneration**, Genf: ILO, 1992.
- SILVA, C. M.; SCHROEDER, L.; HOFFMANN, V. E. As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento. **I Seminário de Gestão de Negócios da UniFAE**. Curitiba, outubro/2004. Disponível em <[http://www.fae.edu/publicacoes/se1\\_artigos.asp](http://www.fae.edu/publicacoes/se1_artigos.asp)>. Acesso em 06 de julho de 2007.

- SCHUCH, C. H. Desempenho da Cadeia Produtiva na Indústria do Turismo (capítulo 2). *In* BARRATTO, Magarida; REJOWSKI, Mirian (orgs.). **Turismo: interfaces, desafios e incertezas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001. Coleção Turismo.
- SWARBROOKE, J. **Turismo Sustentável: setor público e cenários geográficos**. vol. 3, 2ª. ed. São Paulo: Aleph, 2000.
- TREMBLAY, P. The Economic Organization of Tourism. *In Annals of Tourism Research*, vol. 25, n. 4, p. 837-859, 1998.
- THORELLI, Hans B. Networks: Between markets (...). **Strategic Management Journal**, vol. 7, 1986.
- VALE, G. M. V. Empreendedores Coletivos em Redes Organizacionais - novos agentes gerando um padrão diferenciado de competitividade. XXVIII EnANPAD - Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração. **Anais...** Curitiba, 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: (...). **VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, p. 28-31, Out, 2003.
- WEGNER D.; DAHMER, L. V. Avaliação de Desempenho em Redes de Empresas. XXIV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Florianópolis, 2004.
- WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTUTINI, T. As Redes Empresariais como uma Alternativa para Aumentar a Competitividade de Empresas do Setor de Comércio Varejista. XXVII ANPAD - Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração. **Anais...** Atibaia, 2003.
- WOITCHUNAS, L. F.; SAUSEN, J. O. Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes de Cooperação e Suas Relações com o Desenvolvimento Local e Regional. XXIX EnANPAD - Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Brasília, 2005.