



Turismo - Visão e Ação

ISSN: 1415-6393

luiz.flores@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí  
Brasil

Tomio, Marialva; Schmidt, Carla Maria  
Governança e ações Coletivas no turismo reGional: a experiêNCia dos empreendedores  
da reGião oeste do paraná  
Turismo - Visão e Ação, vol. 16, núm. 3, septiembre-diciembre, 2014, pp. 710-739  
Universidade do Vale do Itajaí  
Camboriú, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261056068001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# GOVERNANÇA E AÇÕES COLETIVAS NO TURISMO REGIONAL: A EXPERIÊNCIA DOS EMPREENDEDORES DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

*GOVERNANCE AND COLLECTIVE ACTIONS IN REGIONAL TOURISM: THE EXPERIENCE OF ENTREPRENEURS IN THE WEST OF PARANÁ*

*GOBERNANZA Y ACCIONES COLECTIVAS EN EL TURISMO REGIONAL: LA EXPERIENCIA DE LOS EMPRENDEDORES DE LA REGIÓN OESTE DE PARANÁ*

**Marialva Tomio**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI);

Especialista em Turismo e Planejamento e Metodologia do Ensino Superior pela Universidade Regional de Blumenau (FURB);

Graduada em Administração na FURB;

Docente do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração e Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (FURB);

[marialvatomio@yahoo.com.br](mailto:marialvatomio@yahoo.com.br)

**Carla Maria Schmidt**

Pós-Doutora em Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB);

Doutora em Administração pela FEA/ USP;

Mestre em Administração pela FURB;

Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná; Professora efetiva da Universidade Estadual do Oeste do

**RESUMO:** O processo de desenvolvimento do turismo exige a articulação e o empenho de muitos atores, entre eles os empreendedores, os quais buscam soluções às demandas do setor. Nesse movimento, notam-se, em âmbitos público e privado, discursos ressaltando a governança como um meio de se atingir a gestão dos movimentos turísticos. Contudo, num contexto em que não há espaço e cultura de participação coletiva, o desafio é maior. Assim sendo, o objetivo desta pesquisa é analisar como ocorre a participação dos empreendedores, de forma coletiva, em prol da construção da governança do turismo regional no Oeste do Paraná. Nessa região existe um roteiro turístico criado com o intuito de trabalhar de forma participativa com pequenos produtores rurais que buscam complementar sua renda por meio do turismo. Para tanto, a pesquisa apresenta caráter qualitativo e descritivo e os dados centrais foram obtidos por meio de entrevistas realizadas com os empreendedores turísticos. Os resultados evidenciam que as ações coletivas são ainda insuficientes em detrimento ao que a região carece para desenvolver o turismo. Além disso, os esforços para a governança estão em fase de compreensão e discussão, o que demonstra que ainda existem desafios a serem superados em busca do desenvolvimento do turismo regional.

**Submetido em:**

15/07/2014

**Aprovado em:**

30/10/2014

**Palavras-chave:** Turismo Regional. Governança. Ações Coletivas.

**ABSTRACT:** The process of tourism development requires the collaboration and commitment of many actors, including entrepreneurs, who seek solutions to the demands of the sector. In this movement, discourses emphasizing governance as a way to achieve the

management of tourist movements are noted, in public and private spheres. However, in a context where there is no space and culture of collective participation, the challenge is greater. Therefore, the objective of this research is to analyze how the participation of entrepreneurs occurs, in a collective way, on behalf of the construction of a governance of regional tourism in the West of Paraná. In this region, there is a tourism route, created with the aim of working with small farmers in a participative way, seeking to supplement their income through tourism. The research is qualitative and descriptive, and the central data were obtained through interviews with tourism entrepreneurs. The results show that collective actions are still insufficient to develop regional tourism. Moreover, governance efforts are still in the phase of comprehension and discussion, which demonstrates that there are still challenges to be overcome in pursuit of regional tourism development.

**Keywords:** Regional tourism. Governance. Collective Actions.

**RESUMEN:** El proceso de desarrollo del turismo exige la articulación y el empeño de muchos actores, entre ellos los emprendedores, los cuales buscan soluciones a las demandas del sector. En ese movimiento se observan, en el ámbito público y privado, discursos destacando la gobernanza como un medio de alcanzar la gestión de los movimientos turísticos. Con todo, en un contexto en el que no hay espacio ni cultura de participación colectiva, el desafío es mayor. Por ese motivo, el objetivo de esta investigación es analizar cómo ocurre la participación de los emprendedores, de forma colectiva, en pro de la construcción de la gobernanza del turismo regional en el Oeste de Paraná. En esa región existe un itinerario turístico creado con la intención de trabajar de forma participativa con pequeños productores rurales que buscan complementar sus ingresos por medio del turismo. Para ello, la investigación presenta carácter cualitativo y

descriptivo y los datos centrales se obtuvieron por medio de entrevistas realizadas con los emprendedores turísticos. Los resultados evidencian que las acciones colectivas todavía son insuficientes, en detrimento de lo que la región necesita para desarrollar el turismo. Además, los esfuerzos para la gobernanza están en fase de comprensión y discusión, lo que demuestra que aún existen desafíos que deben ser superados en busca del desarrollo del turismo regional.

**Palabras clave:** Turismo Regional. Gobernanza. Acciones Colectivas.

## INTRODUÇÃO

O processo de desenvolvimento do turismo exige a articulação e o empenho de muitos atores, entre eles os empreendedores (proprietários de empreendimentos), os quais buscam soluções às demandas sociais, econômicas e ambientais relacionadas ao setor. Todavia, em muitos casos, os empreendedores são fortemente influenciados pela promessa econômica que o turismo propõe (SACHS, 2003). Essa supervalorização do turismo como uma fonte econômica de recursos encobre as dificuldades inerentes deste setor, como: investimentos contínuos devido à necessidade da atratividade; sazonalidade; mercado competitivo; precificação, entre outras. Os empreendedores, em especial os brasileiros, são muito motivados a ingressar neste setor como uma alternativa às economias regionais. Porém, em muitos casos, impera um modelo capitalista.

Conforme Novy (2009), esse modelo possibilitou a participação no mundo capitalista das mercadorias, sendo este o papel histórico da socialdemocracia no centro da economia mundial. As fraquezas desse molde político são conhecidas: pouca conscientização no que tange às formas de vida e trabalho e com relação ao ambiente para além do capitalismo, formas autoritárias de agir e o incentivo à individualização na sociedade das mercadorias. Ainda nesse contexto, para Barbará, Leitão e Fontes Filho (2007), não faz sentido mencionar

a acumulação de capital, seja ele físico ou humano, de conhecimento ou de tecnologia, deixando de lado as relações interorganizacionais e intersetoriais voltadas à coesão econômica e social, à complementaridade e à cooperação.

Mudar o rumo do desenvolvimento não é tarefa fácil, em especial na América Latina- no Brasil, onde os processos de desenvolvimento sempre privilegiaram as grandes economias, foram centralizados, paternalistas e assistencialistas. [...] o grave é que sempre se faz isso sacrificando o homem e excluindo a maioria deles da fruição desse desenvolvimento. O desafio é reverter esse quadro. (CURIOLANO, 2003, p. 169-170,).

Coriolano (2003) afirma que, a partir de modelos voltados para o "desenvolvimento", as pessoas que haviam perdido a capacidade de reagir, de sonhar e produzir utopias começam a reagir. São experiências novas ligadas ao campo e às cidades, inclusive práticas de desenvolvimento local, incentivadas pelo turismo. Nesse movimento, notam-se, em âmbitos público e privado, muitos discursos ressaltando a governança como um meio de se atingir a gestão dos movimentos turísticos que veem surgindo: "a parceria entre o público e o privado mostra-se essencial, de forma que a governança se apresenta e ganha ares de essencialidade para as políticas de desenvolvimento regional do turismo" (BARBARÁ; LEITÃO; FONTES FILHO, 2007, p.4).

Contudo, num contexto em que não há espaço, nem cultura (prática) de participação em ações coletivas, o desafio é maior. Para Gorni, Dreher e Machado (2009), dada a importância da cooperação na atividade turística, verifica-se a necessidade de pesquisas direcionadas a identificar como ocorre a cooperação entre os setores em prol do desenvolvimento do turismo. Assim sendo, o objetivo desta pesquisa é o de analisar como ocorre a participação dos empreendedores, de forma coletiva, em prol da construção da governança do turismo regional no Estado do Paraná. Pressupõe-se que a participação ocorra a partir de ações coletivas organizadas, na qual o sujeito empreendedor acredite que seu esforço em colaborar resulte numa governança efetiva para o turismo regional. Ou seja, uma governança que inclua os potenciais dos que vivenciam - quem recebe e quem é recebido - o turismo da região. Para Vale (2014, p. 312), "Muitos dos indivíduos que se tornam empreendedores, buscam, por essa via, uma forma de inserção ou mobilidade social."

Governança aparece como poder partilhado ou ação coletiva gerenciada, sendo particularmente pertinente para tratar organizações de natureza cooperativa, democrática e associativa. O termo torna-se uma categoria analítica, associada a conceitos como participação, parceria, aprendizagem coletiva, regulação e práticas de bom governo, tal como orçamento participativo e ações de desenvolvimento local e regional. (RODRIGUES; MALO, 2006, p.32).

Alguns exemplos de governança já podem ser observados no turismo (CAFFYN; JOBBINS, 2009). Nesses, os atores - grupos de *stakeholders* - são chave e as principais questões precisam ser abordadas por meio de planos de gestão e estruturas de governança. Todavia, Dreher, Oliveira e Schmidt (2006), salientam que um dos mais importantes obstáculos é a eficiência coletiva para tal. Muitas vezes, falta percepção de estratégias para a sobrevivência e para a expansão das atividades exercidas. Associada a esse fato, falta capacidade inovativa e de investimento individual, principalmente no setor turístico, atividade que possui característica multidisciplinar e apresenta como particularidade a agregação de serviços ofertados pelos empreendimentos que se dispõem a atuar neste setor. Em muitos casos, este fenômeno só ocorre se houver interação dos empreendedores na formatação dos produtos a serem produzidos e comercializados (pacotes, atrativos, destinos, roteiros). Isto porque o consumidor turístico estabelece um conjunto complexo de exigências que, muitas vezes, isoladamente, um único empreendimento não consegue atender. Empreendimentos como hospedagens, transportadoras, agências emissivas e receptivas, organizadores de eventos, empresas de lazer, entre outras, precisam se unir para completar, qualificar e vender o "pacote" turístico (OMT, 2003).

Diante deste contexto, a questão que norteou esta pesquisa foi: De que forma os empreendedores do setor de turismo rural da Região Oeste do Paraná participam, coletivamente, do processo de construção de uma governança que possa ordenar o turismo regional? Nessa região existe um roteiro turístico, criado em 2008 com o intuito de trabalhar de forma participativa com pequenos produtores rurais que buscam complementar sua renda por meio do turismo. A iniciativa é desenvolvida em sete municípios e atua diretamente com doze pequenos empreendimentos.

Compreender este contexto permite que se obtenha um panorama teórico e empírico do turismo regional e da sua relação com a governança. Camargo (2003) afirma que a busca da governança introduz no cotidiano a prioridade ao fortalecimento do poder local e aos processos de descentralização, acompanhados da valorização dos movimentos, especialmente o empoderamento dos principais atores, por meio da capacitação, do desenvolvimento institucional e da democracia em rede.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### A GOVERNANÇA NO TURISMO

A governança no turismo pode ser desenvolvida em vários âmbitos socioeconômicos, ambientais e políticos, em variadas iniciativas e organizações, do público (comunidades, ONGs e governo) ao privado (empresas e instituições), resultando num processo que envolve atores e ações que ultrapassam as atuações individuais em direção aos grupos, ao coletivo. No turismo, como em outro campo socioeconômico, a governança exerce, em especial, um papel de ordenamento, de gestão e de articulação.

Essa multiplicidade de aplicações do termo governança resulta numa discussão bastante complexa; não existe uma dinâmica comum ao seu uso e a sua aplicação. Todavia, não é necessário limitar o efeito do conceito ao funcionamento de cada instituição, isoladamente, ou na redefinição das suas competências. Geralmente, tanto no setor público como no privado, emprega-se o termo governança para denominar qualquer movimento de “descentralização” do processo decisório, com a participação de atores envolvidos nessa decisão. Refere-se o termo à introdução de formas mais flexíveis de gestão e regulação, com base em parcerias entre diferentes atores, ampliando a discussão da interação entre as escalas e os domínios dos atores, não importando o quanto poderoso pode ser o princípio da legalidade. A governança é mais legítima quando não imposta, quando resulta de um processo coletivo guiado pela busca de respostas para desafios comuns, de acordo com valores compreendidos e compartilhados (VIELAJUS; SAUQUET, 2007).

Quanto se trata de turismo regional, o sentido de governança torna-se público, para uma sociedade regional e suas organizações. Silva, Mantovaneli Jr. e Sampaio (2012) notam que a governança pública é um novo modelo, que surgiu devido às condições insatisfatórias dos modelos praticados até o momento, ocasionando a reforma administrativa e do Estado, a partir de maior transparência e soluções inovadoras para os problemas sociais. Uma perspectiva maior de convergência dos atores sociais em prol de um objetivo comum, mais democrático. Assim, conforme Vielajus e Sauquet (2007), em muitas áreas um novo diálogo está em construção entre as empresas, os governos e a sociedade civil na construção de uma sociedade democrática. A passagem de atitudes mutuamente hostis e de desprezo entre empresas e ONGs para atitudes de parceria e colaboração parece ser um sinal deste novo diálogo.

Compreender que a governança, de acordo com Dreher (2011), não se baseia apenas nas questões gerenciais tradicionais, mas sim na nova maneira de compreender a forma dos relacionamentos que possam surgir, citando as redes coletivas, nas quais ela é vista como um processo de acompanhamento e de controle dos diálogos e das práxis, requer uma discussão interdisciplinar pautada nas relações do cenário social. Diálogos podem surgir no espaço das agendas regionais de atuação da governança. Em conformidade, Fratucci (2009) entende a consolidação de redes regionais como novas instâncias de governança, desde que as mesmas sejam, de fato, frutos de processos endógenos, participativos e democráticos e constituam um espaço favorável às deliberações democráticas.

Neste contexto, também Zhang (2011) menciona que houve mudanças em relação ao entendimento sobre a governança no turismo. Para ele, durante muito tempo, a governança era entendida como uma preocupação exclusiva do governo, o qual deveria coordenar políticas públicas voltadas para a gestão do turismo. Contudo, recentemente começaram a mudar as perspectivas sobre a gestão da governança do turismo. Atualmente, reconhece-se que atores como os moradores, os turistas e as empresas de turismo são partes importantes de um destino turístico e têm grande influência sobre o desenvolvimento econômico e social local, devendo ser considerados os direitos e os interesses dessas partes interessadas. Um modelo voltado para redes ou parcerias

entre os atores envolvidos pode ser um modelo de governança eficiente. Em conformidade, Hassan (2000) defende que, para que o mercado turístico atinja os princípios de sustentabilidade, as estratégias deverão ser desenvolvidas com a participação de todas as partes interessadas, incluindo os setores público e privado, as autoridades, os grupos ambientalistas e as comunidades locais, o que é bem característico de formas coletivas, como redes. Também Gorni, Dreher e Machado (2009) entendem que a sustentabilidade do turismo deve ser conquistada por meio da participação estratégica dos diferentes atores responsáveis (setor público, setor privado e comunidades locais).

Contudo, “o sucesso da implementação de propostas de desenvolvimento do turismo depende da consistência, da clareza e da eficácia da comunicação entre os atores e as comunidades responsáveis pelo setor, visando à sua participação e o seu comprometimento com as decisões e realizações” (MENEGHEL; TOMAZZONI, 2012, p. 246). Tal afirmação remete à importância da comunicação plena entre os atores envolvidos no processo de governança. Nessa perspectiva, todo projeto de desenvolvimento regional desencadeia um processo de reconstrução/reapropriação de um determinado território, entendido como espaço apropriado pelas relações sociais. Implica movimentos de mudança: primeiro, envolvendo um processo de autonomia regional nas decisões; segundo, na crescente capacidade regional de apropriação do excedente econômico sendo revertido para a própria região; terceiro, na inclusão social; quarto, num processo de conscientização e mobilização social para a proteção ambiental e; quinto, na geração de uma identidade junto à comunidade regional (SILVA; MANTOVANELI JR.; SAMPAIO, 2012).

Assim, Coriolano (2003) afirma que o turismo se apresenta como uma estrutura de incentivo ao desenvolvimento social como um dos mecanismos de viabilização desse processo. O turismo, por meio do seu efeito multiplicador, que envolve vários setores sociais e econômicos, oferece, por exemplo, a possibilidade de geração de pequenas empresas, valorizando as iniciativas locais. Sabe-se que a produção é vista como um dos importantes elementos para um desenvolvimento de inclusão, desde que não sacrifique e exclua os que vivenciam a região turística.

Contudo, sabe-se também que os pequenos empreendimentos possuem muitos problemas de gestão, principalmente no contexto do turismo, no qual o consumidor busca destinos turísticos completos e diversificados. Sachs (2003) menciona que as empresas de pequeno porte apresentam muitas dificuldades que podem ser superadas a partir do empreendedorismo coletivo, uma vez que este busca oportunidades inovadoras para problemas comuns. Castellucci (2013) sugere a valorização do espírito de inovação, uma vez que este incentiva novas soluções para problemas comuns entre os empreendedores.

Assim, modelos de governança voltados para a formação coletiva, a partir de parcerias, associações, *clusters* e redes entre empresas, apesar de serem formas complexas de governança, podem ser estruturas ajustadas às demandas e às dificuldades inerentes às pequenas empresas do segmento de turismo. Nesse sentido, compreender os princípios, a particularidade e os desafios da governança coletiva tornam-se elementos fundamentais aos atores que buscam o trabalho em parceria, como é o caso dos empreendedores turísticos do Paraná investigados neste estudo.

## PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA EM ESTRUTURAS COLETIVAS

A ação coletiva representa uma possibilidade de fortalecimento para as pequenas empresas, mas que necessita envolver todos para o trabalho em conjunto. É caracterizada pela união de indivíduos e/ou organizações, a fim de uma sociedade economicamente sustentável e autocolaborativa. Neste contexto, o capital social funciona como um eixo mantenedor de união entre as pessoas que, por sua vez, coadunam-se por meio de expectativas e crenças comuns (TABOSA; FERNANDES; PAIVA JÚNIOR, 2010). Porém, o desafio central, como já dito anteriormente, está na existência de uma governança eficiente entre os atores coletivos.

Assim, primeiramente é importante compreender que dentro de uma rede ou outra estrutura coletiva existem diversos atores que dialogam entre si. Nesse sentido, Berton, Cunha e Cunha (2005) mencionam que, além das relações internas, os empreendedores envolvem-se com outros *stakeholders*, tais como:

os clientes que consomem os produtos e os serviços disponibilizados pelos diversos empreendimentos do *cluster* turístico, o governo, a comunidade do entorno do destino turístico, os fornecedores e os sindicatos de trabalhadores. Esse cenário complexo pode gerar uma série de conflitos entre os atores do *cluster*, principalmente, no que tange a decisões estratégicas, que influenciam o desencadeamento das atividades. Deste modo, o modelo de governança deve evoluir de um modelo *shareholder* para *stakeholder*. Isto é, de um modelo que considera somente os interesses internos à organização para um que represente o conjunto de valores expressos e acreditados por todos os agentes internos e externos desta organização, o que poderá gerar um equilíbrio entre esses atores (ROSSETI; ANDRADE, 2012).

Dessa forma, com o intuito de almejar esse equilíbrio, é importante que os empreendedores - como é o caso dos atores investigados no Paraná - considerem algumas práticas de governança.

O conceito de empreendedor coletivo baseia-se, portanto, em uma configuração de instâncias múltiplas e inter-relacionadas de autoridade, dispostas de forma que todos os membros participem da gestão estratégica da cooperativa, animados pelos princípios que os uniram. A relevância de tal conceito reside em cuidar de que todos os membros estejam envolvidos e não negligenciem os princípios da organização de natureza cooperativa, dada a eterna tensão entre mobilizar membros para um objetivo comum e inserir-se em uma economia de mercado, com intensa competição. (RODRIGUES; MALO, 2006, p.38).

Para tanto, neste estudo, desenvolveu-se uma compilação dos princípios fundamentais da governança, baseada numa revisão da literatura (OCDE, 1999; IFAC, 2001; ANAO, 2003; MÉNARD, 2004; BERTON; CUNHA; CUNHA, 2005; DREDGE; PFORR, 2008; BEAUMONT; DREDGE, 2010; MENEGHEL; TOMAZZONI, 2012), apresentada a seguir.

#### a) Integridade

Refere-se a agir de forma imparcial, ética e no interesse da organização, e não fazer mal uso de informações adquiridas por meio de uma posição de confiança ou privilegiada. Esse princípio é baseado em honestidade, objetividade, altos padrões de decência e probidade administrativa em relação aos recursos

públicos e na gestão das entidades. É dependente da eficácia do sistema de controle das entidades e dos padrões éticos dos atores.

Reflete-se tanto nos processos decisórios quanto na qualidade dos relatórios financeiros e de desempenho elaborados pelas entidades.

**b) Busca da equidade e proteção igualitária aos atores**

Condiz com a proteção aos agentes que possuem menor poder de negociação perante seus pares, seja em função do tamanho do empreendimento, seja em função da importância deste empreendimento no segmento turístico. Dessa forma, é importante desenvolver formas de proporcionar a esses atores os mesmos benefícios daqueles com maior poder de negociação.

Trata-se não somente de ação voltada ao interesse econômico desses agentes, mas, sobretudo, de uma ação que busca a questão da sustentabilidade e da cidadania corporativas. É fundamental aceitar a diversidade e buscar a equidade entre todos os atores, buscando a inclusão dos atores com menor poder de barganha. Envolver-se e aceitar as diferenças existentes reforça as oportunidades de diálogo, colaboração e construção de consenso (DREDGE; PFORR, 2008).

**c) Visão e liderança**

Para uma governança eficaz, é fundamental a criação de uma liderança ou até um conselho diretivo, que tem por objetivo garantir a maximização dos resultados de todos os agentes envolvidos. Este deve ser formado por profissionais qualificados para essa atividade, com visão estratégica, os quais tenham capacidade de interlocução com agentes externos, de forma a garantir melhores rendimentos a todos os *stakeholders* envolvidos.

A liderança é fundamental para alcançar o compromisso de todos os membros da organização (ANAO, 2003). Ela emerge para coordenar os parceiros que se relacionam com frequência, ocupando uma posição-chave a partir de competências específicas (MÉNARD, 2004).

**d) Desenvolvimento de conhecimento e partilha de experiências**

Trata-se da valorização da troca de informações e de experiências entre os atores dos empreendimentos coletivos. Essa partilha e comunicação regular entre os membros podem gerar conhecimentos novos e aprendizagem para todos os atores envolvidos.

Nesse aspecto, conforme Meneghel e Tomazzoni (2012), o turismo, como setor econômico, implementa espaços de comunicação, de troca de informações e de conhecimentos. A comunicação responsável e interativa é fundamental para o desenvolvimento regional do turismo.

A comunicação é fator estratégico no desenvolvimento dos planos de regionalização e que deve levar em conta os objetivos e os públicos envolvidos, bem como seus interesses. É importante diversificar os meios de comunicação das mensagens-chave, por meio de mídias impressas, digitais e da própria comunicação direta, ou face a face. (MENEGHEL; TOMAZZONI, 2012, p. 250).

#### **e) Clareza de papéis e responsabilidades**

Os atores coletivos necessitam ter claramente definidos o conjunto de valores e objetivos da organização como resultado de um processo de visão e até mesmo de um plano de ação estruturado. Além disso, todos os membros, bem como a liderança e o conselho, devem ter clareza das regras e do seu papel e responsabilidades dentro da estrutura coletiva. Para Berton, Cunha e Cunha (2005), essa prática deverá assegurar a percepção clara dos agentes em relação ao seu papel no desenvolvimento local, não só no que tange a questões econômicas, mas também no processo de educação e desenvolvimento para a cidadania.

#### **f) Transparência/ Prestação de contas**

É o processo pelo qual a organização e os atores respondem pelas decisões e ações adotadas. Trata-se da adoção de práticas rigorosas de prestação de contas, fundamentada em práticas contábeis e de auditoria, no respeito às questões ambientais, no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país. Os procedimentos para tomada de decisão e exercício do poder devem ser claros (ANAO, 2003).

Essa prática é necessária para garantir que os *stakeholders* confiem nos processos decisórios, na gestão e nas ações da entidade. As informações reportadas devem ser completas, precisas e claras. Além disso, elas devem ser divulgadas de forma efetiva e oportuna, e submetidas a um exame externo quando necessário. "As assembleias

em que todos os agentes participam devem ser organizadas de forma clara e que agentes com menor poder de negociação do *cluster* possam ser ouvidos e tenham direito a opinião e voto em relação as decisões e direcionamento da organização" (BERTON; CUNHA; CUNHA, 2005, p. 11).

Com base na revisão de literatura foram encontrados, entre outros, seis princípios fundamentais para o desenvolvimento da governança em estruturas coletivas. Neste contexto, a governança é vista como um exercício de poder compartilhado e desenvolvimento de processos estratégicos participativos e solidários (RODRIGUES; MALO, 2006). Um exame sobre esses princípios constitui a base para a análise do estudo de caso com os empreendedores do Paraná.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem utilizada, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que os elementos centrais de análise são as percepções dos doze empreendedores sobre suas vivências no contexto do campo de estudo. Para Minayo (2010), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, pois trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Sendo assim, acredita-se que a abordagem qualitativa foi adequada para esta pesquisa, pois foi capaz de elucidar aspectos importantes da realidade social investigada.

A coleta de dados se deu de duas formas: mediante dados primários e secundários. Os primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os doze pequenos empreendedores (sujeitos desta pesquisa), representando uma pesquisa censitária. Estas entrevistas foram realizadas individualmente, a partir de visitas na propriedade rural de cada pequeno empreendedor, mediante agendamento prévio, entre os meses de outubro a dezembro de 2013. Os empreendimentos estão localizados nos municípios de Quatro Pontes, Marechal Cândido Rondon, Matelândia, Itaipulândia, Medianeira, São Miguel do Iguaçu e Foz do Iguaçu. No momento da coleta, os dados foram gravados e registrados em um bloco de notas para posterior consulta. Os empreendedores expressaram, nas falas deles, boa parte da realidade que se pretendeu observar.

Em relação aos dados secundários, estes se referem a documentos (diagnóstico, relatórios e vídeo) produzidos de forma coletiva pelos próprios empreendedores, com auxílio de entidades externas.

No que tange à análise dos dados, esta foi desenvolvida a partir do método descritivo. Esse método permitiu correlacionar os dados coletados nas entrevistas e nos documentos com os princípios da governança, apresentados na revisão da literatura, conforme será apresentado nos resultados. No decorrer do texto expõem-se também algumas falas dos entrevistados, identificando-os por A, B, C, etc., para resguardar a identidade, conforme solicitado por eles.

## RESULTADOS

### A EXPERIÊNCIA DA GOVERNANÇA NO TURISMO REGIONAL DO PARANÁ

A região Oeste do Estado do Paraná possui as dinâmicas socioeconômicas agrícolas, pecuárias e de produção de alimentos como principal foco de produção e desenvolvimento. Historicamente foi este o contexto que formou a paisagem e a cultura desta região. No entanto, com as conjunturas que, muitas vezes, afetam negativamente a economia, a sociedade e o ambiente, outras alternativas socioeconômicas estão sendo pensadas para o desenvolvimento regional, entre elas o turismo. Além disso, há o interesse de muitos empreendedores e do governo em investir neste setor como mais um frente de ação junto à sociedade regional. Devido a isso, em 2008, o Ministério do Turismo motivou a formação de um processo coletivo em torno do turismo sustentável na Região Oeste do Paraná, sendo este movimento denominado Turismo sustentável de Base Comunitária. Inicialmente, muitas organizações envolveram-se com esta iniciativa, entre elas, o Polo Iguassu e o Educare, que fomentaram e coordenaram o trabalho na região durante um ano.

Os trabalhos resultaram em movimento coletivo que motivou doze empreendedores a inserir seus empreendimentos em um projeto turístico regional, sendo eles: Vinhos Boufleur (Município de Quatro Pontes); Sítio das

Orquídeas (Município de Marechal Cândido Rondon); Família Grassi; Museu Nona Grassi; Família Bózio (Município de Matelândia); Artesanato Vitória (Município de Itaipulândia); Recanto Olivo (Município de Medianeira); Sítio Arruda; Sítio Colina; Fonte do Macuco; Recanto Olina Scherer (Município de São Miguel do Iguaçu) e Associação Vemser (Município de Foz do Iguaçu). As áreas de atuação dos empreendimentos são: hospedagem em estilo rural; interação com a família, os animais e os recursos naturais da propriedade; artesanato; venda de frutas e verduras orgânicas; gastronomia típica; estrutura de lazer e *camping*; produção de orquídeas e agroindústria de vinhos e leite.

Ressalta-se que, no início, os empreendedores estavam receosos quanto à possibilidade de êxito da iniciativa do turismo regional, uma vez que esta não se tratava de uma realidade já vivenciada por eles, que, em sua maioria, possuíam na agricultura a maior fonte de renda. Devido a estas questões, bem como pela falta de experiência com o desenvolvimento do turismo, naquele momento não se pensava em governança. A gestão do processo era realizada e coordenada pelo Polo Iguassu em parceria com o Educare e este envolvimento direto perdurou somente por um ano. Todavia, esta foi a principal ação para que hoje pudesse ser discutida a ampliação do processo. Essas instituições tiveram o importante papel de despertar os pequenos agricultores para a possibilidade de empreender no turismo. Todavia, este cenário convidativo aos empreendedores sempre precisa ser avaliado.

Trata-se de saber se o Brasil constitui-se, de fato, em um país de empreendedores, como vem sendo divulgado, ou, alternativamente, se seria um país onde a elite, sobretudo não ligada ao empreendedorismo, continua valorizando as funções de Estado e as carreiras em grandes corporações. (VALE, 2014, p. 312).

Mesmo assim, o movimento ocorrido na região despertou o interesse para despontar o processo de empreendedorismo coletivo entre os empreendedores, que não possuíam nenhuma relação de parceira e confiança previamente estabelecidas, de maneira que alavancou o empreendedorismo coletivo. De maneira geral, durante as ações coletivas desenvolvidas, não se evidenciou a presença de algum *free-rider* (indivíduo oportunista, aproveitador), fator este muito positivo para a coesão e para a continuidade do trabalho no grupo, em

especial em direção à governança. O tamanho do grupo pode ter favorecido esse cenário, pois de acordo com Olson (1999), nos grupos pequenos não há tendência a indivíduos oportunistas, em função de serem muito perceptíveis pelos demais.

No entanto, depois deste período poucas ações concretas foram realizadas para a formação de um aglomerado ordenado entre os empreendimentos, fato que poderia permitir uma governança. Após a primeira ação em prol do turismo, a maioria dos empreendedores dedicou-se a fortalecer seu próprio empreendimento, desconsiderando, em parte, as demandas coletivas. Esse cenário é evidenciado nas necessidades atuais, pois apesar dos empreendedores estarem mais fortalecidos individualmente, ainda há a necessidade de esforços conjuntos para o desenvolvimento da região, em especial na criação de políticas públicas que direcionem as decisões regionais ao ordenamento do turismo. O fator da competitividade coletiva precisa ser repensado como uma das formas para se atingir o fortalecimento do turismo na região.

Deste modo, depois de seis anos do projeto inicial, tenta-se compreender o contexto atual para construir, a partir dos esforços históricos realizados até o presente momento, uma nova lógica de desenvolvimento do turismo, que envolva a gestão do processo num âmbito regional. Isso remete a questões mais amplas que incidem no coletivo, ou seja, na formação de uma articulação política em benefício da região, uma vez que os empreendedores usufruem dos atrativos regionais como parte da atratividade do seu empreendimento.

Tal experiência coletiva regional seria fundamental para o caso em estudo, pois de acordo com Meneghel e Tomazzoni (2012, p. 249):

O significado de regionalizar é, portanto, de transformar ações individuais dos municípios em políticas públicas conjuntas, integradoras e motivadoras de mudanças. Para sua concretização é preciso novas posturas, que envolvam negociação, relacionamentos, visão estratégica, gestão e planejamento. A conscientização e a mobilização são fatores-chaves para o encaminhamento dessas propostas, e isso não é possível sem um processo de comunicação e por meio de um sistema planejado e eficiente.

Também Fratucci (2009) destaca a necessidade de políticas públicas para o ordenamento do turismo nacional e sugere a possibilidade da consolidação de

redes regionais como uma forma de atuação. Diante desse desafio, entrevistaram-se os empreendedores da Região Oeste do Paraná sobre questões relativas ao turismo, às ações coletivas e à governança, com base nos seis princípios norteadores discutidos no referencial teórico. Os resultados encontrados nas entrevistas são apresentados na sequência.

## INTEGRIDADE

Em relação aos aspectos da integridade dos membros participantes, os empreendedores relataram durante as entrevistas que não houve proeminência de indivíduos oportunistas no grupo. Ou seja, nas diversas ações coletivas que eles desenvolveram no período de coordenação do Polo Iguassu e do Educare (Rossi et al., 2014), a presença de *free-riders* não foi percebida. Este fato é muito positivo para a continuidade do trabalho em grupo (OLSON, 1999) e, principalmente, indica o padrão ético e a seriedade dos empreendedores, que por livre iniciativa aceitaram o desafio do turismo coletivo.

Vale inferir, ainda, que a partir da análise documental e também das entrevistas ficou evidenciado que havia boa participação dos doze empreendedores nos momentos de tomada de decisão, demonstrando novamente o caráter participativo e, também, objetivo dos atores envolvidos. Embora sem experiência, a força de vontade para inovar junto ao turismo foi fundamental. Nesse aspecto, o Entrevistado A relatou: “Cada um colaborou do jeito que sabia, que podia... a gente se divertia e ao mesmo tempo aprendia junto, foi muito bom. Todo mundo queria que o outro ia bem também... não teve egoísmo...”.

Em conformidade, outro empreendedor relatou: “Todo mundo era participativo. Cada um fazia a sua parte! Todos participavam, mesmo quando não viam retorno financeiro direto. Todos eram participativos, todos colaboravam... e sempre na medida do possível ia o casal junto” (ENTREVISTADO B). Acredita-se que a participação ativa nos processos decisórios evita reuniões e encontros morosos, ou, até mesmo, com necessidade de segunda convocação, por falta de interesse dos envolvidos.

Por fim, vale dizer que as entidades coordenadoras, durante o período de participação preestabelecido (um ano) continuamente apresentaram relatórios

e outros documentos que demonstravam o desempenho do trabalho. Esses documentos foram apresentados tanto para as comunidades do entorno dos empreendimentos quanto para o governo, ator interessado na formação do turismo regional no Estado do Paraná. Contudo, depois da saída das entidades coordenadoras, não foram encontrados mais registros sobre o desempenho individual e coletivo dos empreendedores, uma vez que estes não se organizaram formalmente. Tal atitude deve ser repensada por esses atores, em busca da governança, pois para Hassan (2000), as estratégias devem ser desenvolvidas com a participação de todas as partes interessadas, incluindo os setores público e privado, autoridades, grupos ambientalistas e comunidades locais.

## BUSCA DA EQUIDADE E PROTEÇÃO IGUALITÁRIA AOS ATORES

De maneira geral, os doze empreendimentos analisados são de pequeno porte e apresentam estilo de gestão familiar, não existindo, dessa forma, disparidades latentes entre eles, em relação ao porte, ao estilo de gerenciamento e ao poder de barganha. Contudo, durante as entrevistas, evidenciou-se que alguns empreendedores possuem mais facilidade para exposição de ideias, opiniões, bem como possuem melhor argumentação para momentos de negociação com fornecedores, agências e clientes, por exemplo. Este fato é comum em ações coletivas, em que se reúnem pessoas com diferentes perfis e comportamentos.

Assim, com o intuito de buscar a equidade entre os atores, bem como a sustentabilidade do processo coletivo, as instituições coordenadoras proporcionaram a todos os agentes, sem distinção, os mesmos benefícios e possibilidades de aprendizado e conhecimento. Dentre estas oportunidades destacaram-se as seguintes ações conjuntas: viagens técnicas, participação nas reuniões e tomadas de decisão, exposição dos produtos de todos os empreendimentos em grandes pontos de venda, oficinas de trabalho e estratégias de divulgação de todos os empreendimentos turísticos. Essas atitudes e oportunidades igualitárias para todos foram percebidas pelos empreendedores, conforme demonstram os relatos a seguir:

"Sempre convidavam todo mundo né, era aberto né... era dada uma importância grande pra gente... eles sabiam valorizar a gente, a nossa opinião. Eles valorizavam o grupo, deixavam a gente bem a vontade, foi muito bom" (ENTREVISTADO A).

"Tinha a coordenação, mas a gente trabalhava junto, fazia grupos, era tudo feito em conjunto. Era bem participativo, todo mundo participava sempre" (ENTREVISTADO C).

Além disso, vale ressaltar que a presente pesquisa integra um Projeto de Cooperação e Fomento entre o Parque Tecnológico Itaipu e duas universidades públicas, intitulado "Ações coletivas no turismo sustentável: uma investigação no oeste paranaense". Assim, para o desenvolvimento desta etapa do projeto (relacionada à governança e às ações coletivas entre os atores), foram entrevistados os doze empreendedores que compõem o roteiro turístico em questão. A pesquisa censitária objetivou a inclusão de todos os atores e ainda teve o intuito de valorizar a diversidade de opiniões, valores e sentimentos existentes no grupo. Esse cenário sinaliza a ocorrência de ações de apoio à diversidade, à equidade e à inclusão aos empreendedores turísticos até o presente momento. Conforme visto na literatura (DREDGE; PFORR, 2008), essas ações voltadas para a equidade e para a participação de todos no grupo são importantes, pois envolver todos e aceitar as diferenças existentes entre os membros reforçam as oportunidades de diálogo, colaboração e construção de consenso.

## VISÃO E LIDERANÇA

Atualmente não existe nenhum coordenador ou líder coletivo entre os empreendimentos turísticos. A visão de avançar coletivamente está presente na maioria das falas dos entrevistados, porém a liderança ainda não existe, uma vez que esta tem sido uma necessidade percebida pelos empreendedores somente agora. Nesse sentido, dois empreendedores relataram: "Seria muito importante que alguém movimentasse, que coordenasse isso de novo..." (ENTREVISTADO D). "Seria bem importante, porque iria nascer tudo de novo... alguém que via o que tá certo, o que tá errado" (ENTREVISTADO E).

Dessa forma, entende-se que a liderança do conselho responsável pela governança poderia ficar sob responsabilidade de um dos empreendedores, uma vez que a presença de um agente coordenador ou líder coletivo é considerada

essencial para o desenvolvimento eficaz de ações coletivas (ZYLBERTSZTAJN; FARINA, 1999).

Evidenciou-se que existem empreendedores qualificados para essa função. Durante as entrevistas, três empreendedores foram indicados pelos demais para assumirem a posição de liderança no grupo, pois isso facilitaria o processo de trabalho conjunto entre eles. Estes empreendedores poderiam formar um conselho junto com outros representantes da sociedade regional. A proposta de um conselho precisa ser realizada por meio de um processo profissionalizado, em especial com a qualificação dos empreendedores e dos demais atores interessados em ser conselheiros. Neste caso, a composição, a remuneração e a atuação do conselho poderiam ser discutidas coletivamente, o que seria o ideal para este processo, que pretende continuar com a lógica das ações coletivas. De acordo com Rodrigues e Malo (2006), a visão da governança distinta de outras, na qual o conceito tem o significado de ações do conselho de administração de uma organização, pode mediar conflitos de interesses. Além disso, a liderança é fundamental para alcançar o compromisso de todos os membros da organização, a partir de competências específicas (ANAO, 2003; MÉNARD, 2004).

Também cabe mencionar que a formalização da ação coletiva (associação, *cluster* ou cooperativa) ainda não foi efetivada. Assim, apesar de haver ligação e parceria entre os empreendimentos, estas relações ocorrem somente em âmbito informal. A falta de liderança e formalidade fez com que uma iniciativa importante, como o *site* dos empreendimentos coletivos, já anteriormente desenvolvido, não tivesse a continuidade esperada. Hoje, os empreendedores sentem a falta dessa ferramenta: "A gente depende da divulgação né... sem a divulgação como o *site* é difícil" (ENTREVISTADO F). Acredita-se que a constituição formal seria uma estratégia para que eles pudessem oficializar o roteiro turístico integrado. A gestão, os investimentos e os custos poderiam ser administrados por meio dos esforços de governança.

## DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTO E PARTILHA DE EXPERIÊNCIAS

Apesar do curto período de trabalho conjunto, os empreendedores apresentam aspectos positivos no que tange à troca de ideias e experiências. Eles formaram pequenos subgrupos, entre os quais há constante troca de informações. Além disso, existe uma relação de parceria e confiança entre os empreendedores, de maneira que eles indicam os demais empreendimentos para turistas e visitantes e trocam informações entre si. A troca de informações e conhecimentos também é reconhecida pela literatura de cooperação como uma importante fonte de criação de valor entre atores coletivos (CLARO, 2009; GRANDORI, 2009). As principais trocas de informações que ocorrem entre os empreendedores são relativas à gestão dos negócios, atrativos turísticos, *marketing* e divulgação dos empreendimentos, questões de sustentabilidade ambiental e, ainda, preocupação com aspectos culturais e sociais. Um dos entrevistados relatou uma troca de experiência com outros empreendedores:

De vez em quando a gente se reúne, aí cada um pode dar opinião, e aí nós decide entre nós três... essa semana mesmo vamos fazer uma reunião para ver sobre o *folder* e o *blog* ... a gente tem também um caixa conjunto pra isso, porque sempre precisa para pagar alguns custos (ENTREVISTADO F).

Contudo, houve pouca evidência de formação ou transferência de conhecimento com outros atores, tais como: governo, agências de turismo, instituições de fomento e, inclusive, outros *clusters* de turismo regional e sustentável. Esta busca de conhecimento, uma troca efetiva de comunicação entre os membros (MENEGHEL; TOMAZZONI, 2012), poderia também auxiliar na construção da governança. “Os setores público, privado e terceiro setor exercem, portanto, papel fundamental no desenvolvimento do turismo. Acredita-se que o modelo de gestão da atividade turística deve se desenvolver com base em um modelo de cooperação entre tais setores” (GORNI; DREHER; MACHADO, 2009, p. 265).

Em relação a outros *stakeholders*, apenas se evidenciou um caso de *lobby* dos empreendedores junto às prefeituras municipais. Alguns gestores municipais, quando procurados pelos empreendedores, perceberam a importância da iniciativa em torno do turismo regional e, em função disso, iniciaram a discussão de criação de políticas de apoio e de parceria junto aos empreendedores. Nesse aspecto, alguns empreendedores conseguiram pleitear recursos de infraestrutura, melhores condições de trabalho e outras melhorias para suas propriedades, empreendimentos e, ainda, para as comunidades nas quais estão inseridos, conforme relatam os depoimentos de dois entrevistados:

O turismo trouxe bastante benefício, o pessoal todo agora enxerga que teve bastante benefício... o calçamento veio através do Ministério. Acredito que vamo ganha também um Centro Comunitário bem maior aqui para comunidade, o projeto já tá pronto... a gente vai atrás, mas é bom pra comunidade toda (ENTREVISTADO G).

Teve bastante mudança, a gente nem precisou ir atrás, rapidamente a prefeitura arrumou tudo aqui por causa do turismo, foi ótimo... eles arrumaram o terreno, plantaram grama, plantaram flores... aqui pro lugar foi muito importante (ENTREVISTADO D).

As falas analisadas demonstram que os empreendedores turísticos possuem poder de barganha junto aos governos locais, mas precisam estar organizados e articulados para tal, principalmente a partir do uso da força coletiva. Uma das questões mais importantes para a governança do turismo é o conhecimento sobre a demanda (consumidores e estrutura), isso ajuda no planejamento dos empreendimentos e do que se deseja investir no turismo da região. Conforme Silva, Mantovaneli Jr. e Sampaio (2012), um dos primeiros passos para ordenar o turismo é a preparação prévia dos organizadores e dos empreendedores, para receber os consumidores, os turistas, pois a partir disso organiza-se a estrutura.

## CLAREZA DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Os empreendedores possuem um conjunto de valores coletivos voltados para a sustentabilidade social e ambiental dos empreendimentos e de seu entorno. Eles acreditam, fato evidenciado nos investimentos realizados, que o

desenvolvimento do turismo é uma boa alternativa, mas também reconhecem que o turismo pode apresentar externalidades negativas, como, por exemplo, falta de capacidade para aumentar a competitividade do setor, além de impactos ambientais e socioeconômicos para os municípios e para os empreendimentos envolvidos com o setor.

Quanto à demanda ambiental, já há algumas ações importantes para a conservação do espaço e da natureza, tais como: preservação da mata ciliar nas encostas dos rios; utilização de energia solar; coleta de lixo reciclável nas propriedades rurais; produção de verduras, frutas e legumes orgânicos; distanciamento de animais com os rios; plantação de árvores e compostagem de lixo orgânico.

Nesse sentido, destacam-se os depoimentos de dois entrevistados: "nossa preocupação em primeiro lugar é preservar a natureza... o que atrai as pessoas aqui é o rio limpo e a sombra, a gente cuida com amor... tem todo um cuidado com o lixo também" (ENTREVISTADO A). E ainda: "todos respeitam a natureza... aqui no Paraná não se enxerga os rios, eles são cobertos com vegetação e matas" (ENTREVISTADO B).

Contudo, essas questões ambientais, e principalmente as de cunho social e econômico, são discutidas de modo mais particular, sem um debate coletivo e científico. Os impactos ambientais são uma questão séria para o bem da coletividade e do ambiente, por isso é importante verificar a situação ambiental regional e fazer um diagnóstico do estágio atual. Devido a esta situação, inicialmente, é fundamental o conhecimento dos diferentes papéis dos atores, para depois definir o compromisso de cada um junto ao processo de desenvolvimento da governança. Como diferentes atores deverão compor a governança do turismo regional, este poderia ser um espaço de socialização das demandas de cada um dos diferentes setores envolvidos (público, privado e terceiro setor), rumo ao desenvolvimento de propostas para um turismo regionalizado. Segundo Delgado e De la Torre, 2014, p.235, "pela participação, as pessoas podem saber o que está sendo planejado para sua vida, a pensar, a questionar, debater e fazer parte da decisões que envolvem o seu futuro e o de outras pessoas na sociedade eles pertencem".

Neste ínterim, também devem ser pensadas as responsabilidades dos promotores e dos comerciantes que vendem o turismo regional, como as agências de turismo e os turistas que visitam a região usufruindo dos atrativos e, muitas vezes, não se comprometem com a sustentabilidade dos mesmos. Observa-se que são diversas as áreas e os atores que devem ser ordenadas para o entendimento de papéis e o compromisso responsável. Desse modo, faz-se necessário buscar ou clarear este conhecimento em nível regional, uma vez que, de acordo com Berton, Cunha e Cunha (2005), essa prática deve assegurar a percepção clara dos agentes em relação ao seu papel no desenvolvimento local.

## TRANSPARÊNCIA/ PRESTAÇÃO DE CONTAS

Todo o processo de desenvolvimento envolve investimentos, por isso os custos de um processo que promove ações conjuntas devem ser transparentes. Sabe-se que, ao serem reconhecidos os papéis de cada ator e as suas devidas responsabilidades, os investimentos que serviram para efetivar as iniciativas também acompanharão esta cobrança. Nenhum dos atores que participar do processo coletivo deverá ter privilégios quanto ao uso dos recursos e, se isso ocorrer, o fato deverá ser claramente explicado pelo conselho. Historicamente, em processos coletivos e regionalizados, esta é uma das principais dificuldades.

A confiança é uma atitude que se baseia no comportamento que se espera de outra pessoa que participa da relação que se estabelece entre ambas. Tem um suporte cultural em princípio de reciprocidade e um suporte emocional no afeto que se sente nas pessoas que são confiáveis. Confiar implica na disposição de entregar o controle de bens próprios ao outro. Quanto maior o valor do bem cujo valor se cede e se compartilha, maior será a oportunidade de se manter em confiança. (CASTELLUCCI, 2013, p.1102).

No caso aqui estudado, as questões financeiras são levadas a sério, visto que os empreendimentos são de pequeno porte e com pouco poder de investimento. Os recursos ainda são escassos e sazonais, dificultando a contribuição para as ações que vão além da manutenção do empreendimento. No caso dos recursos públicos, a distribuição igualitária, bem justificada, é importante para a geração de confiança entre os atores. Sem confiança, será

pouco provável que a governança se consolide, daí a importância da prestação de contas, independente do valor e dos esforços realizados. Beaumont e Dredge (2010) ressaltam que o fato de existir poucas evidências sobre a eficácia e os impactos de políticas de governança resulta em sérios problemas. Nesta pesquisa, observou-se que o aspecto do reconhecimento coletivo e explícito é fundamental para a continuidade dos esforços. Nesta lógica, a governança precisa ser construída sobre bases de confiança e de compartilhamento dos benefícios e dos desafios.

## CONCLUSÕES

Nesta pesquisa analisou-se o contexto do turismo regional, setor que foi motivado para desenvolver-se há poucos anos e, atualmente, desperta o interesse de vários segmentos sociais. Especificamente, investigou-se a participação coletiva dos empreendedores em prol da construção da governança do turismo regional no Estado do Paraná. Nesse aspecto, os atores mais interessados são os empreendedores que se envolveram e já investiram no setor turístico. Eles já vêm há algum tempo, seis anos, buscando modos de se articular e de se envolver em um projeto coletivo, no qual que todos possam participar. Assim, hoje, junto a pesquisadores e a algumas organizações da Região Oeste do Paraná, buscam alternativas para tornar o turismo mais competitivo e sustentável e uma das propostas que surgiu foi a criação de um processo de governança. Nesse sentido, respondendo ao objetivo central da pesquisa, entende-se que os empreendedores, mesmo que de forma tímida e iniciante, buscam participar de ações conjuntas em prol do desenvolvimento do turismo regional.

Observou-se que eles acreditam na possibilidade de desenvolver a governança para promover iniciativas coletivas ordenadas, gerando um esforço para suprir as diferentes demandas regionais. Todavia, existem alguns desafios, entre eles, a falta de liderança, o que está prejudicando o encaminhamento das iniciativas. Há que se considerar que houve um reconhecido fortalecimento individual dos empreendimentos, o que é essencial, porém representa apenas o início de um processo de amplitude regional. A parceria com os demais setores da sociedade, do governo e da sociedade civil é uma questão que vem sendo considerada emergencial. Se isso de fato ocorrer, a construção de um conselho

regional para o turismo é fator importante, mas deve contemplar a participação dos três setores. Os esforços coletivos para atingir tal objetivo não são difíceis, uma vez que os empreendedores já possuem experiências coletivas junto ao desenvolvimento do turismo.

Assim, acredita-se na possibilidade da criação da governança, que baseada nos princípios apresentados, poderá direcionar a gestão do setor. No entanto, é prioritário planejar coletivamente a melhor forma para iniciar este processo. Somente após a definição dos atores que assumirão este dever é que se conseguirá conquistar a credibilidade dos demais para participarem e se comprometerem com tal desafio. Diante do exposto, compreendeu-se que existe o desejo e algumas iniciativas isoladas em busca da construção de uma governança para o turismo na Região Oeste do Paraná. Contudo, tais ações são ainda insuficientes em detrimento ao que a região carece para desenvolver o setor, uma vez que os esforços para a governança estão em fase de compreensão e discussão. Ou seja, ainda existem muitos desafios a serem superados em busca do desenvolvimento do turismo regional.

Por fim, salienta-se que os resultados apresentados nesta pesquisa estão embasados nas falas dos entrevistados e na experiência dos pesquisadores quanto aos processos de desenvolvimento da governança e do turismo. Deste modo, devido à complexidade que envolve os processos sociais coletivos, sugere-se a realização de novos estudos que possam elucidar outros elementos para contribuir com a realidade encontrada.

## REFERÊNCIAS

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE - ANAO. **Public sector governance:** better practice guide. Commonwealth of Australia, Canberra: 2003.

BARBARÁ, Saulo; LEITÃO, Márcia Cristina da Silva; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. A governança regional em turismo: realidade? Estudo de caso sobre o destino Estrada Real. **Cadernos EBAPE**, v. 5, n. 4, 2007.

BEAUMONT, Narelle; DREDGE, Dianne. Local tourism governance: a comparison of three network approaches. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 18, n. 1, jan., 2010.

BERTON, Luiz; CUNHA, Sieglinde; CUNHA, João. Planejamento e Governança de um cluster

turístico. In: ENANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

CAFFYN, Alison; JOBBINS, Guy. Governance capacity and stakeholder interactions in the development and management of coastal tourism: examples from Morocco and Tunisia. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 11, n. 2, p. 224-245, 2009.

CAMARGO, Aspásia. Governança para o século XI. In. TRIGUEIRO, André (Coord.). **Meio ambiente no século XVI**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

CASTELLUCCI, Daniela. Empresas, capital social y calidad: un estudio de casos multiples en Mar Del Plata, Argentina. **Estudios e Perspectivas en Turismo**. v. 22,n.06,p.1096-1120, 2013.

CLARO, Danny. Managing trust in Supply Chains: identifying mechanisms to achieve performance. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; OMTA, Onno (Org.). **Advances in Supply Chain Analysys in Agri-food systems**. São Paulo: Singular, p.31-51, 2009.

CORIOLANO, Luzia. Os limites do desenvolvimento e do turismo. **Revista Pasos**, v.1, n. 2, p. 161-171, 2003.

DELGADO, Andrés Burgos; De La TORRE, Cristina. Mapa Emocional de Ancares-Courel: turismo sostenible y desarrollo rural a través de la innovación y la participación local. **RTVA**. v16, n.2., p.222-247, 2014.

DREDGE, D; PFORR, C. Tourism policy networks: Implications for governance and third way politics. In N. Scott, R. Baggio & C. Cooper (Eds.). **Network analysis and tourism** (pp. 58-78). Clevedon: Channel View Publications, 2008.

DREHER; Marialva T.; OLIVEIRA; Raquel; SCHMIDT, Carla. Governança em APLs de Turismo: a experiência da aglomeração empresarial situada na região rural da Nova Rússia em Blumenau, SC. In: IV SeminTUR, 2006, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul, 2006.

DREHER, Marialva Tomio. Governança: abordagens contextuais no Ensino de Administração. In: ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

FRATUCCI, Aguinaldo Cesar. Refletindo Sobre a Gestão dos Espaços Turísticos: perspectivas para as redes regionais de turismo. **Revista Turismo em Análise**, v. 20, n.3, dezembro 2009.

GRANDORI, Ana. Contracts of society and firm-like organization. In: Annual Conference Of The International Society For New Institutional Economics, 13, 2009, Berkeley, **Anais...** Berkeley, 2009.

GORNI, Patrícia Monteiro; DREHER, Marialva Tomio; MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 11, nº 2, p. 263 – 279, 2009.

HASSAN. S. S. Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. **Journal of Travel Research**, v. 38, n. 3, 2000.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **Governance in the public sector**: a governing body perspective. International Public Sector Study, New York: IFAC, 2001.

MÉNARD, Claude. The economics of hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

MENEGHEL, Lirian Maria; TOMAZZONI, Edegar Luis. A comunicação e a integração dos atores do turismo regional: o caso do Observatório de Turismo e Cultura da Serra Gaúcha (OBSERVATUR). **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 14, n. 2, p. 246 –260, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

NOVY, Andreas. O retorno do Estado desenvolvimentista no Brasil. **Revista Indicadores Econômicos FEE**, v. 36, n. 4, 2009.

OLSON, Mancur. **A Lógica da Ação Coletiva**. Tradução Fabio Fernandes. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **OECD principles of corporate governance**. Paris, 1999.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO - OMT. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. São Paulo: Bookman, 2003.

RODRIGUES, Andréa Leite; MALO, Marie Claire. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.10, n. 3, Curitiba, jul-set, 2006.

ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSSI, Flaviane et al. Empreendedorismo coletivo: a experiência da região oeste do Paraná no contexto do turismo sustentável. In: EGEPE, 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia, 2014.

SACHS, Ignacy. **Inclusão social pelo trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SILVA, Leonardo; MANTOVANELI JR, Oklinger; SAMPAIO, Carlos. Gobernanza y territorialidad

en el desarollo turistico regional: el caso del oktoberfest en Blumenau – Brasil. **Revista Estudios y Perspectivas en turismo**, v. 21, p. 1369-1388, 2012.

TABOSA, Tibério; FERNANDES, Nelson; PAIVA JÚNIOR, Fernando. O fenômeno empreendedor coletivo e humanizado: a produção e a comercialização do artesanato bonecas solidárias de Gravatá/PE no mercado doméstico. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.15, n.3, p.11 - 28, 2010.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. Empreendedorismo, marginalidade e estratificação social. **RAE**, São Paulo, v. 54, n. 3, maio-jun 2014, p. 310-321.

VIELAJUS, Martin; SAUQUET, Michel. Corporate responsibility in the multi-stakeholder collaboration in social Governance. In: **Private Interests and Democracy: The Role of Large Enterprises in Democracy and Society**. Cracóvia, 2007.

ZHANG, Hanyu. Studies on Tourism Destination Governance from the Perspective of Institutional Economics: Retrospect and Prospect. In: 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, Singapore, IPEDR, v.12. **Anais...** Singapore, 2011.

ZYLBERTSZTAJN, Decio; FARINA, Elizabeth. Strictly Coordinated Food-Systems: exploring the limits of the Coasian Firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n.2, p. 249 - 265, 1999.