



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL – PDGS**

ALEX SILVA DE BRITO

**GOVERNANÇA EM TERRITÓRIO TURÍSTICO:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A COSTA DAS BALEIAS (BA) E O
MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES (RS)**

**Salvador - BA
2014**

ALEX SILVA DE BRITO

**GOVERNANÇA EM TERRITÓRIO TURÍSTICO:
UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A COSTA DAS BALEIAS (BA) E O
MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES (RS)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS) da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador: Prof. Dr. Ernani Coelho Neto

Salvador - BA
2014

Escola de Administração - UFBA

B862 Brito, Alex Silva de.

Governança em território turístico: uma análise comparativa entre a Costa das Baleias (BA) e o município de Bento Gonçalves (RS) / Alex Silva de Brito. – 2014.

125 f.

Orientador: Prof. Dr. Ernani Coelho Neto.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Turismo – Costa das Baleias (Porto Seguro, BA). 2. Turismo – Governança – Bento Gonçalves (RS). 3. Turismo – Governança – Costa das Baleias (Bahia). 4. Costa das Baleias (Bahia) – Turismo – Desenvolvimento. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.


CDD 338.4791


ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE ALEX SILVA DE BRITO DO CURSO DE MESTRADO INTERDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.

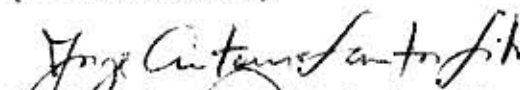
Aos trinta e um dias do mês de outubro de dois mil e catorze a Comissão Julgadora, eleita pelo Colegiado deste Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, composta pelo Prof. Dr. Ernani Coelho Neto (UFBA), orientador do aluno, pelos membros titulares Prof. Dr. Fábio Almeida Ferreira (UFBA), Prof. Dr. Jorge Antônio Santos Silva (UFRB) e Me. Fernando Augusto Melo do Amaral Oliveira (INNOVARE CONSULTORIA), se reuniu para julgar o trabalho de dissertação intitulado: "GOVERNANÇA EM TERRITÓRIO TURÍSTICO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A COSTA DAS BALEIAS/BA E O MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES/RS", de autoria de Alex Silva de Brito. Após a apresentação da dissertação, o mestrando foi submetido à arguição pela comissão julgadora e ao debate. Em seguida, a comissão julgadora reuniu-se para analisar e avaliar o referido trabalho, chegando à conclusão que este merece ser.....

Nada mais havendo a ser tratado, esta Comissão Julgadora encerrou a reunião da qual lavrei a presente ata, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, orientador, pelos demais membros da comissão e pelo mestrando.

Salvador, 31 de outubro de 2014.


Prof. Dr. Ernani Coelho Neto
(UFBA - Orientador)


Prof. Dr. Fábio Almeida Ferreira
(UFBA)


Prof. Dr. Jorge Antônio Santos Silva
(UFRB)


Sr. Alex Silva de Brito
(Mestrando)


Me. Fernando Augusto Melo do Amaral Oliveira
(INNOVARE CONSULTORIA)

À minha família, em especial aos meus pais, Joaquim Terencio de Brito, e minha mãe, Vanderlicia Silva de Brito, pelo amor incondicional e apoio na minha educação; à minha companheira, Maxsoely Oliveira Lopes Brito, pelo amor e compreensão, e aos meus filhos, Alexya Lopes Brito e Alan Lopes Brito, pela inspiração diária.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade concedida.

Ao meu orientador, Professor Doutor Ernani Coelho Neto, pelo apoio e disponibilidade que levaram à realização deste trabalho.

Aos professores Eduardo Davel e Claudiani Waiandt que, por meio da Disciplina Pesquisa e Intervenção, tiveram um importante papel, contribuindo de forma significativa para os resultados alcançados nas pesquisas implementadas neste estudo.

Aos parceiros da Costa das Baleias, que me apoiaram na aplicação do trabalho *in loco*, bem como participando, não apenas na pesquisa, mas também, na disponibilização de informações da Costa das Baleias, sempre quando solicitado.

A parceira Márcia Ferronato, que abriu as portas para a minha Residência Social em Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul, região da uva e vinhos.

Ao Professor Mestre Fernando Augusto Melo do Amaral Oliveira Melo, meu orientador profissional.

Ao Sebrae, pelo apoio em minha jornada profissional e acadêmica. Instituição pela qual eu tenho um respeito e profunda admiração pelo trabalho que desenvolve, tanto do ponto de vista de atingir a sua missão, que é a de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional, como do ponto de vista do desenvolvimento de suas equipes.

“De tudo, ficam três coisas:
a certeza de que estamos sempre começando...
a certeza de que é preciso continuar...
a certeza de que seremos interrompidos antes de terminar...”

Portanto devemos

fazer da interrupção um caminho novo...
da queda um passo de dança...
do medo uma escada...
do sonho uma ponte...
da procura...um encontro...
do encontro uma conquista.”

Fernando Pessoa

RESUMO

Atualmente um dos maiores desafios que enfrentam os destinos turísticos, as empresas e as organizações neles inseridos, está relacionado com o tema governança em territórios turísticos, sua sistematização e processo de intervenção nos espaços públicos (territórios turísticos). Com a contribuição do mesmo para o processo de sustentabilidade do destino e dos negócios visando à melhoria na qualidade de vida das pessoas que vivem e trabalham nas cidades inseridas no destino. Para isso, é necessário respeitar o ambiente, proporcionar equidade social, e promover o desenvolvimento econômico e social e pensar no processo de cooperação social e empresarial. Face aos atuais hábitos culturais da sociedade, considera-se de extrema importância que exista um processo metodológico de intervenção na renovação das organizações públicas e privadas, tendo em vista o fortalecimento de uma instância de governança sustentável. Diante disso, escolheu-se como tema deste trabalho “Governança como fator de competitividade e de desenvolvimento do destino turístico Costa das Baleias (BA): Uma análise comparativa com Bento Gonçalves (RS)”. O objetivo geral do estudo foi identificar nas práticas de governança do município de Bento Gonçalves-RS, ações que possibilitem desenvolver uma estratégia tecnológica de governança que fortaleça a gestão dos destinos turísticos da Costa das Baleias-BA. Para tanto, foi necessário: conceituar e explicar as terminações “governança” e “gestão”; contextualizar a governança no setor turístico; identificar as práticas de governança no turismo aplicadas no município de Bento Gonçalves e os desafios enfrentados para sua implantação; identificar os desafios enfrentados e as práticas de governança no turismo aplicadas na Costa das Baleias; e, verificar os pontos que necessitam de fortalecimento no destino Costa das Baleias. O trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo exploratório e descritivo, baseado na pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Utilizou-se também a observação participante. No final da pesquisa foi possível concluir que Bento Gonçalves é efetivamente uma zona turística consolidada do Destino Serra Gaúcha, com uma liderança participativa e cooperativa, com uma Instância de Governança consolidada, baseada em alicerces da iniciativa privada, tendo total apoio do setor público. No que tange à Costa das Baleias, tem-se uma zona turística do Destino Bahia em franco crescimento, tendo que se adotar algumas medidas quanto ao modelo da Câmara de Turismo, no entanto, percebe-se que há um terreno fértil para o desenvolvimento da Instância.

Palavras-chave: Governança. Destinos Turísticos. Bento Gonçalves. Costa das Baleias.

ABSTRACT

Currently one of the biggest challenges facing tourist destinations, businesses and organizations that they carry, is related to the theme of governance in tourist areas, and its systematic process of intervention in public spaces (tourist areas). With its contribution to the process of sustainability of the destination and the business aimed at improving the quality of people life living and working in inserted in the destination cities. For this, it is necessary to respect the environment, provide social equity, and promote economic and social development and thinking in social and business cooperation process. Considering the current cultural habits of society, it is counted of utmost importance that there is a methodological process of intervention in the renewal of public and private organizations in order to strengthen an instance of sustainable governance. Therefore, we chose as the theme of this paper "Governance as a competitiveness and development factor of the tourist destination Whale Coast (BA): A comparative analysis with Bento Gonçalves (RS)". The overall objective of the study was to identify the governance practices of the city of Bento Gonçalves (RS), actions that enable develop a technology strategy of governance that strengthens the management of tourist destinations in Costa Whale (BA). Therefore, it was necessary to: conceptualize and explain the terms "governance" and "management"; contextualize governance in the tourism sector; identify governance practices applied in tourism in the city of Bento Gonçalves and challenges to its implementation; identify challenges and governance practices applied in tourism in Whale Coast; and check points that need strengthening in the destination Whale Coast. The work was developed through an exploratory and descriptive study, based on literature, documentary and field research. We also used participant observation. At the end of the research it was concluded that Bento Gonçalves is effectively an established tourist area of Fate Serra Gaúcha, with a participatory and cooperative leadership, with an consolidated Instance of Governance, based on foundations in the private sector, with full support from the public sector. Regarding the Whale Coast, has become a booming tourist zone of the Bahia Destination, having to adopt some measures regarding the model of the Chamber of Tourism, however, one realizes that there is a fertile ground for the development of instance.

Keywords: Governance. Tourist Destinations. Bento Gonçalves. Whale Coast.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema turístico e seus subsistemas	23
Figura 2 – Modelo de Boullón para classificar as atividades produtivas	24
Figura 3 – Modelo de sistema turístico de Beni	25
Figura 4 – Cidade e localização de Bento Gonçalves-RS	41
Figura 5 – Parque de eventos de Bento Gonçalves	42
Figura 6 – Destilaria Busnello, Caminhos de Pedra, Bento Gonçalves-RS	46
Figura 7 – Restaurante Nonna Ludia, Caminhos de Pedra, Bento Gonçalves-RS	46
Figura 8 – Hotel Dall’Onder, Bento Gonçalves-RS	50
Figura 9 – Localização da Costa das Baleias no contexto do estado da Bahia	53
Figura 10 – Igreja Matriz de Nossa Senhora da Purificação, Prado-BA	54
Figura 11 – Beco das Garrafas, Prado-BA	54
Figura 12 – Cidade de Alcobaça, BA	55
Figura 13 – Parque Nacional Marinho de Abrolhos, Alcobaça-BA	55
Figura 14 – Cidade de Caravelas, Bahia	56
Figura 15 – Casario em estilo colonial e ruas de pedra, Caravelas-BA	56
Figura 16 – Praça de Nova Viçosa, Bahia	57
Figura 17 – Museu Frans Krajcberg, Nova Viçosa-BA	57
Figura 18 – Praça João Carletti, Mucuri-BA	58
Figura 19 – Falésias de Mucuri-BA	58
Figura 20 – Município de Teixeira de Freitas-BA	59
Figura 21 – Município de Itamaraju-BA	60
Figura 22 – Monte Pescoço, Itamaraju-BA	60
Figura 23 – Sinalização Turística da Costa das Baleias-BA	69
Figura 24 – Recorte da tela principal do site da Costa das Baleias-BA	72
Figura 25 – Marca registrada da Costa das Baleias-BA	72
Figura 26 – Perfil dos entrevistados com relação ao respectivo setor	73
Figura 27 – Qualificação dos assuntos discutidos na CTCB, pelos entrevistados	
Figura 28 – A Câmara de Turismo deveria ser, ou não, uma instância Jurídica com CNPJ e infraestrutura física	74
Figura 29 – Pretensão de abandonar a atividade profissional no turismo	74
Figura 30 – A CTCB tem sido uma instância forte e atuante, mantendo um papel de governança do destino	75

Figura 31 – Apoio do governo do Estado à Zona Turística da Costa das Baleias	76
Figura 32 – Aumento do número de participantes da CTCB	76
Figura 33 – Formas de contribuição da CTCB para o turismo	77
Figura 34 – Sugestões para melhor atuação da CTCB	77
Figura 35 – Motivos para ter deixado a CTCB	78
Figura 36 – Participação na CTCB	78
Figura 37 – Participação dos membros da CTCB em empreendimentos coletivos	81
Figura 38 – Os integrantes da Câmara de Turismo têm contribuído de forma satisfatória com as expectativas esperados do destino	81
Figura 39 – O acesso a crédito favorece o desenvolvimento socioeconômico das empresas e empresários, ligados ao setor	82
Figura 40 – O acesso a inovação e tecnologia a quem depende dele, é favorecido por parte de Institutos Tecnológicos, Centros de Pesquisas e Universidades	82
Figura 41 – As empresas do segmento de Turismo têm grande oportunidade de crescimento	83
Figura 42 – As lideranças cooperativistas existentes no território favorecem o cooperativismo	83
Figura 43 – Os empresários da região são empreendedores, conhecedores dos seus negócios	84
Figura 44 – Os empresários do extremo sul da Bahia são individualistas	84
Figura 45 – Os empresários do extremo sul da Bahia gostam de trabalhar	85
Figura 46 – Avaliação da qualidade dos serviços turísticos da Costa das Baleias	85
Figura 47 – Razões que dificultam o funcionamento da CTCB	86
Figura 48 – Incentivo da CTCB no desenvolvimento dos Comtur's	87
Figura 49 – Ações para incremento dos números de adeptos à CTCB	88
Figura 50 – Representatividade no processo eleitoral da CTCB	88
Figura 51 – Colaboração dos gestores públicos do Extremo Sul para o fortalecimento da governança da CTCB	89
Figura 52 – Representação dos sete municípios da Costa das Baleias na Câmara de Turismo	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perspectivas teóricas conforme apresentado por Cornforth	33
Quadro 2 – Populações dos municípios da Costa das Baleias, BA	61
Quadro 3 – Estoque formal de emprego da Costa das Baleias, por atividade característica do Turismo, 2011-2012	61
Quadro 4 – Número de empresas formais da Costa das Baleias, 2011 e 2012	62
Quadro 5 – Atrações turísticas efetivas na Costa das Baleias	64
Quadro 6 – Atrações turísticas potenciais na Costa das Baleias	65
Quadro 7 – Comparativo entre a governança do turismo de Bento Gonçalves e Costa das Baleias	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 TURISMO: CONCEITOS, SUSTENTABILIDADE E CADEIA PRODUTIVA	18
2.1.1 Conceitos de turismo	18
2.1.2 Sustentabilidade no turismo	20
2.1.3 A cadeia produtiva do turismo	22
2.2 ASPECTOS CONCEITUAIS DA GESTÃO E DA GOVERNANÇA	27
2.2.1 Definindo o termo gestão	28
2.2.2 Conceitos de governança	30
2.2.2.1 Tipos de governança	35
2.2.3 A governança no setor turístico	36
2.2.3.1 Câmara de Turismo	37
2.2.3.2 Conselho Municipal de Turismo	38
2.2.4 Zona turística e destino turístico	40
3 A ZONA TURÍSTICA DE BENTO GONÇALVES	41
3.1 APRESENTANDO O MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES-RS	41
3.2 AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO TURISMO APLICADAS	43
3.3 DESAFIOS ENFRENTADOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA NO SETOR TURISTICO	48
3.4 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA IDENTIFICADAS EM BENTO GONÇALVES	49
4 A ZONA TURISTICA DA COSTA DAS BALEIAS-BA	53
4.1 A COSTA DAS BALEIAS-BA	53
4.2 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO TURISMO APLICADAS ATUALMENTE NA COSTA DAS BALEIAS-BA	67

4.2.1 Pontos da governança no turismo na Costa das Baleias passíveis de fortalecimento	73
4.2.1.1 Uma análise comparativa com o município de Bento Gonçalves	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DA ENTREVISTA REALIZADA COM REPRESENTANTES DA CTCB	106
APÊNDICE B – RELATÓRIO DE RESIDÊNCIA SOCIAL EM BENTO GONÇALVES-RS	116

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala em gestão de destinos turísticos pode-se visualizar um sistema complexo envolvendo e integrando os componentes econômicos, ambientais, sociais e culturais de um território. Essa perspectiva permite compreender porque a gestão do destino vem ocupando posição-chave quando se assume, nos diversos destinos turísticos brasileiros, o desenvolvimento sustentável como fim.

O momento atual exige um trabalho colaborativo entre Estado (em todas as suas esferas), sociedade civil e iniciativa privada, para que estimule o desenvolvimento integrado e equilibrado deste país. Em outras palavras, a gestão de destinos turísticos deve deixar de ser uma responsabilidade estrita do Estado e passar a ser uma atividade de responsabilidade compartilhada pela sociedade. Uma das formas de fazer essa transição é estabelecer entre as partes envolvidas limites e regras no espírito do que se denominam boas práticas de governança, objeto de estudo deste trabalho.

Governança e gestão não são sinônimas. Roth et al (2012, p. 112) esclarecem que a governança “é criada pelas organizações envolvidas e ao mesmo tempo as afeta”, uma vez que isso “implica a definição de regras que elas próprias devem cumprir”. Complementando essa distinção, Roth et al (2012, p. 112) afirmam que “a gestão é caracterizada pela flexibilidade e pela adequação das práticas para atender às necessidades das estratégias coletivas, enquanto a governança tem natureza menos transitória”.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O problema que se propôs responder com esta pesquisa foi: quais as práticas de Governança no Turismo do município de Bento Gonçalves-RS que permitem a interação entre as Entidades Empresariais, Poder Público, Sociedade Civil Organizada e Instituição de Ensino Superior (IES), poderiam contribuir na elaboração de uma estratégia tecnológica para o fortalecimento da governança de turismo na Costa das Baleias-BA?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo foi identificar nas práticas de governança do município de Bento Gonçalves-RS, ações que possibilitem desenvolver uma estratégia tecnológica de governança que fortaleça a gestão da zona turística Costa das Baleias-BA.

1.2.1 Objetivos específicos

Foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) conceituar e explicar as terminações “governança” e “gestão”;
- b) contextualizar a governança no setor turístico;
- c) identificar as práticas de governança no turismo aplicadas no município de Bento Gonçalves e os desafios enfrentados para sua implantação;
- d) identificar os desafios enfrentados e as práticas de governança no turismo aplicadas na Costa das Baleias; e,
- e) verificar os pontos que necessitam de fortalecimento no destino Costa das Baleias.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema se justifica pela sua relevância, diante do fato de que a relação entre governança, instituições parceiras e os negócios existentes, precisa ser cada vez mais estreita, de forma a possibilitar uma gestão mais eficiente e eficaz para os destinos e para os negócios a eles vinculados. Além disso, a relevância do tema está relacionada com a possibilidade de se articular os interesses tão diversos e fragmentados do setor turístico, articulação da qual decorre a possibilidade, ou não, do desenvolvimento, afinal, o turismo é um meio eficiente de promover a difusão de informação sobre determinada localidade e abre novas perspectivas sociais em virtude do desenvolvimento econômico e cultural da região, trazendo repercussão positiva para o território.

Vale mencionar, que na década de 1990, como indica o Governo do Paraná (PARANÁ, 2009, p. 7), “a noção de desenvolvimento local sustentável foi fortemente priorizada na agenda das políticas públicas, implicando o envolvimento das comunidades nas fases de planejamento e de decisão das ações públicas”. Isso provocou uma alteração no enfoque das políticas públicas, que passou a ser participativo. Então, com base na mesma fonte, os municípios adquiriram mais autonomia política, administrativa e financeira, ao tempo em que, também assumiram mais responsabilidades na execução de programas e na formulação de políticas direcionadas à promoção do desenvolvimento econômico e social.

O município de Bento Gonçalves foi escolhido por tratar-se de uma região no Brasil que se destaca nas questões de articulação política e estratégias de desenvolvimento local com entidades focadas no turismo integrado, pela apropriação do conceito de destino indutor, no tratamento da gestão do processo de desenvolvimento turístico (Integrado), na articulação das secretarias municipais da mesorregião, pelo envolvimento do *trade* turístico e pelo envolvimento de outras entidades, a exemplo da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (Movergs), Sindicato das Indústrias do Mobiliário (Sindmóveis) e outras.

Ademais, naquele município existe uma ambiência favorável para a cooperação, pois, além da Secretaria de Turismo local, existem entidades que compõem a governança local, como o Sindicato de Hotéis Restaurantes Bares e Similares (SHRBS), a Associação Caminhos de Pedra, as Instituições de Ensino Superior, o Conselho Municipal de Turismo (Comtur), a Associação de Turismo da Serra Nordeste (Atuaserra), o Ibravin, dentre outros.

Sendo assim, sua formação em termos de governança torna o município de Bento Gonçalves uma referência nacional em termos de organização e Governança em Turismo. Constitui também uma região rica em atrativos e equipamentos locais, como as vinícolas, os roteiros integrados, a Maria Fumaça, dentre tantos outros existentes na região.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao método, a pesquisa pode ser classificada como dedutiva, pois parte “de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis” para “chegar a conclusões de maneira puramente formal, [...], em virtude unicamente de sua lógica” (CERQUEIRA; ROSÁRIO; MORAES, 2013, p. 33). Parte-se, assim, do geral para o particular.

Quanto aos objetivos pretendidos, o trabalho monográfico foi conduzido por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, em forma de um estudo de caso, a fim de tornar possível uma aproximação conceitual, objetivando proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e, ainda, aprimorar ideias (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Quanto ao momento da coleta de dados, o estudo pode ser classificado como transversal, uma vez que os dados foram “coletados em um momento único” (CERQUEIRA; ROSÁRIO; MORAES, 2013, p. 38).

Quanto à manipulação das variáveis, trata-se de um estudo não experimental, posto que a governança em destinos turísticos e outros aspectos ligados ao tema foram analisados como fenômenos observados em seu mundo natural, sem a manipulação de variáveis.

Quanto aos procedimentos de coleta e análise de dados, o trabalho se realizou por meio da pesquisa bibliográfica, documental e de campo (GIL, 2007). Na pesquisa bibliográfica, realizou-se “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 160). Esse tipo de pesquisa é desenvolvido com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos, chamados de fontes secundárias (GIL, 2007).

A pesquisa documental consistiu na consulta a relatórios e documentos nos quais puderam ser coletadas informações que evidenciam a estrutura da governança turística adotada em Bento Gonçalves-RS e na Costa das Baleias.

A pesquisa de campo foi realizada mediante entrevistas agendadas e realizadas no período de 01 a 08 de janeiro de 2014. As entrevistas foram estruturadas por um formulário de pesquisa com questões abertas e fechadas (Apêndice A), respondidos por uma amostra de 13 indivíduos, em um universo de 15 (cerca de 86,66%). Esta amostra se constitui das seguintes autoridades: Sr. Fábio Negrão, Secretário Municipal de Turismo de Caravelas; Sr. Célio Oliveira, Secretário Municipal de Turismo de Nova Viçosa; Sra. Wagnéia Silva, Diretora de Comunicação da Prefeitura de Nova Viçosa; Sra. Lucenilde Araújo, Presidente da Associação de Hotéis, Pousadas e Restaurantes de Nova Viçosa; Sr. Luiz Lauro Lacava, Presidente da Associação para a Ordem de Mucuri; Sr. Carlo Casarsa, Secretário de Turismo de Prado (*in memoriam*); Sr. Sammy Carlos Chagas, Secretário de Comunicação da Prefeitura de Alcobaça; Sra. Valdete Marques Aguiar, Secretária Municipal de Mucuri; Sr. Valter Barbosa, Secretário de Indústria Comércio e Turismo de Teixeira de Freitas; Sr. Enivaldo Piloto Santos, Gestor do Projeto de Turismo do Sebrae no Extremo Sul; Sr. Teófilo Coelho, Representante do Segmento de Agências de Viagens na Câmara de Turismo; Sr. Wander Noronha, Presidente da Câmara de Turismo da Costa das Baleias; e, Sra. Taisa Cancela Santos, Secretária da Câmara de Turismo da Costa das Baleias.

Quanto ao enfoque, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois realizou uma análise interpretativa e contextual das informações coletadas. Ademais, parte dos resultados foi analisada por meio de uma abordagem qualitativa, por estar em consonância com os objetivos e com a Tecnologia de Gestão Social (TGS). Também utilizou a observação participante, quando o pesquisador, técnico do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), no município de Bento Gonçalves, buscou uma maior interação com as questões de desenvolvimento do destino a fim de reunir subsídios que possibilitassem a criação de uma metodologia adequada a realidade da Costa das Baleias, por meio de uma ação planejada no campo da investigação e da utilização de expertise de um destino já consolidado.

O trabalho foi desenvolvido em três seções além desta introdução: na primeira, foram definidos e explicados os termos “gestão” e “governança”, buscando-se deixar clara a distinção entre eles. Ainda nesta seção são citados alguns tipos de governança, aprofundando-se na governança do setor turístico e suas instâncias. Na seção seguinte descreve-se o destino turístico de Bento Gonçalves, identificando-se as práticas de governança no turismo ali aplicadas e os desafios enfrentados para sua implantação. Na sequência, descreve-se o destino turístico da Costa das Baleias, identificando-se as práticas de governança no turismo ali aplicadas atualmente e verificando-se os pontos que necessitam de fortalecimento, deixando-se sugestões nesse sentido.

Após a introdução e as três seções descritas, elaboraram-se as considerações finais, organizando-se as constatações às quais se chegou por meio desta pesquisa, esperando-se ter contribuído: para o estado da Bahia, na medida em que são sugeridas medidas que possibilitam o desenvolvimento sistemático de uma atuação setorial que ofereça subsídios para o desenvolvimento sustentável e o concomitante empoderamento local das instâncias de governança, por intermédio dos atores públicos, privados, organizações não governamentais (ONGs) e instituições de conhecimento; para a sociedade baiana, que, com um turismo mais organizado será beneficiada pelo desenvolvimento econômico que ele propicia; para os visitantes do destino turístico da Costa das Baleias que, em virtude do despertar das instâncias de governança turística para as questões de infraestrutura local, passarão a contar com mais conforto durante sua visita.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico procurou-se na literatura autores que escreveram sobre o turismo e a governança a fim de obter conceitos e aspectos relevantes ligados aos dois temas.

2.1 TURISMO: CONCEITOS, SUSTENTABILIDADE E CADEIA PRODUTIVA

De acordo com Momm e Lessa (2009), o fato do turismo envolver uma diversidade de setores econômicos e de disciplinas acadêmicas, faz com que não seja possível haver uma definição clara que delimite a atividade turística e a distinga de outros setores. Todavia, muitos autores tentam conceituá-la conforme seus pontos de vista.

2.1.1 Conceitos de turismo

O turismo moderno é uma disciplina que vem atraindo a atenção de acadêmicos de diversos campos. A maioria dos estudos, segundo Goeldner et al (2002, p. 24), “era conduzida com propósitos específicos, utilizando definições operacionais limitadas para enquadrar-se em necessidades definidas de pesquisadores ou membros de governos”. Para Callizo Soneiro (1991, p. 32) “o turismo, enquanto viagem, é um fenômeno universal. Como disciplina científica, busca estudar – quaisquer que sejam os motivos – a viagem, como um elemento sem o qual não existiria o fenômeno do turismo”.

Ignarra (2001, p. 13) diz que “o turismo não pode ser considerado uma ciência, já que seu estudo de forma científica só se iniciou há poucas décadas”. No entanto, trata-se de uma parte das Ciências Humanas, que pela sua magnitude carece de um aprofundamento técnico-científico.

Todavia, considerando-se que se denomina “ciência” o processo no qual a humanidade, sempre em busca do novo, caminha em direção à maior racionalidade, pois os homens estão sempre procurando suplantar seus conhecimentos, é possível afirmar que, embora muitos autores ainda contestem isso, o turismo pode ser visto como ciência. Corroborando esta afirmação, Santos (2014, p. 1) diz:

1. Busca a multidisciplinaridade no estudo do seu objeto e trabalha na construção de uma explicação capaz de resistir a procedimentos de prova reconhecidos, podendo sustentar-se dando conta dos fatos da vida real, buscando apreender a racionalidade da realidade humana; 2. Esse objeto constitui uma formação econômica - social determinada, específica e particular que possui determinações próprias, somente possíveis de explicá-las na relação de sua multidisciplinaridade, pois o turismo é resultado do amálgama do lazer, ócio, tempo livre; 3. O fenômeno turístico se constitui em um fenômeno social e, portanto passível de ser visto dentro das determinações econômicas, políticas, culturais e sociais. Como totalidade concreta que está no plano das evidências e o uso da razão e pensamento sistemático já elaborado; 4. Nesse caso a teoria se constitui em um instrumento para a leitura do real, que passa a ter uma importância singular para entendimento do fenômeno turístico, que pode ser explicado com o auxílio das várias ciências que buscam explicar essa realidade.

Com base em Barretto (2000, p. 19), o conceito de turismo, na linguagem cotidiana, é “entendido normalmente como um quase sinônimo de viagem”. Porém, “já no ano de 1911, havia estudiosos que definiam o turismo de forma mais abrangente, como fenômeno complexo que é, e, na atualidade, pode-se contar mais de 20 tipos”. Também Sancho (2001, p. 35) afirma que existem muitas definições sobre o que vem a ser o turismo, assinalando que:

Existe um amplo debate acadêmico sobre o que é exatamente o turismo, que elementos o compõem e quem deve ser considerado turista, o que originou múltiplas definições, cada uma delas destacando diferentes aspectos da mesma atividade. Nesse sentido, cabe afirmar que não existe definição correta ou incorreta, uma vez que todas contribuem de alguma maneira para aprofundar o entendimento de turismo.

Historicamente, o termo *turismo* foi cunhado na fase Iluminista da humanidade (entre 1650 e 1750), procurando caracterizar certos viajantes muito típicos que ficavam rodando sem trabalhar, ou seja, surgiu como fenômeno e atividade das elites. Alguns autores franceses dizem que o termo foi cunhado pelos camponeses franceses que se referiam aos nobres ingleses que viajavam a esmo pela França, como *touristes* (CASTRO CÉSAR, 2003).

Com base em Barretto (2000, p. 19), a turismologia, ou teorologia, estudo que tem expoentes na Europa há 30 anos, não tem se limitado apenas às definições, mas também elaborado tipologias e atualmente conta com pelo menos cem diferentes tipos de turismo, que podem ser agrupados de acordo com pelo menos 15 critérios. Assim, sabendo-se que o turismo pode ser explorado em várias modalidades, o *site* da Agência Goiana de Turismo (AGETUR, 2014), relaciona alguns tipos da seguinte forma: Turismo de Negócios; Turismo para gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros

(GLBT); Turismo Saúde; Turismo Náutico; Turismo de Pesca; Turismo de Lazer; Turismo de Eventos; Turismo de Águas Thermais; Turismo Desportivo; Turismo Religioso; Turismo Social; Turismo Cultural; Turismo de Compras; Turismo de Aventura; Turismo Gastronômico; Turismo Melhor Idade; Turismo Ecológico; e Turismo Rural e Turismo Histórico.

Muitos dos tipos de turismo citados são praticados em Bento Gonçalves-RS. Assim, os turistas que circulam pelas suas ruas e cercanias buscam: a gastronomia, os produtos oferecidos pelas diversas lojas, a beleza e tranquilidade do destino, o prazer de degustar saborosos vinhos, ver a sua história sendo retratada pelo passeio da Maria Fumaça ou pela Epopeia Italiana no centro da cidade, ou no roteiro Caminhos de Pedra, entre tantas outras opções. A todos esses bens e serviços, essencialmente relacionados entre si, denomina-se produto turístico e une os setores primário, secundário e terciário de produção econômica. Vale lembrar que:

O produto turístico é o resultado da soma de recursos naturais e culturais e serviços produzidos por uma pluralidade de empresas, algumas das quais operam a transformação da matéria-prima em produto acabado, enquanto outras oferecem seus bens e serviços já existentes (BENI, 2007, p. 26).

Nesse contexto, o turismo é uma atividade econômica que se situa no setor terciário e resumidamente se caracteriza por viabilizar viagens, hospedagem, alimentação, informação e lazer às pessoas. Ademais, por suas características, acabou por se tornar uma atividade geradora de empregos e de capital.

2.1.2 Sustentabilidade no turismo

Muitas pessoas vinculam a sustentabilidade apenas ao meio ambiente. Contudo, de acordo com Hartmann (2011), o termo sustentabilidade não está atrelado somente a questões ambientais. Para este autor, a sustentabilidade é adquirida na relação entre as seguintes dimensões: ambiental, econômica e sociocultural. Como observa Leff (2002 apud HANAI, 2012, p. 200):

A aplicação prática de princípios e estratégias do desenvolvimento sustentável apresenta-se mais complexa e difícil que a simples incorporação de uma dimensão ambiental dentro dos paradigmas econômicos, dos instrumentos do planejamento e das estruturas institucionais que sustentam a racionalidade produtiva prevalecente.

Nesse sentido, Hartmann (2011) explica que a sustentabilidade está na união dos sistemas que compõem as cadeias produtivas associadas ao turismo, pois nesta atividade trabalha-se com aspectos culturais e naturais. Desse modo, ainda que intrinsecamente, a sustentabilidade se tornou tão imprescindível a qualquer setor, quanto a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Isso implica dizer que a sustentabilidade não é somente um diferencial, mas um requisito obrigatório para as empresas que pretendem sobreviver no mercado, ou seja, para que se verifique de forma efetiva, a sustentabilidade há de resultar de um compromisso com a comunidade local, com o meio ambiente, verificando-se se os aspectos econômicos são justos, de forma que proporcione uma melhor distribuição de renda (HARTMANN, 2011).

Desse modo, transformar os princípios norteadores de sustentabilidade de teoria em prática, e operacionalizar o conceito de desenvolvimento sustentável vem sendo uma tarefa desafiadora, no sentido de se planejar ações que obtenham ao mesmo tempo equidade social, conservação ambiental e eficiência econômica.

Nessa perspectiva, o Ministério do Turismo, com apoio dos seus colegiados parceiros, implantou um modelo de gestão descentralizada do turismo no Brasil com o fim de possibilitar que cada Unidade Federada, região e município busque suas próprias alternativas de desenvolvimento, conforme suas realidades e especificidades. Com isso, espera-se que cada região turística planeje e decida seu próprio futuro, de forma participativa e respeitando os princípios da sustentabilidade econômica, ambiental, sociocultural e político-institucional (BRASIL, 2007).

Isso requer que se compreendam as múltiplas dimensões da sustentabilidade e se tente criar medidas com base em critérios e princípios. Na opinião de Buarque (2004 apud HANAÍ, 2012, p. 207), “o referencial de análise para o desenvolvimento sustentável deve ser holístico” uma vez que requer que se observe o comportamento do todo que engloba as complexas interações entre os sistemas sociais, econômicos e ambientais.

Por conseguinte, o Programa criado pelo Ministério do Turismo se fundou no pressuposto de que as regiões brasileiras podem assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, possibilitando a consolidação de novos roteiros como produtos turísticos rentáveis e com competitividade nos mercados nacional e internacional. Para que isso ocorra, é necessário ver o turismo como uma atividade econômica que pode “gerar postos de trabalho, riquezas, promover uma melhor distribuição de renda e a inclusão social” (BRASIL, 2007, p. 7).

Então, é preciso haver a consciência de que se deve gerir e distribuir na comunidade, toda a renda e o lucro gerados pela atividade turística, a fim de se propiciar uma melhor qualidade de vida e promover a criação de postos de trabalho, partindo-se da elaboração, organização e execução de estratégias sustentáveis do turismo e da hospitalidade.

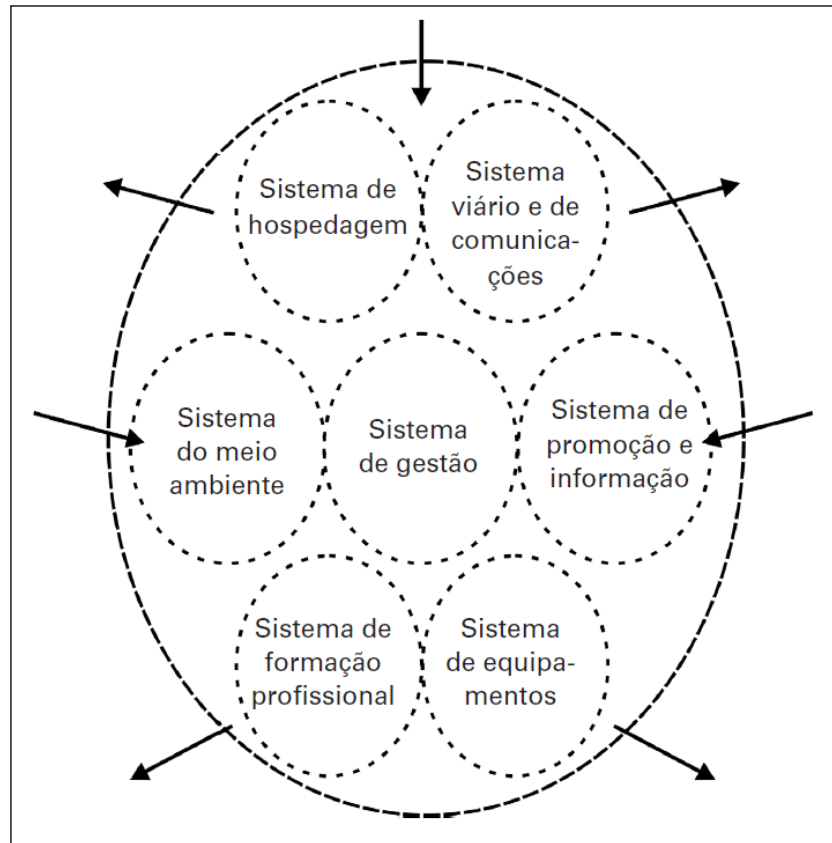
Torna-se, por isso, necessário que o país estruture e qualifique suas regiões, por meio do envolvimento direto das comunidades receptoras, desenvolvendo, assim, um modelo de turismo que envolva os próprios habitantes locais, na função de articuladores, gestores da rede turística e da cadeia produtiva.

Em outras palavras, deve-se entender o turismo como um meio de conservar o meio ambiente, bem como os valores e as diversas culturas locais, constituindo-se um elemento decisivo para que grupos e comunidades receptoras sejam inseridos em sua cadeia produtiva.

2.1.3 A cadeia produtiva do turismo

Antes de se abordar a cadeia produtiva propriamente dita, deve-se discorrer brevemente sobre sistemas, uma vez que o turismo é um sistema social aberto, que possui um alto grau de entropia, tendo por característica principal o fato de interagir com o meio externo, mantendo um relacionamento dinâmico com o meio ambiente e com os seus subsistemas, e, concomitantemente, mantendo a interação constante entre os seus componentes (PETROCCHI, 2002). Desse modo, conforme este autor, o sistema turístico se subdivide em vários subsistemas, como mostra a Figura 1:

Figura 1 - Sistema turístico e seus subsistemas.



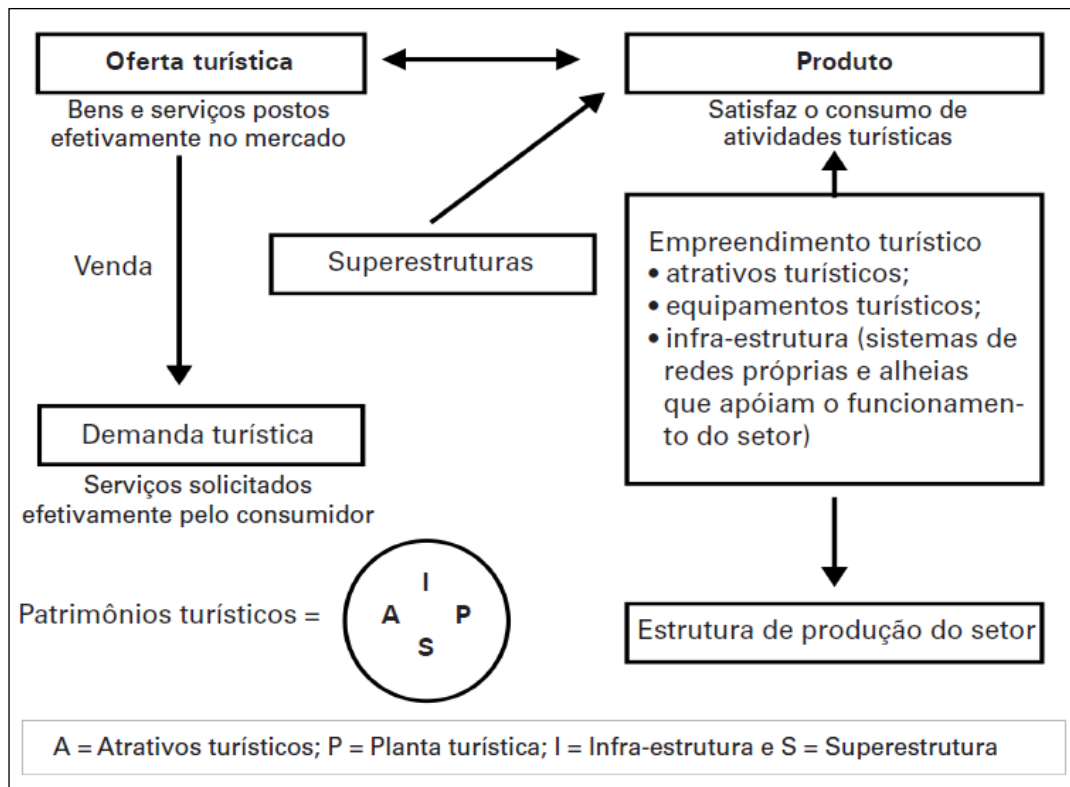
Fonte: Adaptado de Petrocchi (2002).

Beni (2007, p. 18) faz uma afirmação que traduz com muita eficiência o que ilustra a Figura 1. Ele diz: “A atividade do turismo surge em razão da existência prévia do fenômeno turístico, que é um processo cuja ocorrência exige a interação simultânea de vários sistemas com atuações que se somam para levar ao efeito final”.

Para que funcione da forma que se espera, segundo Maximiano (1997, p. 27), é extremamente importante que haja sinergia em um sistema, o que ocorre “quando o resultado da interação das partes é maior do que a simples soma delas”. A interação “produz o efeito que faz surgir o sistema” (MACIEL, 2014, p. 4).

A partir da visão sistêmica do turismo, muitos modelos de sistema foram propostos por diversos autores. Boullón (2002) criou um modelo (Figura 2) no qual o funcionamento do sistema, constituído pelo processo de venda do produto turístico juntamente com a infraestrutura que forma a produção do setor, parte da interseção entre a oferta e a demanda.

Figura 2 – Modelo de Boullón para classificar as atividades produtivas.

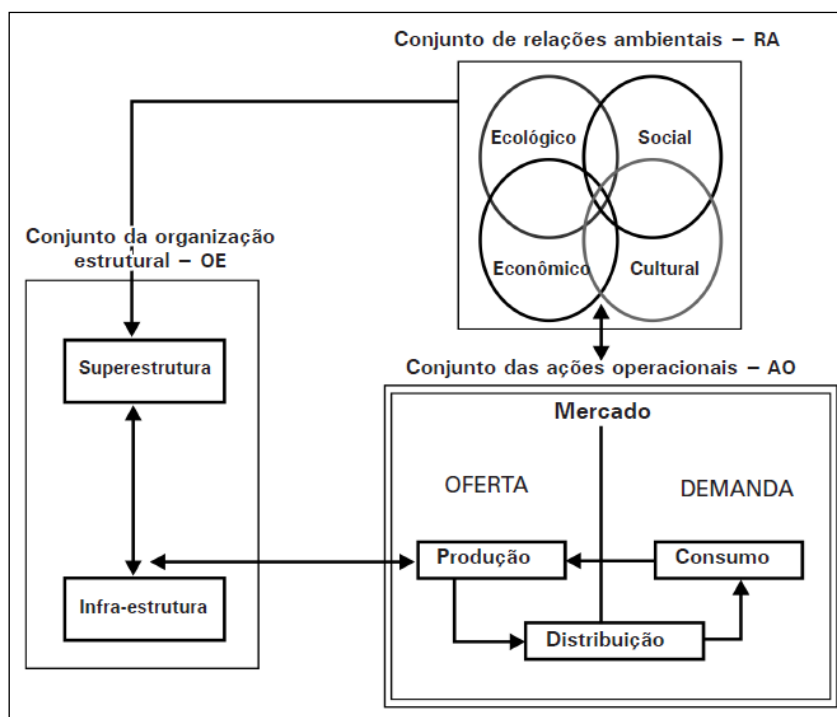


Fonte: Boullón (2002, p. 38).

Pode-se ver no centro do modelo representado na Figura 2 as superestruturas turísticas, cuja função é exercer o controle da eficiência do sistema e a fiscalização do funcionamento e da inter-relação entre as partes.

Beni (2007), por seu turno, construiu um modelo (Figura 3) composto por 3 conjuntos: da organização estrutural (OE); de relações ambientais (RA); e, das ações operacionais (AO).

Figura 3 – Modelo de sistema turístico de Beni.



Fonte: Beni (2007, p. 50).

O conjunto OE, na parte da superestrutura, é composto pelas empresas públicas, pela organização jurídica e administrativa e pelas ações de normatização e execução. Na parte que se relaciona a infraestrutura, o conjunto é composto pelos serviços de: saneamento básico; água; energia; transporte; comunicações; segurança; equipamentos sociais, e outros que dão apoio à comunidade. O conjunto RA, por sua vez, constitui as dimensões do turismo que lhe dão sustentabilidade. Já o conjunto AO, que interage com os outros dois conjuntos mencionados anteriormente, compreende os subsistemas de produção, distribuição e consumo, que se interligam constituindo o mercado.

Pode-se perceber, assim, que o sistema turístico se compõe de diversos tipos de empresas, que interagem a fim de gerar o produto turístico final. São essas empresas que constituem a cadeia produtiva do turismo, que pode ser conceituada como:

Cadeia produtiva é uma sucessão de operações integradas (ou estágios técnicos de produção e de distribuição), das quais participam diversas unidades interligadas. Essa integração envolve as atividades de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, os serviços de apoio (assistência técnica, crédito), todo o fornecimento de serviços e insumos, máquinas e equipamentos e o aparato tecnológico e institucional legal, normativo e regulatório - até a chegada do produto ou

serviço aos consumidores finais. Envolve agentes econômicos e as relações entre eles. É formada por uma série de nós, ligados por transações. Cada nó envolve uma atividade específica e deve agregar valor ao produto ou serviço em questão (BRASIL, 2011, p. 5).

Infere-se daí que a cadeia produtiva consiste em um conjunto de atividades econômicas, executadas pelos seus diversos segmentos produtivos, que de forma articulada formam elos de uma mesma corrente, acompanhando o produto desde sua elaboração até sua disponibilização ao consumidor.

Desse modo, a cadeia produtiva do turismo depende de uma infraestrutura multissetorial que, de acordo com Souza (2003 apud BRASIL, 2011, p. 6), engloba três elementos, quais sejam:

- a) **Empresas líderes:** meios de hospedagem; agências de viagem; operadoras turísticas; empresas de alimentação turística; empresas de entretenimento; empresas vendedoras de artesanatos e produtos típicos; centros comerciais e galerias de arte;
- b) **Provedores de serviços:** transportadoras; informações turísticas; locadoras de veículos; atendimento a veículos; centros de convenções; parques de exposições; auditórios; fornecedores de alimentação; construção civil; artesãos; sistema de comunicação; serviços de energia elétrica;
- c) **Infraestrutura de apoio:** escolas de turismo; serviços de elaboração de projetos; assistência técnica; infraestrutura física; instituições governamentais; telecomunicações; sistema de segurança; sistema de seguros; convênio com universidades; representações diplomáticas; casas de câmbio e bancos; equipamento médico e hospitalar; serviços de recuperação do patrimônio público; administração dos resíduos sólidos e preservação do meio ambiente.

Veja-se que, como outras atividades econômicas, o turismo precisa de diversas bases produtivas para lhe dar suporte. Essas bases são as empresas que, por meio de elementos tangíveis e intangíveis, executam as atividades inerentes ao setor com a finalidade de assegurar o conforto e a segurança dos turistas, em um determinado local.

Por conseguinte, conforme o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA, 2013, p. 30), a compreensão do que vem a ser a cadeia produtiva do turismo “implica no entendimento da divisão de trabalho, na qual cada agente ou conjunto de agentes realiza etapas distintas do processo produtivo”.

Do mesmo modo, o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2008) afirma que conhecer a Cadeia Produtiva do Turismo implica identificar o funcionamento de todas as atividades envolvidas na dinâmica de atuação do segmento turístico, a forma como esse segmento se vê e se relaciona com os seus pares, e o efeito das políticas públicas no desenvolvimento da atividade. De acordo com esta mesma fonte, é interessante:

[...] conhecer a capacidade de integração dos prestadores de serviços entre as atividades características do turismo e verificar se a visão de desenvolvimento de seus negócios está assentada na parceria entre esses atores, como forma de fortalecimento da atividade em que se inserem ou, alternativamente, na oferta competitiva de cada atividade e, também, na combinação de ambas as possibilidades. Isto é, além da estrutura dos estabelecimentos, é necessário conhecer as estratégias de atuação para alcançar o turista e atender à comunidade onde o turismo se desenvolve (IPARDES, 2008, p. 8).

Pode-se perceber, desse modo, que, sendo uma atividade tão dinâmica e complexa, o turismo encontra no aspecto sistêmico de cadeia produtiva um excelente instrumento para diagnosticar e a formular estratégias de competitividade.

Por isso, segundo Corrêa e Silva (2006), tem sido dada grande atenção aos mecanismos de coordenação da cadeia e a sua estrutura de governança. “A governança se refere a relações entre empresas e a mecanismos institucionais através dos quais se consegue a coordenação das atividades dentro de uma cadeia” (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001, p. 06).

Pelo exposto, a estrutura de governança é uma realidade fundamental, podendo-se afirmar que em uma cadeia produtiva há diversas estruturas de governança.

2.2 ASPECTOS CONCEITUAIS DA GESTÃO E DA GOVERNANÇA

Nesta seção buscou-se definir os termos gestão e governança, a fim de que se veja com clareza a distinção entre eles. Também são descritos os tipos de governança para caracterizar as suas aplicações no setor turístico.

2.2.1 Definindo o termo gestão

Segundo a Secretaria de Estado da Educação do Estado do Paraná (PARANÁ, 2010), o termo “gestão” remete a atividades de gerenciamento, de administração, praticadas em uma instituição, empresa, ou entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada. Com base nesta mesma fonte, o objetivo da gestão é possibilitar o crescimento das empresas, por meio do esforço humano organizado pelo grupo, com uma meta ou objetivo específico. As instituições podem ser privadas, sociedades de economia mista, com ou sem fins lucrativos. Assim:

A gestão é um ramo das ciências humanas porque trata com grupo de pessoas, procurando manter a sinergia entre elas, a estrutura da empresa e os recursos existentes. A gestão administrativa além da técnica de administrar, ainda se utiliza de outros ramos como o direito, a contabilidade, economia, psicologia, matemática e estatística, a sociologia, a informática entre outras (PARANÁ, 2010, p. 1).

Continuando com base na mesma fonte, de acordo com as metas fixadas pelo gestor, a gestão se fundamenta no planejamento, na análise e conhecimento dos problemas a enfrentar, na solução dos problemas, na organização de recursos financeiros e tecnológicos, na comunicação, tomada de decisões, avaliação e controle.

Em Ferreira (1993, p. 273) o termo “gestão” ganha o significado de gerência. Na área pública, o termo “gestão” significa utilizar, no Estado, os métodos típicos das empresas a fim de se obter melhores resultados (PEREIRA; SPINK, 2006, p. 21). A gestão pública por resultados, segundo Corrêa (2007), foi desenvolvida como estratégia que se inicia no momento do planejamento, indo até o processo de *feedback* das políticas públicas, podendo ser considerada uma prática de boa governança e desenvolvimento institucional, respeitando princípios da distribuição eficiente de recursos públicos e *accountability*¹.

Essa lógica empresarial foi trazida para o Estado em 1967, quando o Decreto 200 iniciou uma reforma Gerencial, no Brasil. No final da década de 1980 a “Gestão” ganhou o significado de métodos mais ortodoxos inspirados no neoliberalismo.

¹ Termo da língua inglesa, sem tradução exata para o português, que remete à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados.

Esses métodos envolveram a pesquisa do agente público, as relações públicas, os recursos humanos entre outros (FINATEC, 2004).

A partir dos anos 1980, as mudanças no setor público passam a ocorrer em função da crise do Estado e da demanda, por parte da sociedade, de que as administrações públicas sejam mais eficientes (PEREIRA, 1998). Tomou corpo, assim, a noção de administração gerencial, cujas características, no plano teórico, envolvem: orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados; preferência pela descentralização, incentivo à criatividade e à inovação como estratégias; e, adoção do contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Durante a década de 1990, articularam-se as noções de política pública e de gestão de modo que o conceito de gestão hoje se refere aos procedimentos operacionais, à administração e à aplicação de leis, regulamentos, indicadores, normas, planos e programas (AYRES, 2008).

No mesmo sentido, Fava (2001) observa que houve uma grande evolução no conceito de gestão nesse último século, havendo, atualmente, um consenso de que compete à gestão otimizar o funcionamento das organizações, por meio da tomada de decisões racionais e baseadas na coleta e tratamento de dados e informações relevantes, contribuindo, desse modo, para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses dos seus colaboradores.

Nessa perspectiva, o conceito de gestão denota mais do que a simples gerência de bens privados por um terceiro sem mandato, sem procuração ou representação legal (AYRES, 2008). Para esta autora, a migração do termo gestão, do campo da administração de bens privados para o da administração de bens públicos, impõe a adoção de novos princípios, bem como uma ressignificação. Por conseguinte:

A gestão vista pela administração deve ser vista como a própria gerência do bem econômico, envolvendo todo o processo administrativo buscando-se atingir as metas e os objetivos traçados (de planejamento, de organização, de produção, de rentabilidade, de comercialização) (AYRES, 2008, p. 27).

Assim, o atingimento das metas e objetivos estabelecidos implica a elaboração de estratégias de gestão. Deve-se dizer que foi, justamente ao buscar conceitos para

as estratégias de gestão que legitimassem a ação das agências multilaterais de desenvolvimento, em países onde os Estados Nacionais se afiguravam corruptos ou com baixo nível de governabilidade que os técnicos do Banco Mundial criaram o termo *governance*, trazido para a gestão pública brasileira como governança.

Como se vê, não se pode usar os termos gestão e governança como sinônimos, pois, como esclarece Ayres (2008, p. 25), as duas expressões “não apresentam significados idênticos, antes uma apresenta-se como gênero da outra”. Roth et al (2012, p. 120) estabelecem essa distinção observando que enquanto a governança “se encarrega da estrutura da empresa, do detalhamento de sua organização, da instituição de mecanismos regulatórios e do processo de tomada de decisão”, cabe à gestão “planejar, executar e controlar as estratégias e ações, dentro dos limites estabelecidos pela governança”, sobre a qual se discorre a seguir.

2.2.2 Conceitos de governança

A governança foi definida pela primeira vez no livro *Governance and development*, publicado pelo Banco Mundial como "a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vistas ao desenvolvimento" (WORLD BANK, 1992 apud AYRES, 2008, p. 30).

Autores como Bornholdt (2005) e Bernhoeft e Gallo (2003) falam muito sobre princípios de governança. Estes princípios estão intimamente vinculados à transparência nos relacionamentos entre as empresas e seus públicos.

Atualmente, a clareza e transparência nessas relações vêm sendo cada vez mais exigidas. Os inúmeros escândalos corporativos que ocorrem em diversas partes do mundo servem para ilustrar a preocupação com a importância da definição de regras claras no envolvimento entre empresas e os públicos com os quais elas se relacionam. Por isso, define-se a governança como:

[...] a provisão de regras abstratas e universais, de instituições capazes de garantir seu cumprimento, e de mecanismos previsíveis para regular conflitos relativos tanto às regras quanto ao seu cumprimento. Esta abordagem exclui qualquer conteúdo normativo e qualquer atributo de regimes políticos específicos da concepção de governança, isto é, o termo não se refere à

substância das regras, à forma das instituições, ou à natureza dos mecanismos de resolução de conflitos (FRICHSTAK, 1994 apud AYRES, 2008, p. 28).

Com base em Bernhoeft e Gallo (2003, p. 3), a preocupação com o tema de governança das empresas vem de longa data, apesar de uma ação mais concreta com relação a esse assunto ter começado a ser encaminhada no início da década de 1990. Os referidos autores contam que:

[...] em 1991 o Banco da Inglaterra, preocupado com uma série de escândalos que vinham acontecendo com os Conselhos de Administração das empresas, escolheu Lord Cadbury [...] para estudar o assunto. Tinha como finalidade realizar uma revisão cuidadosa do papel dos Conselhos de Administração, sua composição e responsabilidades na Inglaterra. [...] representou um grande esforço da Bolsa de Valores de Londres, da *Accountancy Profession* e do Conselho de Reporte Financeiro, todas instituições inglesas de reconhecida capacidade e competência. Segundo a introdução do documento, "em seus termos mais simples, a comissão determinou que o reconhecido sistema britânico de 'clube', no qual muitos dos líderes daquele país participavam de Conselhos das companhias uns dos outros, não era adequado para os problemas que estavam sendo enfrentados nas décadas de 1980 e 1990". [...] a comissão desenvolveu o Código de Práticas Recomendáveis (*Code of Best Practice*), que teve por base o trabalho de numerosas organizações tanto na Europa como nos Estados Unidos, e que foi publicado [...] em dezembro de 1992 (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p. 3).

Percebe-se na referida citação que existe uma vinculação muito forte entre o termo “governança” e os Conselhos de Administração das organizações. Isso se confirma na definição do termo pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004, p. 1) que afirma:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Supõe-se, então, que a expressão “boas práticas” na citação anterior refere-se ao respeito, ao atendimento de múltiplas expectativas, à transparência, ao compromisso e à responsabilidade que devem nortear as relações entre as empresas e seu público de um modo geral.

“A empresa que opta pelas boas práticas de governança adota como linhas mestras transparência, prestação de contas (*accountability*) e equidade” (IBGC, 2004, p. 1). Desse modo, é de se esperar que as empresas que adotam os princípios e valores

da governança tendem a obter um tempo de sobrevivência maior do que aquelas que não praticam este conceito.

Bernhoeft e Gallo (2003) informam que no Brasil, os primeiros movimentos nesse sentido tiveram início em 1994, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração, que posteriormente (1999) se transformou no já citado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Um trabalho da Fundação Getúlio Vargas-SP (FGVSP, 2014, p. 6) oferece um quadro teórico (Quadro 1) a fim de esclarecer o conceito de governança, ilustrando as diversas perspectivas teóricas e conferindo especial atenção às que revelam uma compreensão singular do conceito.

Quadro 1 - Perspectivas teóricas conforme apresentado por Cornforth.

Perspectiva Teórica	Principais ideias e papel cabido ao Conselho de Administração
Teoria da Agência	<p>Proprietários (ou acionistas) e administradores têm interesses diferentes. Governança é um conjunto de práticas pelas quais o conselho de administração garante o controle dos atos dos gestores, face aos interesses dos acionistas.</p> <p>O papel do conselho de administração tem ênfase em ações de controle e rigor na transparência na prestação de contas por parte dos gestores (<i>accountability</i>). Alguns estudos tratam, também, da importância do conselho na definição de políticas de remuneração dos administradores (Le Joly et Moingeon, 2001).</p>
<i>Stewardship theory</i>	<p>Acionistas e administradores são vistos como parceiros, com interesses que se harmonizam.</p> <p>A governança tem natureza estratégica, com ênfase em ações de incremento da performance organizacional.</p> <p>O conselho de administração deve assegurar a conformidade entre os interesses de ambos, acionistas e administradores, e agir positivamente para incremento dos resultados da organização.</p>
Teoria da dependência de recursos	<p>Organizações dependem fortemente da relação com o ambiente externo para sobreviver.</p> <p>Governança é um conjunto de práticas para desenvolver a relação com ambiente externo, de modo a conseguir todos os recursos e informações necessárias e assegurar a sobrevivência da organização.</p> <p>O conselho de administração é composto por membros tanto da organização, quanto do ambiente externo. Seu papel é ampliar as fronteiras e criar ligações relevantes com o meio externo, sendo crucial considerar a capacidade de cada membro em trazer para organização uma rede relevante de conhecimentos (Middleton, 1987).</p>
Perspectiva democrática	<p>Ideias chaves incluem eleições diretas em bases de cada indivíduo deter um voto, pluralismo de ideias, transparência de ações para o eleitorado, separação entre eleitos para funções legislativas e executivas.</p> <p>Governança é o ato de estabelecer práticas que representem os interesses de um ou mais grupos que constituem a organização e os quais ela se dispõe a atender.</p> <p>O conselho é a instância máxima de representação dos diversos grupos de interesses. Seu papel é escolher ou resolver entre as possibilidades de ação e definir políticas para levá-las a cabo.</p>
Teoria dos Stakeholders	<p>O conceito central é que organizações atendem o interesse de vários grupos na sociedade e não apenas o interesse de acionistas ou proprietários.</p> <p>Governança é um composto de práticas para que a organização responda aos interesses de múltiplos <i>stakeholders</i> e não de apenas um grupo.</p> <p>O conselho de administração deve ser composto pela maior diversidade possível, contemplando o máximo de parceiros relevantes para a organização.</p>
Teoria da hegemonia gerencial	<p>Ainda que os acionistas detenham legalmente a propriedade da organização, são os administradores que exercem efetivamente o controle.</p> <p>O conselho de administração tem, efetivamente, um papel simbólico, pois são os administradores que conhecem de fato as características do negócio (Mace, 1971 reiterado por Lorch e Maclver, 1989).</p>

Fonte: Cornforth (apud FGVSP, 2014, p. 6).

As perspectivas teóricas apresentadas no Quadro 1 permitem compreender o papel do Conselho de Administração e a forma como ele intervém na empresa. Permite

perceber, também, que a governança deve ser praticada para atender aos vários grupos de interesses dos acionistas e não a um determinado grupo em especial.

Para Acselrad, Mello e Bezerra (2006 apud AYRES, 2008, p. 31) “a governança, apresenta um papel interventor na criação de um ambiente que conduz ao desenvolvimento econômico e social e na divisão equitativa das riquezas”. Reis (1995), direcionando-se para a empresa pública, define a governança como algo que, além de um atributo do Estado, é também uma característica relacional que envolve a sociedade a ser governada. Sendo assim, envolve não somente os modos de exercício da autoridade como também os processos de inserção dos interesses sociais na agenda governamental. Para este autor:

A vulgarização do uso do termo "governabilidade" pretende indicar com a expressão uma característica da máquina do Estado, tomando-a como sinônimo da capacidade estatal de governar. O problema da governabilidade se resumiria, [...], em coisas como encontrar o tamanho certo do Estado, tornar mais ágeis seus mecanismos operacionais nas funções reconhecidas como próprias dele etc. Há, contudo, a sociedade - e há a política. E o desafio crucial reside na obtenção daquela forma específica de articulação do Estado com a sociedade na qual se reconheça que o problema da administração eficiente não pode ser dissociado do problema político, ou seja, do problema de garantir também a operação democrática do Estado. Portanto, a indagação subjacente à questão geral da governabilidade é, em última análise, a de como resolver a tensão contida na busca simultânea de eficiência e de democracia (REIS, 1995, p. 40).

Como se pode perceber, independente da definição que lhe seja dada, ao permitir um gerenciamento transparente e responsável de todos os recursos do país, a governança pode contribuir para reduzir a corrupção e fortalecer a democracia.

Sobre a distinção entre governança e gestão, fica claro que à governança cabe constituir normas, regras, autonomia e limites de funcionamento da empresa, e à gestão, a prática de atos gerenciais. Logo, o papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão, atividade executada pelos gestores, que, dentro dos limites impostos pela governança, são livres para usar seus conhecimentos e habilidades para planejar e executar estratégias para alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Se a gestão não está sendo eficiente, deve-se revisar o sistema de governança que está sendo praticado. Conforme o nível institucional e o assunto ao qual a empresa está relacionada, existem vários tipos de governança.

2.2.2.1 Tipos de governança

De acordo com Smith (2012, p. 10), “a literatura que trata de governança é extensa e plural no seu conjunto de campos científicos, perspectivas teóricas e linhas de pensamento”. Como observa esta autora, o nível mais macro é a governança econômica global, que consiste nas regras, normas e regimes que regem as interações econômicas entre as organizações internacionais da comunidade global. Em nível intermediário, a autora situa os países (governança pública) e as empresas (governança corporativa) e, em nível microeconômico, ela aponta os grupos de consumidores, ativistas ambientais e trabalhistas, e movimentos sociais que no caso de práticas de governança podem ser adicionados à governança corporativa com as devidas adequações a cada natureza de organização.

Ante o exposto, a governança de que trata este trabalho pode ser situada em nível micro, pois consiste em um modelo em que os gestores devem ser “capazes de modificar e ampliar sua visão do ambiente externo, entendê-lo de forma sistemática e, assim, gerenciar as mudanças de maneira mais positiva e proativa” (SMITH, 2012, p. 7). Pode-se, ainda, adotar a denominação de Arnoud Wald (apud GARCIA 2005, p. 7), governança das empresas, pois para ele, “o termo governança das empresas pretende denominar a renovação da entidade, atendendo aos interesses de todos aqueles que a integram ou com ela colaboram”. Nessa perspectiva, Garcia (2005, p. 9) defende que, dentro da linha institucionalista, uma visão mais abrangente da governança:

[...] deve incluir outros grupos sociais que também têm interesse na preservação da companhia e que são igualmente afetados pelas decisões tomadas por seus administradores, tais como: credores em geral, fornecedores, trabalhadores, consumidores e a comunidade em geral, dando origem ao modelo *stakeholders*, [...].

Conforme observa Smith (2012), desde a década de 1980, a teoria de *stakeholder* foi rapidamente incorporada pelas lideranças dos movimentos ambientalistas e de responsabilidade social que defendem a necessidade de um novo modelo de governança para promover a sustentabilidade. Tal modelo também pode ser aplicado a fim de se viabilizar o turismo sustentável.

Se em situações de crise, buscam-se as boas práticas de governança corporativa a fim de se reduzir os riscos, já que a governança trata de “reduzir as assimetrias informacionais e conflitos de interesse” (MACHADO FILHO, 2006, p. 7), numa situação de crise ambiental, pois isso traduz a realidade atual, deve-se estabelecer uma governança baseada na interdependência entre atores locais e governo, quando se trata de desenvolver destinos turísticos, ou o turismo sustentável.

2.2.3 A governança no setor turístico

A governança em destinos turísticos, composta por várias instâncias, se relaciona não somente com o desenvolvimento econômico, mas também com a crise ambiental, que é multifacetada e se refere aos aspectos socioambientais e às ações coletivas entre diferentes atores sociais de determinados locais. Trata-se de um tipo de governança aplicada com vistas à promoção da sustentabilidade e da responsabilidade social.

Não há consenso do papel da governança para solucionar a crise socioambiental ou para promover o desenvolvimento sustentável, mas algumas experiências nacionais sinalizam as primeiras correlações de sucesso. Todavia, de acordo com o Ipardes (2008, p. 60), questões como acessibilidade, estradas, investimentos em infraestrutura, capacitação do pessoal ocupado diretamente nas atividades turísticas e divulgação dos atrativos existentes, precisam ser continuamente identificadas e potencializadas pelas lideranças locais em ações conjuntas. É esse esforço que vai resultar na formação e no fortalecimento da governança local no turismo.

Como relata Cerqueira (2009), o Programa de Regionalização do Turismo (PRT), do Ministério do Turismo, considera a governança como responsável pela definição de prioridades; pela coordenação da tomada de decisões; pelo planejamento e execução do processo de desenvolvimento do turismo na região (instâncias regionais) ou município (Conselhos Municipais de Turismo), além de participar nas decisões políticas, econômicas e sociais no seu território de abrangência. A instância de governança do turismo, conforme observa Cerqueira (2009, p. 15):

[...] pode ser conceituada como uma organização social que conta com a participação de representações do poder público, da sociedade civil

organizada e de entidades empresariais vinculadas ao turismo em determinado território (país, estado, região ou município). De maneira geral as instâncias de governança constituem-se em espaços de articulação dos atores sociais e de proposição, análise e monitoramento de políticas, planos e projetos na área do turismo sustentável.

A Secretaria do Turismo do estado da Bahia (2014, p. 1) define as instâncias de governança no turismo como organizações que contam “com a participação do poder público e dos atores privados dos municípios componentes das regiões turísticas”, cuja função é coordenar o PRT nas esferas: municipal, regional, estadual e federal.

Ainda com base nessa mesma fonte, as instâncias de governança tem a incumbência de planejar e executar os processos de desenvolvimento do turismo, bem como tomar decisões políticas, econômicas e sociais referentes às localidades envolvidas.

No estado da Bahia, além do Fórum Estadual de Turismo, atualmente funcionam de forma regular as seguintes instâncias de governança: Fórum Estadual de Turismo; Conselho Regional de Turismo Caminhos do Oeste; Conselho Regional de Turismo Caminhos do Sertão; Conselho Regional de Turismo Caminhos do Jiquiriçá; Conselho do Polo do Litoral Sul (Costa do Cacau e Costa do Dendê); Conselho do Polo Chapada Diamantina; Conselho do Polo Costa do Descobrimento (Costa do Descobrimento e Baleias); Conselho do Polo Salvador e Entorno (Costa dos Coqueiros e Baía de Todos os Santos); Câmara de Turismo Vale do São Francisco; Câmara de Turismo da Costa do Dendê; Câmara de Turismo Costa do Cacau; Câmara de Turismo Costa do Descobrimento; e Câmara de Turismo Costa das Baleias (SECRETARIA DO TURISMO DO ESTADO DA BAHIA, 2014).

2.2.3.1 Câmara de Turismo

A Câmara do Turismo é parte do conjunto de câmaras temáticas, definidas pelo Ministério do Turismo (BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO, 2014a, p. 1) como: “agrupamentos de instituições que compõem o Conselho Nacional de Turismo, com o objetivo de identificar e discutir assuntos específicos capazes de impactarem na consecução da Política Nacional do Turismo”.

Trata-se de instrumentos estratégicos das federações do comércio de bens, serviços e turismo para maximizar as respectivas representações no setor. Cabe a essas câmaras produzir estudos e pesquisas que auxiliem o mercado local, identificando, entre outros elementos importantes, os principais gargalos do turismo local a serem solucionados. Além disso, também lhes cabe reunir e representar as principais entidades que tenham relação com o setor turístico em cada estado (HÔTELIER NEWS, 2013).

De acordo com Vicentini (2011), as câmaras de turismo são reconhecidas pelo Ministério do Turismo como órgãos articuladores da gestão do turismo, sendo sua obrigação provocar os gestores para investirem no turismo. Sendo maior do que o município, ela consegue um papel que o município sozinho não consegue. Desse modo, essa instância de governança se constitui uma associação cujo objetivo é promover o desenvolvimento do turismo sustentável da região, trabalhando com os gestores municipais e representantes da comunidade.

2.2.3.2 Conselho Municipal de Turismo

Conforme definição do Governo da Paraíba (PARAÍBA, 2014), um Conselho Municipal de Turismo é um órgão consultivo, normativo, deliberativo e de assessoramento, que reúne representantes da esfera pública e de instituições representativas dos diversos setores que compõem o segmento de turismo, integrando a estrutura básica da Secretaria Municipal de Turismo, diretamente vinculado ao seu titular. Deve ser criado por Lei Municipal.

A participação da comunidade nesses Conselhos é de importância fundamental, uma vez que o turismo só pode existir nos municípios nos quais “as comunidades apresentem soluções e caminhos para realizá-lo”. É por meio desses Conselhos que as comunidades, representadas por seus diversos segmentos, participam da elaboração do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Turismo (BRASIL, 2007, p. 16). Priamo (2013, p. 213) observa que:

Os Conselhos Municipais de Turismo são instrumentos importantes de democratização das decisões acerca dos projetos de turismo nos municípios. Formados pela sociedade civil e pela administração pública, permite que haja um debate amplo, no qual diferentes pontos de vista sejam levantados antes

que decisões sejam tomadas. É o espaço que permite que a sociedade e o poder público dividam e possam pactuar ações e decisões que produzam o desenvolvimento do turismo dentro das perspectivas daquela comunidade.

Pode-se perceber que os conselhos municipais de turismo são meios legítimos e eficazes de se estabelecer uma política de turismo em nível municipal, que conta com o envolvimento da população nas decisões. Entre suas competências estão:

- I. Propor diretrizes e oferecer subsídios para a formulação e implantação da Política Municipal de Turismo;
- II. subsidiar o Secretário Municipal de Turismo na avaliação da Política Municipal de Turismo e dos planos, programas, projetos e atividades de promoção e incentivo ao turismo;
- III. emitir pareceres e recomendações sobre questões do turismo municipal;
- IV. estudar e propor ações visando desenvolvimento do turismo interno e o do exterior, em conformidade com a Política Municipal de Turismo;
- V. zelar para que o desenvolvimento da atividade turística no município se faça sob a égide da ética e da sustentabilidade ambiental, social, cultural, econômica e política;
- VI. propor normas que contribuam para a produção e adequação de legislação turística e correlata, visando à defesa do consumidor e a qualidade do Turismo Municipal;
- VII. constituir câmaras e comissões especiais, técnicas e outras, visando à análise e parecer de assuntos específicos que forem votados como necessários, propondo normas, regulamentos e soluções para o melhor funcionamento do setor, estabelecendo suas competências e composição;
- VIII. trabalhar em prol da integração e produtividade de toda a cadeia produtiva da atividade turística; e,
- IX. desempenhar outras atividades previstas na legislação ou que lhe venham a ser atribuídas pelo Secretário Municipal de Turismo (PARAÍBA, 2014, p. 1).

A principal atribuição do Conselho Municipal de Turismo é gerir o Fundo Municipal de Turismo (FUMTUR). Este fundo deve ser criado por lei municipal para subsidiar as ações do Conselho, visando à concentração de recursos de diversas procedências, para promover a consolidação da atividade turística do município (BRASIL, 2007).

Os Conselhos Municipais de Turismo e a integração em rede das organizações dos beneficiários consolidam a gestão participativa, que cria condições para que uma localidade se firme como destino turístico, desenvolvendo esta atividade com resultados positivos para todos os envolvidos.

2.2.4 Zona turística e destino turístico

A princípio, pode-se pensar que os conceitos de zona turística e destino turístico são os mesmos e, de fato, são muito parecidos. Todavia, isso não ocorre na prática, posto que o conceito de destino turístico é mais amplo.

A título de exemplo, a Lei Municipal nº 2.021, de 09 de novembro de 2006, do município de Navegantes (SC) define a zona turística como aquela que se destina a incentivar e promover o turismo como meio aplicável ao progresso e ao desenvolvimento social e econômico, devendo-se promover esforços no sentido de ser reconhecida como polo turístico nacional, precisando, para tanto, obter o apoio das entidades públicas e privadas que planejam o turismo, podendo, também, estimular diversas atividades esportivas. Desse modo, primará pelo desenvolvimento sustentável, sendo essencial obter a prévia licença aos órgãos ambientais, considerando o impacto ambiental, bem como as medidas mitigatórias necessárias ao equilíbrio do meio ambiente (NAVEGANTES, 2006).

Vera et al. (1997 apud PORTAL EDUCAÇÃO, 2013) define o destino turístico como sistema territorial que possui características singulares e conta com certos componentes básicos que constituem seu atrativo, e outros secundários que facilitam o consumo e, concomitantemente, goza de uma imagem que lhe dá um determinado simbolismo social.

Os destinos turísticos abrangem uma região, ou um roteiro turístico que, de forma complementar, engloba atrativos, serviços e segmentos turísticos de diversas localidades. Dessa forma consegue atingir uma parcela bem maior do mercado turístico (nacional e internacional) e beneficiar um maior número de atores locais (CERQUEIRA, 2009).

Pelo exposto, pode-se entender que um destino turístico pode abranger diversas zonas turísticas. O estado da Bahia, por exemplo, é um destino turístico que abriga zonas turísticas tais como: a Baía de Todos-os-Santos, Caminhos do Jiquiriçá, Caminhos do Oeste, Chapada Diamantina, Costa dos Coqueiros, Costa do Dendê, Costa do Cacau, a Costa das Baleias, objeto deste estudo, entre outras.

3 A ZONA TURÍSTICA DE BENTO GONÇALVES

Neste capítulo discorre-se sobre o município de Bento Gonçalves, apresentando os desafios e oportunidades que transformaram essa região da serra gaúcha em uma zona turística consolidada.

3.1 APRESENTANDO O MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES-RS

Localizada na Encosta Superior do Nordeste do Rio Grande do Sul, a 124 quilômetros da capital Porto Alegre, a uma altitude de 618m do nível do mar, a cidade de Bento Gonçalves (Figura 4), com área territorial de 382,5 Km², é um importante polo industrial e turístico (BENTO GONÇALVES, 2014). Sua população estimada é de 111.384 habitantes (IBGE, 2013).

Figura 4 – Cidade e localização de Bento Gonçalves-RS.



Fonte: Bento Gonçalves (2014).

A vocação industrial e turística colocou Bento Gonçalves entre as 10 maiores economias do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma cidade que desenvolveu a indústria e ao mesmo tempo a preservação da cultura de sua origem, criando, dessa forma, um núcleo de atrativos turísticos ligados à uva e ao vinho (BENTO GONÇALVES, 2014).

Conforme a fonte citada acima, a cidade se destaca pela elevada pontuação em índices como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que leva em consideração itens como longevidade, educação, saúde e renda. Em 2003, de

acordo com a classificação feita pela Organização das Nações Unidas (ONU), esta cidade ocupou a primeira posição do Rio Grande do Sul em Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e a 6ª colocação com relação a outras cidades do Brasil.

Com um clima tipicamente europeu, a cidade de Bento Gonçalves é hoje conhecida como a “Capital Brasileira da Uva e do Vinho”, sendo reconhecida pela força de sua economia. O perfil empreendedor e a cultura do seu povo, que dá ao trabalho um alto grau de importância, vem colocando a cidade em destaque também pela qualidade de vida (SEMTUR, 2014).

Desse modo, seja em virtude das atividades na área de enoturismo, seja em virtude do turismo de negócios e eventos, que é realizado em um dos maiores espaços cobertos e climatizados para eventos da América Latina (Parque de Eventos – Figura 5), a cidade de Bento Gonçalves oferece uma diversidade de atrações que a transformam em uma excelente zona turística.

Figura 5 – Parque de eventos de Bento Gonçalves.



Fonte: Bento Gonçalves (2014a).

A colaboração de dinâmicas lideranças e a ajuda de toda a comunidade, consolidando o conceito de governança turística, vem fazendo com que o município seja visitado por milhares de turistas tornando-se uma cidade conhecida nacional e internacionalmente, reafirmando sua vocação para o turismo de negócios e sediando eventos de grande porte, como a Feira Nacional do Vinho (Fenavinho), a Feira da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves (Expobento), a Feira Internacional de Máquinas, Matérias-primas e Acessórios para a indústria moveleira (Fimma) e a Feira Internacional de Tecnologia para o Meio Ambiente (Fiema).

3.2 AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO TURISMO APLICADAS

De acordo com a Semtur (2014a), o Conselho Municipal de Turismo de Bento Gonçalves foi criado em 11 de maio de 1965, e tem atualmente as seguintes atribuições:

- Formular a política municipal de Turismo, [...];
- Propor resoluções, atos ou instruções regulamentares necessários ao pleno exercício de suas funções, bem como modificações ou supressões de exigências administrativas ou regulamentares que dificultem as atividades de turismo;
- Opinar na esfera do Poder Executivo ou, [...], do Poder Legislativo, sobre projetos de lei que se relacionem com o turismo ou adotem medidas que neste possam ter implicações;
- Desenvolver programas e projetos de interesse turístico, [...];
- Estabelecer diretrizes para um trabalho coordenado pela iniciativa privada, [...];
- Estudar de forma sistemática e permanente o mercado turístico do Município, [...];
- Programar e executar amplos debates sobre temas de interesse turístico;
- Manter cadastro de informações turísticas de interesse do Município;
- Promover e divulgar as atividades ligadas ao turismo;
- Apoiar, [...], a realização de congressos, seminários e convenções, de relevante interesse para o implemento turístico do Município;
- Implementar convênios com órgãos, entidades e instituições, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais de turismo, [...];
- Propor planos de financiamento e convênios com instituições financeiras públicas ou privadas;
- Emitir parecer relativo a financiamentos de iniciativas, programas e projetos que visem o desenvolvimento da indústria turística, [...];
- Examinar, julgar e aprovar as contas que lhe forem apresentadas referentes aos planos e programas de trabalho executados;
- Fiscalizar a captação, o repasse e a destinação dos recursos que lhe forem destinados;
- Organizar o seu regimento interno (SEMTUR, 2014a, p. 1).

Com base na mesma fonte citada anteriormente, o Comtur tem caráter Consultivo e realiza encontros mensais, em locais aleatórios definidos pelos conselheiros, em conformidade com seu Regimento Interno. É composto, atualmente, por 25 entidades, representadas por um membro titular e dois suplentes, das esferas governamentais e não-governamentais, entre as quais figura a Secretaria Municipal de Turismo².

² As outras entidades que compõem o COMTUR são: Secretaria Municipal de Agricultura, Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Bento Convention Bureau, Centro da Indústria e Comércio, Câmara de Dirigentes Lojistas, Campus Universitário da Região dos Vinhedos, Faculdade Cenecista, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SENAC Bento Gonçalves, Banco do Brasil, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Sindicato dos Representantes Comerciais, Associação Gaúcha de Emissoras de Rádio e Televisão, Fundação Parque de Eventos e Desenvolvimento de BG, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RS, Associação dos Produtores de Vinhos Finos do

Segundo Fávero (2010), a Secretaria Municipal de Turismo de Bento Gonçalves vem atuando desde 2000 em pasta própria no município, tendo o papel de promover o desenvolvimento do turismo sustentável naquela localidade por meio da realização de eventos, promoção da zona turística em eventos nacionais e internacionais, estruturação de roteiros, apoio institucional a atrativos e empreendimentos turísticos, entre outras ações que visam a atrair maior fluxo de visitantes e alavancar a economia local.

Nessa perspectiva, a aludida Secretaria vem realizando eventos, como realizado em 2010, por exemplo, denominado “Bento em Vindima”³, que recebeu 12 mil visitantes, no qual se desenvolveu “uma intensa programação voltada aos visitantes e população local, em diversos roteiros e empreendimentos”, durante os meses de janeiro e fevereiro, com a finalidade de oferecer um grande “número de atrações nesse período de veraneio e vindima, onde o visitante teve a oportunidade de visualizar o processo de vinificação desde o seu início, com a colheita da uva” (FÁVERO, 2010, p. 1). Conforme informa esta autora, participaram do evento: as associações dos seis roteiros da zona turística⁴, o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares (SHRBS), o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), a Associação Brasileira de Enologia (ABE), empreendedores interessados e a Associação de Turismo da Serra Nordeste (Atuaserra).

A Associação de Turismo da Serra Nordeste (Atuaserra) representa a instância de governança da região da Uva e do Vinho, destino turístico que envolve 24 municípios (entre os quais o de Bento Gonçalves), 12 entidades privadas e atua em microrregiões (NOGUEIRA, 2011).

A mencionada associação foi fundada em 1985, na Cidade de Caxias do Sul, tendo como sócios iniciais Secretarias de Turismo de 11 (onze) municípios, entre as quais a de Bento Gonçalves. Naquela época, a pretensão de todos era unificar suas ações

Vale dos Vinhedos, Associação Caminhos de Pedra, Associação Vale das Antas, Associação Caminhos de Faria Lemos, Associação Pintobandeirense de Turismo e Cultura, Associação de Turismo da Serra Nordeste e Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares.

³ Em 2010 ocorreu o primeiro evento, que se repetiu durante os anos subsequentes até 2013, quando se realizou o 4^o Bento em Vindima (12 de jan. a 17 de mar.).

⁴ Vale dos Vinhedos, Vale do Rio das Antas, Vinhos de Montanha, Caminhos de Pedra, Rota das Cantinas Históricas e Maria Fumaça.

voltadas à promoção dos atrativos da região dos vinhedos, de modo a fortalecer e resgatar o turismo (ATUASERRA, 2014).

Nogueira (2011) destaca que a forma de gestão desenvolvida pela Atuaserra é pioneira no Brasil no processo de regionalização, tendo sido adotada pelo Ministério do Turismo como modelo de desenvolvimento turístico. Conforme anuncia a Atuaserra (2014, p. 1) em sua *homepage*, estão entre suas ações “[...] a preocupação de planejar mecanismos que tragam o desenvolvimento sustentável para a região, que possui riquezas em aspectos naturais e culturais”. Dessa forma, atualmente esta entidade “coordena as ações de desenvolvimento do turismo regional e a sustentabilidade das comunidades, a manutenção da cultura e do ecossistema em potencial existente na região”, o que está em consonância com as responsabilidades que Cerqueira (2009) e a Secretaria do Turismo do estado da Bahia (2014) atribuem à governança turística.

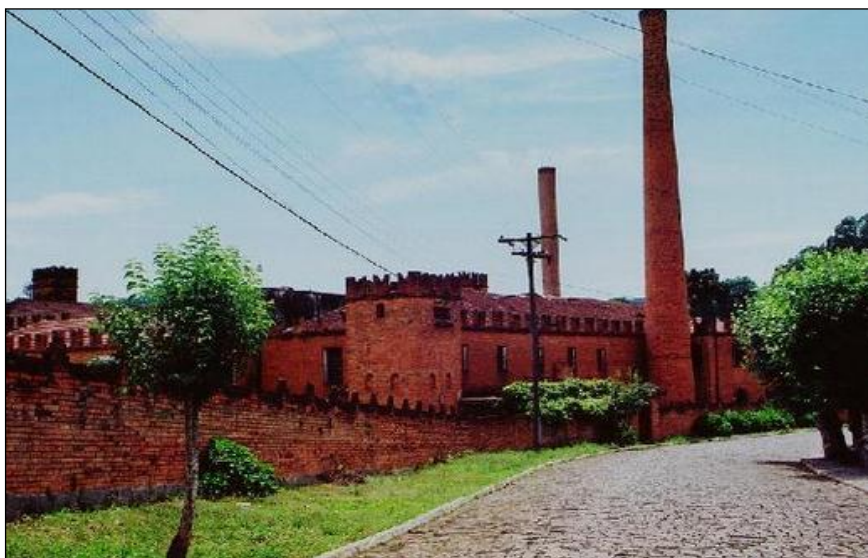
A Diretora Executiva da Atuaserra, Beatriz Paulus (apud NOGUEIRA, 2011), explica os bons resultados e o envolvimento da comunidade, declarando que a entidade apostou em alguns empreendedores com os quais trabalha para criar modelos de sucesso, o que é muito importante no turismo. Para ela, melhor que ter quantidade, é ter um mínimo de empreendimentos nos quais se invista e estimule para que tenham resultados positivos. Outra estratégia que tem funcionado em Bento Gonçalves, segundo a aludida Diretora,

[...] é trabalhar com a vocação da propriedade, onde surge o agronegócio, ou o artesanato, por exemplo, respeitando a vocação da própria família, sua base cultural e a tradição em termos de desenvolvimento de uma determinada atividade econômica (PAULUS apud NOGUEIRA, 2011, p. 4).

Continuando com base na mesma fonte, vê-se que a iniciativa privada também está organizada dentro da Atuaserra, sendo representada por entidades, tais como: Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), Associação Comercial e Sindicatos, que participam como associadas, pagando mensalidade e dando suporte às ações. Essas entidades também amparam os novos empreendedores e cooperam na promoção dos destinos. Vê-se, assim, que a Atuaserra funciona dentro do conceito formulado pela Secretaria do Turismo do estado da Bahia (2014) de instância de governança.

Nogueira (2011) cita como exemplo uma região de Bento Gonçalves denominada Caminhos de Pedra (Figuras 6 e 7), que mostra como a comunidade valoriza sua cultura e tradições, utilizando esses elementos como produtos associados à atividade turística, transformando a realidade sociocultural de um local, que antes era um dos distritos mais pobres de Bento Gonçalves.

Figura 6 – Destilaria Busnello, Caminhos de Pedra, Bento Gonçalves-RS.



Fonte: Medina (2011).

Figura 7 – Restaurante Nonna Ludia, Caminhos de Pedra, Bento Gonçalves-RS.



Fonte: Medina (2011).

No contexto da governança no turismo aplicada em Bento Gonçalves, merece destaque também o Sindicato de Hotéis, Pousadas, Restaurantes, Bares e Similares (SHRBS) da Região da Uva e Vinhos, cuja sede fica em Caxias do Sul e a Subsede em Bento Gonçalves. O referido Sindicato começou como uma Associação e se

tornou, depois, um Sindicato, representando os segmentos de hotéis, gastronomia e entretenimento, passando a existir como Carta Sindical a partir de 08 de agosto de 1948. O Sindicato atende, hoje, 19 Municípios da Serra Gaúcha e tem 2.000 associados⁵, com o maior número em Caxias do Sul e, em segundo lugar, em Bento Gonçalves, que tem 500 associados⁶.

A mencionada entidade é reconhecida pelos relevantes serviços prestados à Comunidade Empresarial local e conta com 6 (seis) colaboradores e um Presidente, atuando em projetos importantes, em parceria com outras Instituições, tais como: Tour da Experiência, Projeto Economia da Experiência, Projeto Coesão Social a partir do Fortalecimento das Cadeias Produtivas (COCAP), Aventura Serra Gaúcha, Turismo de Acessibilidade, Bento por Inspiração, Viagem Sabores, Feira de Serviços e Produtos para Hotéis, restaurantes, Bares e Similares (Fespro HRBS). Ambos os Projetos implementados, correspondem às expectativas e necessidades dos Associados e da Comunidade Empresarial Regional.

Ademais, o Sindicato de Hotéis, Pousadas, Restaurantes, Bares e Similares realiza parcerias e convênios com diversas Instituições tais como o Sebrae e o Ministério do Turismo, a fim de oferecer serviços para seus associados e comunidade Empresarial de forma geral. Trata-se, assim, de uma Entidade Patronal cuja missão é assegurar a representação e defesa dos interesses das categorias e apoiar o desenvolvimento sustentável por meio do incentivo à inovação e a qualificação de produtos e serviços, a gestão eficaz e pró-ativa, integrando e fomentando a cooperação e atuando também no desenvolvimento e promoção turística, sempre respeitando a cultura regional⁷.

Diante de todo esse contexto, Nogueira (2011) ressaltou a importância do papel das lideranças empresariais em Bento Gonçalves, onde a visão empreendedora é mais voltada para o olhar da comunidade, envolvendo e estimulando todos para o trabalho do turismo como elemento de atratividade.

⁵ Das categorias: hotéis, pousadas, restaurantes, churrascarias, pizzarias, cantinas, bares, bares dançantes, boates, casas noturnas, casas de shows, casas de lanches, pastelarias, motéis e outros similares.

⁶ Informações retiradas do relatório da RS do autor deste trabalho.

⁷ Idem.

Assim, construindo uma cadeia produtiva do turismo constituída de empresas líderes, provedores de serviços e infraestruturas de apoio, conforme definição de Brasil (2011), o município de Bento Gonçalves é um caso de governança turística exitosa, que superando os desafios iniciais, propiciou o sucesso deste município como zona turística, dentro do destino turístico da Serra Gaúcha.

3.3 DESAFIOS ENFRENTADOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA NO SETOR TURISTICO

O município de Bento Gonçalves se originou do desmembramento da Colônia Dona Isabel do município de Montenegro, em outubro de 1890. Até então, o acesso era difícil, por estradas que ainda estavam sendo abertas em zonas de mato, e o que movimentava aquela localidade era a troca, compra e venda de produtos, produzidos pelos habitantes locais ou trazidos pelos tropeiros. Não se podia pensar em turismo num local onde não havia luz elétrica e o primeiro desafio enfrentado foi obter sua instalação, o que levou para o município em exame os primeiros Bancos e Hospitais, entre os anos de 1919 e 1927.

Até 1950, as principais atividades econômicas eram as do setor agrícola, começando, a partir daí, a surgir várias indústrias, como de acordeões, laticínios, móveis, curtume, fábrica de sulfato e vinícolas, começando-se a formar uma cadeia produtiva e as lideranças locais. Isso tornou necessária a abertura de novas estradas e a melhoria das já existentes. Com o incremento da sua infraestrutura, o município começou a atrair turistas, que além das belezas naturais da região, buscavam conhecer o artesanato e os vinhedos (BENTO GONÇALVES, 2014a).

No decorrer dos anos, outros municípios foram se formando no entorno de Bento Gonçalves, com vocação especial para a produção de vinhos, móveis e outros artefatos que passaram a atrair muitas pessoas para aquelas localidades. Surgiu, assim, a percepção de que o turismo poderia contribuir fortemente para o desenvolvimento econômico do município. Foi então que, como já se comentou, criou-se, em 1965, o Conselho Municipal de Turismo de Bento Gonçalves. Por meio da sua atuação e da colaboração de dinâmicas lideranças e da ajuda de toda a comunidade, foi realizada em fevereiro de 1967 a I Feira Nacional do Vinho (I Fenavinho), fato que

marcou a história da governança turística em Bento Gonçalves, coroando os primeiros anos de esforços de sua governança. Como indica Fávero (2010, p. 1):

Os eventos sempre tiveram papel fundamental na promoção do turismo de Bento Gonçalves, a começar pela primeira Fenavinho, realizada em 1967, que auxiliou na promoção do vinho Nacional e na identificação do Município como o principal produtor da bebida no Brasil, além de atrair turistas e estimular a que as vinícolas se estruturassem para o atendimento ao turista. Com o passar do tempo houve a profissionalização do segmento.

Com o surgimento do Roteiro Caminhos de Pedra, resultante da integração dos imigrantes Italianos dedicados à produção de produtos a base de tomates, vinhos, uvas, composto por restaurantes em casas de pedra que foram restauradas pelo programa de incentivo a cultura do Ministério da Cultura e outros atrativos, o turismo foi alavancado e a região de Bento Gonçalves se consolidou como zona turística.

3.4 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA IDENTIFICADAS EM BENTO GONÇALVES

Durante o período de Residência Social (RS) do autor deste trabalho em Bento Gonçalves, de 07 a 21 de novembro de 2013, que originou um relatório (Apêndice B), foi possível observar que, naquele município, há um trabalho muito grande de incentivo a novos empreendimentos e roteiros, pois existe a consciência de que, com isso, o destino ficará cada vez mais cheio de oportunidade para o turista.

Outro ponto observado foi o trabalho realizado com crianças e jovens das comunidades, dando-lhes oportunidades para o futuro, inserindo-os no contexto da cidade. Foi possível notar uma forte atuação conjunta por parte das instituições, entidades e governo, estando todos envolvidos e comprometidos com o Desenvolvimento e a Gestão Socioeconômica da Região, cada um fazendo a sua parte, seja de forma individual, seja coletiva.

A sociedade de Bento Gonçalves está mais organizada e consciente do que precisa produzir e qual deve ser a qualidade destes produtos para colocar a disposição do consumidor. Empreendimentos familiares atuam com bastante profissionalismo, entendendo a sua missão, função e, sobretudo, entendendo que não conseguirá sozinho.

Uma característica que ficou evidente naquele local foi a sociotelia. Embora o conceito ainda não esteja dicionarizado, refere-se à ação de uma empresa voltada para uma missão externa a si própria e de profundo cunho social (JORNAL DO COMÉRCIO, 2014). Segundo Porto (2012, p. 23), o comportamento sociotélico é entendido:

[...] como uma ação pensada e desenvolvida como um objetivo externo à empresa, com forte cunho social de promoção das tradições culturais “italianas” e de integração de amplos contingentes populacionais ao processo de desenvolvimento, a partir do turismo vinculado à arquitetura típica, à vitivinicultura, à gastronomia, às idiossincrasias, à agroindústria e ao artesanato.

Conforme relata Nogueira (2011), o conceito nasceu quando o empresário Tarcísio Michelin, grande visionário do turismo na região, percebeu, como gestor de hotel, que poderia aumentar o fluxo turístico, identificando que existiam naquela comunidade alguns diferenciais culturais.

As bases “sociotélicas” sobre as quais cresceria o Hotel Dall’Onder (Figura 8) teriam sido estabelecidas em uma conversa entre o aludido empresário e sua mãe, quando o mesmo lhe perguntou o que os turistas gostavam daquele lugar, obtendo como resposta: “tudo que é da cultura da região: a música, a comida, o sotaque” (JORNAL DO COMÉRCIO, 2014, p. 1).

Figura 8 – Hotel Dall’Onder, Bento Gonçalves-RS.



Fonte: Lazo (2011).

De acordo com Nogueira (2011), naquela conversa o empresário compreendeu que, para movimentar o hotel, precisava desenvolver o turismo dentro de Bento Gonçalves. E mentalizando sempre a ideia de que “*O turista quer ver tudo que somos e tudo que temos*”, Michelin estimulou as propriedades para que se organizassem e recebessem turistas, iniciando por seu hotel.

Para criar programas de entretenimento, o hotel passou a organizar jantares com shows de corais italianos. Em seguida, os hóspedes tinham a oportunidade de ir para o interior, comer uva no parreiral e conhecer o trabalho dos agricultores. Foram os primeiros passos para a ideia originária do roteiro Caminhos de Pedra. O roteiro turístico ganhou projeção e, hoje, é considerado Patrimônio Histórico e Cultural do Rio Grande do Sul, com objetivo de resgatar, preservar e dinamizar a cultura trazida pelos imigrantes italianos à Serra gaúcha. Além disso, a Maria Fumaça, passeio conhecido da região, também nasceu de uma iniciativa do Dall’Onder (JORNAL DO COMÉRCIO, 2014, p. 1)

Assim, Michelin foi o grande incentivador para levar a cultura, fortemente herdada com traços italianos, para dentro do contexto do turismo de Bento Gonçalves (NOGUEIRA, 2011).

Com base no relatório de Residência Social do autor deste trabalho, o Sr. Tarcísio Michelin, hoje com 68 anos, Presidente da Rede de Hotéis Dall’onder, é Engenheiro de formação e, em 1980, comprou o Hotel Dall’onder, inserindo-se no Contexto da Governança do Turismo, passando a Presidir a Atuaserra em 1985. Na oportunidade, ele fez com que a entidade deixasse de atender apenas aos interesses dos poderes públicos locais, passando a ter assentos da iniciativa privada. Trata-se de uma personalidade de grande expressividade para o contexto econômico e social da cidade, pois além de ser um empreendedor nato, ajuda a cidade a crescer, indicando e incentivando as pessoas a constituírem seus negócios de sucesso.

Ainda com base na mesma fonte, o aludido empresário indicou que acompanha o negócio até que tenha dado certo, bem como, incentiva grupos a se organizarem, a exemplo do Roteiro Caminhos de Pedras, formado por colonos, que antes, tinham vergonha de suas casas e vestes, na criação dos Caminhos de Pedra, com a estruturação por meio de sua iniciativa e seu incentivo aos empreendedores locais. Ele também é responsável pela criação de roteiros integrados. Além do seu lado empreendedor, existe um lado humanitário, trabalhando com um universo interessante de crianças da Comunidade, criando oportunidades para crianças de

famílias de baixo poder aquisitivo. Assim, o empresário em questão personifica o sociotélico.

Um exemplo prático da sociotelia é o Restaurante Nona Lúdia, ilustrada anteriormente pela Figura 7, uma casa de pedra construída por volta de 1880 e totalmente restaurada pelo Projeto Cultural Caminhos de Pedra, com recursos do Hotel Dall'Onder (NOGUEIRA, 2011).

Entende-se que o Brasil é uma única nação e que é necessário reduzir as desigualdades regionais. Assim, acredita-se que, com a implantação de um modelo de governança equivalente ao que se estudou neste capítulo, se poderá incentivar a Região da Costa das Baleias, tema a ser estudado no próximo capítulo, a melhorar a qualidade de vida da sua gente, de forma alcançarem uma melhor qualidade de vida por meio do incremento do turismo e conseqüente desenvolvimento econômico da região.

4 A ZONA TURÍSTICA DA COSTA DAS BALEIAS-BA

Neste capítulo, apresenta-se a Costa das Baleias percorrendo brevemente sobre seu: histórico; localização; aspectos naturais, geográficos, econômicos e demográficos; infraestrutura; atrativos turísticos; segmentações turísticas potenciais; e, perfil empresarial. Em um segundo momento, abordam-se, especificamente, as práticas de governança no turismo aplicadas atualmente naquele local, descrevendo outros aspectos relevantes ligados ao tema.

4.1 A COSTA DAS BALEIAS-BA

Conforme o site da Bahiatursa (2014), e como mostra a Figura 9, a Costa das Baleias fica no extremo sul da Bahia, abrangendo os municípios de Prado, Alcobaça, Caravelas, Nova Viçosa, Mucuri, Teixeira de Freitas e Itamaraju, estes dois últimos incluídos recentemente nesse contexto⁸.

Figura 9 – Localização da Costa das Baleias no contexto do estado da Bahia.



Fonte : Brumatti (2008).

⁸ Teixeira de Freitas e Itamaraju passaram a integrar a Costa das Baleias após o remapeamento das zonas turísticas da Bahia, que dividiu o estado em 13 zonas turísticas (SUL BAHIA NEWS, 2009).

O município de Prado, originalmente, era uma aldeia de índios aimorés situada às margens do rio Jucuruçu. Seu centro histórico conserva os calçamentos com paralelepípedos e ruas estreitas. Ali estão a Igreja Matriz de Nossa Senhora da Purificação (Figura 10), construída em 1876, e o "Beco das Garrafas" (Figura 11), como atrativos turísticos, em meio a outros estabelecimentos com arquitetura do século XIX. Também é um excelente local para a prática do ecoturismo, pois possui belas praias com recifes de corais, falésias, e áreas de proteção como: a Praia de Corumbau, onde um pontal de 2 km de extensão forma recifes e pontas de areia quando a maré vaza; e, a praia de Cumuruxatiba, com sua maré baixa, quando barcos e árvores que antes estavam sobre o mar aparecem imóveis sobre a areia (COSTA DAS BALEIAS, 2014).

Figura 10 - Igreja Matriz de Nossa Senhora da Purificação, Prado-BA.



Fonte : Prado Agora (2013).

Figura 11 – Beco das Garrafas, Prado-BA.



Fonte: Prado Bahia Brasil (2014).

A cidade de Alcobaça (Figura 12) fica ao sul de Porto Seguro e foi fundada em 1772, às margens do Rio Itanhém, sendo originalmente chamada "Arraial de Itanhém". Seus primeiros cidadãos vieram de Portugal, de uma cidade de mesmo nome. Os casarios coloniais, as ruas estreitas e arborizadas, refletem a história da cidade marcada pela cultura africana, indígena e portuguesa. O clima ameno e tropical, associado à paisagem que abrange praias extensas e exuberantes, além da possibilidade de avistar baleias jubarte durante os meses de julho a novembro, atraem milhares de turistas para o local. Ademais, a cidade é um dos portões de entrada para o Parque Nacional Marinho de Abrolhos (Figura 13), onde se podem vislumbrar maravilhosas espécies marinhas brasileiras (COSTA DAS BALEIAS, 2014).

Figura 12 – Cidade de Alcobaça, BA.



Fonte : Paradise Inn (2014).

Figura 13 – Parque Nacional Marinho de Abrolhos, Alcobaça-BA.



Fonte : Jornal Alerta (2014).

A cidade de Caravelas (Figura 14) foi erguida entre os rios Caravelas, Macaco e Caribe, em 1882. Localizada muito perto do Arquipélago de Abrolhos, onde está situado o Parque Nacional Marinho, possui uma infraestrutura ideal para quem mergulha e pratica o ecoturismo. Constituem-se, também, atrativos turísticos, os azulejos portugueses estampados em seus casarios coloniais (Figura 15) e as ruas feitas de pedra, que registram um pouco da história desta cidade (COSTA DAS BALEIAS, 2014).

Figura 14 – Cidade de Caravelas, Bahia.



Fonte : Barreto (2009).

Figura 15 – Casario em estilo colonial e ruas de pedra, Caravelas-BA.



Fonte : Barreto (2009).

Nova Viçosa foi fundada em 1720 e conserva a arquitetura dos séculos XVIII e XIX em construções coloniais e quilombolas. Sua faixa litorânea se estende por 32 km de praias. Além de passear pelos manguezais e restingas ao longo do rio Peruípe, habitados por diversas espécies de aves e outros animais o turista também pode praticar o mergulho, com a visibilidade de até 15 metros de profundidade nas águas claras dos recifes da Ilha da Coroa Vermelha. O turismo cresce durante a última semana de julho, quando tradicionalmente se realiza a Festa Baleia Jubarte, em homenagem às famosas baleias que visitam a região de julho a novembro. O Museu Krajcberg e o patrimônio artístico-cultural da cidade compõem seu cenário (COSTA DAS BALEIAS, 2014).

Figura 16 – Praça de Nova Viçosa, Bahia.



Fonte: Rodrigues (2013).

Figura 17 – Museu Frans Krajcberg, Nova Viçosa-BA.



Fonte : Prefeitura de Nova Viçosa (2014).

A cidade de Mucuri (Figura 18) foi a primeira cidade do litoral baiano, fundada em 1769 pelos portugueses que lhe deram o nome de vila de São José de Porto Alegre. Antes disso era habitada por índios botocudos, aimorés e pataxós. Entre os atrativos da região estão inúmeros rios, manguezais e matas ciliares. A extensa faixa litorânea de Mucuri, conhecida como Costa Dourada, é repleta de falésias que chegam a atingir 15 metros de altura (Figura 19). Os recifes de corais, golfinhos e tartarugas, também chamam a atenção do turista neste ecossistema (COSTA DAS BALEIAS, 2014).

Figura 18 – Praça João Carletti, Mucuri-BA.



Fonte: Prefeitura Municipal de Mucuri (2014).

Figura 19 – Falésias de Mucuri-BA.



Fonte : Bahia Imóveis (2008).

O município de Teixeira de Freitas (Figura 20) teve sua origem na década de 1950, em consequência do grande volume de madeira de lei existente na região, o que proporcionou a formação de casas. Foi criado com o desmembramento de terras de Alcobaça e Caravelas. O nome atual foi dado em 1985, como uma homenagem ao baiano e estatístico Dr. Mário Augusto Teixeira de Freitas, idealizador e organizador do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Com a implantação da BR 101, o povoado cresceu, tendo em 1980 mais de 40 mil habitantes e se transformando no maior pólo industrial, comercial e habitacional da região (ECOVIAGEM, 2014).

A cidade que faz limites com os municípios de Vereda, Medeiros Neto, Alcobaça e Caravelas, foi integrada à Costa das Baleias em 2009, considerado pelo Ministério do Turismo como município de apoio, sob a condição de instalar o Conselho Municipal de Turismo e criar um órgão responsável pelo setor (BAHIA NA HORA, 2009).

Atualmente o município dispõe de inúmeras pousadas e hotéis, oferecendo boas condições de hospedagem para os turistas em visita à Costa das Baleias, além de um parque gastronômico com excelente opção de almoço e jantar. Anualmente, acontece o Festival Gastronômico Sabores de Teixeira, agradando a todos os gostos. Ali, pode-se encontrar desde a comida baiana, mineira e capixaba até a italiana, japonesa, portuguesa, Chinesa entre outras da cozinha internacional.

Figura 20 – Município de Teixeira de Freitas-BA.



Fonte : Prefeitura de Teixeira de Freitas (2013).

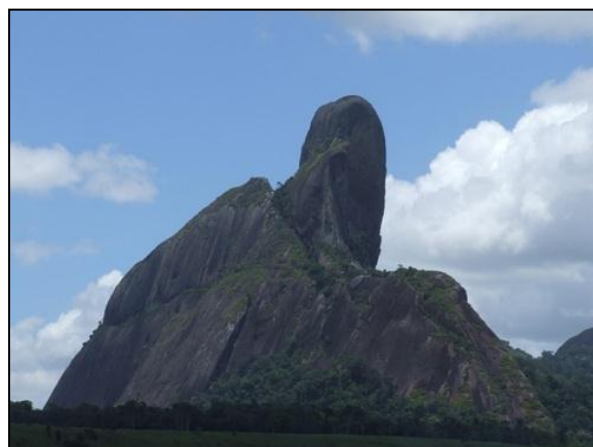
O município de Itamaraju (Figura 21) nasceu por volta de 1895, de um povoado denominado Dois Irmãos, emancipando-se em 05 de outubro de 1961, sendo desmembrado do município de Prado. É a porta de entrada do Parque Nacional do Monte Pascoal, onde se situa o homônimo monte avistado por Pedro Álvares Cabral. Foi integrado à Costa das Baleias em virtude do grande potencial ainda por ser explorado para o turismo ecológico e de aventura. De qualquer ponto da cidade, avista-se o Monte Pescoço (Figura 22), o início do santuário ecológico de serras monumentais e a cadeia rochosa de montanha que se estende até Minas Gerais. As serras ainda são habitat de importantes espécies animais e se constituem por antigas fazendas de cacau que abrigam patrimônios históricos, culturais e recursos naturais de grande beleza cênica que oportunizam atividades recreativas e educativas, possibilitando o desenvolvimento do ecoturismo e do turismo rural como uma nova fonte e distribuição de renda.

Figura 21 – Município de Itamaraju-BA.



Fonte: Prefeitura Municipal de Itamaraju (2014).

Figura 22 – Monte Pescoço, Itamaraju-BA.



Fonte: Prefeitura Municipal de Itamaraju (2014).

Como se pode perceber, a maior parte dos municípios da Costa das Baleias foi criada nos séculos XVIII e XIX, sendo Teixeira de Freitas o mais recente. O clima tropical é comum a todos os municípios. A cadeia produtiva do turismo se compõe de hotéis, pousadas, lojas de artesanato, agências de turismo receptivo, empresas de mergulho, restaurantes, bares e outros.

O maior atrativo dessa Zona Turística é o Parque Nacional Marinho dos Abrolhos, primeiro parque brasileiro do gênero, abriga um conjunto de recifes de corais, ilhas vulcânicas, manguezais e canais de maré. O Arquipélago dos Abrolhos fica bem próximo à cidade de Caravelas e de Alcobaça (BAHIATURSA, 2014). Quanto aos aspectos demográficos, as populações dos municípios da Costa das Baleias, conforme censo do IBGE (2013), são elencadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Populações dos municípios da Costa das Baleias, BA.

Município	População (hab.)
Prado	29.095
Alcobaça	23.176
Caravelas	22.238
Nova Viçosa	42.265
Mucuri	39.927
Teixeira de Freitas	153.385
Itamaraju	67.128

Fonte: Elaboração do autor, adaptado do IBGE (2013).

No que tange a economia dos locais estudados, o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR, 2006) afirma que a Costa das Baleias é composta por municípios de pequeno porte econômico que apresentam uma composição produtiva bastante variada. O Boletim estatístico da Secretaria de Turismo da Bahia (2014) apresenta o estoque formal de emprego por zona turística da Bahia, por atividade característica do Turismo, do qual se extraiu o Quadro 3.

Quadro 3 - Estoque formal de emprego da Costa das Baleias, por atividade característica do Turismo, 2011-2012.

Costa das Baleias	Agência de turismo		Alimentação		Alojamento		Aluguel de transporte		Cultura e lazer		Transporte e terminais	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
	141	124	1215	2591	848	889	78	56	160	139	983	931

Fonte: Elaboração do autor, adaptado da Secretaria do Turismo do estado da Bahia (2014).

A mesma fonte apresentou o número de empresas formais da Costa das Baleias, segundo atividades características do turismo no período de 2011 e 2012, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Número de empresas formais da Costa das Baleias, 2011 e 2012.

Costa das Baleias	Agência de turismo		Alimentação		Alojamento		Aluguel de transporte		Cultura e lazer		Transporte e terminais	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
	21	22	214	227	162	157	22	23	33	33	67	60

Fonte: Elaboração do autor, adaptado da Secretaria do Turismo do estado da Bahia (2014).

Observa-se uma variação muito pequena no período avaliado acima, que chega a ser negativa no que se relaciona a alojamento, transportes e terminais, e estacionária no que diz respeito à cultura e lazer, fatores que podem ser considerados essenciais para o desenvolvimento do turismo.

De acordo com o Prodetur (2006), o governo vem investindo na Costa das Baleias aplicando recursos na área de transportes, principalmente rodovias, pois reconhece a importância estratégica deste meio de acesso ao Polo e de circulação interna. Também investiu na área de saneamento e no setor elétrico (que hoje já não é mais atribuição do Governo do Estado). Essa concentração de ações e investimentos nas áreas mais deficitárias do polo gerou boas taxas de crescimento em vários indicadores.

Com base na fonte mencionada acima, as ações de intervenção no turismo Costa das Baleias geraram um desenvolvimento real da atividade turística na região. Todavia, a condição para que este crescimento continue de maneira efetiva e sustentável é que: se promova, com urgência, um turismo que focalize a diferenciação, auferindo maior receita por turistas em detrimento do número total de visitantes; e, aumente o associativismo entre os agentes econômicos ligados às atividades turísticas, para evitar que essa situação (aumento de fluxo maior que aumento de receita) se repita. Do mesmo modo, a participação da comunidade (sociedade civil, empresariado e poder público local) na discussão dos planos e da implementação das ações deve continuar sendo estimulada, permitindo maior envolvimento desses setores no processo de desenvolvimento turístico, garantindo a valorização e o crescimento do destino (PRODETUR, 2006).

Quanto aos gastos turísticos, o Prodetur (2006a) relatou que o município de Mucuri, apesar de receber mais turistas, conta com a menor receita por turista quando comparado aos outros municípios da Costa das Baleias, isso porque, assim como Nova Viçosa, Mucuri tem boa parte de seu fluxo caracterizado pelos veranistas, cujo gasto é muito baixo, já que a maioria dos suprimentos é comprada no local de origem. Informou que os municípios de Alcobaça e Prado são os que melhor aproveitam a vinda dos turistas, conseguindo as maiores receitas/turista. Quando esse estudo foi realizado, os municípios de Teixeira de Freitas e Itamaraju ainda não haviam sido integrados a esse polo turístico.

Essa mesma fonte verificou que 28,9% dos gastos do turista são com alimentação, 12,4% com hospedagem, 43,9% com transporte, 8,2% com compras e 6,6% com outras despesas. Mucuri e Caravelas contam com as menores permanências médias da Costa das Baleias. No primeiro, a maior parte do fluxo se concentra em poucos dias do ano, em festas e eventos (carnaval, shows organizados pela prefeitura e outros). A receita por turista gerada, todavia, é também muito baixa. Quanto ao segundo, apesar de ser o principal portal para Abrolhos e demais atividades náuticas, ainda não conta com um receptivo turístico forte e consolidado. Desta maneira, muitos turistas destes atrativos utilizam a estrutura de hospedagem e alimentação de Prado e Alcobaça, comprando em Caravelas somente o serviço das agências de receptivo que organizam passeios. Por consequência, muitos turistas passam apenas um dia ou dois em Caravelas, somente durante os passeios (PRODETUR, 2006a).

Desse modo, Prado consegue a maior receita por turista entre os municípios da Costa das Baleias, tornando-se uma zona turística já consolidada, contando com estrutura de receptivo desenvolvida, enquanto que Alcobaça conta com uma receita/turista um pouco menor. As segmentações turísticas efetivas⁹ e potenciais¹⁰ em cada município são relacionadas nos Quadros 5 e 6:

⁹ Produtos turísticos formatados comercialmente, com distribuição estruturada, meios de divulgação, infraestrutura mínima de recepção dos turistas e algum de grau de visitação sistemática (PRODETUR, 2006a).

¹⁰ Não possuem infraestrutura para receber o turista, e têm também não possuem meios de divulga o estruturados, que permitam sua inser o no mercado, embora possuam determinado grau de atratividade (PRODETUR, 2006a).

Quadro 5 – Atrações turísticas efetivas na Costa das Baleias.

Município	Atrações turísticas efetivas
Prado	<ul style="list-style-type: none"> • Naturais - Praias (Curuxatiba, Tororão, Paixão, Rio do Peixe, Dois Irmãos, Segredo, Ostras, Guaratiba, Calambrião, Ponta do Moreira, Japaró Grande, Areia Preta, Imbassuaba, Japaró Mirim, Viçosa, Farol, Novo Prado, Lagoa Grande, Lagoa Pequena, Barra do Rio Jucuruçu); Parque Nacional do Monte Pascoal; Barra do Cahy; Recifes (Mato Grosso, Itacolomis, Pataxós, Guaratibas); Ponta de Corumbau; Ilha da Alegria; Manguezais; Balneário Praia de Guaratiba; Observação de baleias e tartarugas. • Manifestações culturais e folclóricas (Artesanato Típico de Prado, Festa de Mouros e Cristãos, Marujada, Festas do Divino, de Santo Antônio, de São Pedro e de São Sebastião) • Acontecimentos programados (Vaquejada, Carnaval, Festa do Regaço, Garota Verão) • Histórico-cultural (Beco das Garrafas, Casario Antigo e Igreja Matriz, Casa de Cultura Miguel Falabella) • Técnico-Científico (NEAM - Núcleo de Educação Ambiental e Difusão de Práticas Sustentáveis)
Caravelas	<ul style="list-style-type: none"> • Naturais - PARNAM Abrolhos; Mergulho na Costa de Caravelas; Observação das Baleias Jubarte; Parcel das Paredes; Rio Caravelas; Manguezais; Praias (Iemanjá, Quitongo, Grauçá, Barra de Caravelas) • Manifestações culturais e folclóricas (Gastronomia Típica, Artesanato Típico, Carnaval Tradicional, Festa de São Sebastião, Festas Juninas, Grupo de Capoeira, Festa de São Benedito) • Histórico-cultural (Igreja Matriz de Santo Antônio, Casario Colonial do Centro, Igreja de Santa Efigênia, Distrito de Ponta de Areia) • Acontecimentos programados (Festival do Reggae e Festival da Baleia Jubarte) • Técnico-científico (Sede do Projeto Baleias Jubarte)
Alcobaça	<ul style="list-style-type: none"> • Naturais – Mergulho; Observação das Baleias Jubarte; Passeios Marítimos; Praias (Alcobaça, Farol, Barra do Itanhém, Zeloris, Coqueiro); Recifes (Timbebas, Areias); Barra do Itanhém • Manifestações culturais e folclóricas (Artesanato Típico, Festa de São Pedro, Capoeira, Festa de Reis, Festa de São Sebastião - Mouros e Cristãos, Maculelê, Festa de São Bernardo, Festa de São Benedito em Alcobaça) • Histórico-cultural (Igreja Matriz de São Bernardo e Cacimba do Conselho, Casa de Cultura de Alcobaça, Casas e sobrados do centro de Alcobaça) • Acontecimento programado (Torneio de Pesca)
Nova Viçosa	<ul style="list-style-type: none"> • Naturais - Recifes e Ilha de Coroa Vermelha, Barra Velha - Ilha da Cassumba, Manguezal, Praias (Sabacuí, Pau Fincado, Costa do Atlântico, Lugar Comum, Pontal da Barra), Rio Peruípe, Pesca Submarina, Pesca artesanal e esportiva • Manifestações culturais e folclóricas (Artesanato Típico) • Acontecimentos programados (Festa Marítima "São Pedro", Luau da Barraca, Forró do Asfalto, Festa da Baleia Jubarte, Arrastão com trio elétrico na praia, Bloco dos Índios) • Histórico-cultural (Centro Histórico)
Mucuri	<ul style="list-style-type: none"> • Naturais - Passarela Ecológica Gigica e Praias (Vila e Barra do Rio Mucuri) • Manifestações culturais e folclóricas (Artesanato, Carnaval e Festa do Peroá)

Fonte: Elaboração do autor, adaptado de Prodetur (2006a)¹¹.

¹¹ No ano em que o estudo da Prodetur foi feito (2006) Teixeira de Freitas e Itamaraju ainda não estavam integrados à Zona Turística da Costa das Baleias.

Quadro 6 – Atrações turísticas potenciais na Costa das Baleias.

Município	Atrações turísticas efetivas
Prado	<ul style="list-style-type: none"> • Naturais - Parque Nacional do Descobrimento, Rios (Cahy, Corumbau e Jucuruçu), Trilha para Itamaraju, Praias (Tauá e Pichani), Areias Monazíticas, Mangue do Rio Corumbau, Pesca Esportiva • Manifestações culturais e folclóricas (Corrida das Canoas, Gastronomia Típica, Festa de Iemanjá, Festa das Pastorinhas) • Histórico-cultural (Navegação da Rota do Descobrimento, Casa de Cultura) • Acontecimentos programados (Festival do Redescobrimento e Festa do Peão Boiadeiro) • Técnico-científico (Agro-Turismo)
Caravelas	<ul style="list-style-type: none"> • Naturais - Ilha da Cassumba, Praias (Ponta da Baleia, Pontal do Sul) • Acontecimentos programados (Trekking da Barra Velha, Trekking da Barra Nova)
Alcobaça	<ul style="list-style-type: none"> • Naturais – Recife das Lixas, Rios (Itanhém e Itanhetinga), Manguezais, Fazenda Lagoa Encantada, Pesca Esportiva, Trilha Ecológica da Minas Caixa • Manifestações culturais e folclóricas (Dança Afro-Indígena, Grupos de Teatro Amador) • Histórico-cultural (Casarões Seculares e Prédio da Cadeia Pública)
Nova Viçosa	<ul style="list-style-type: none"> • Naturais - Recife Sebastião Gomes / Ilha Coroa da Barra, Rios (Pituaçu e Pau Alto), Praia de Barra Velha, Ilhas (Ameixas e Perobas) • Manifestações culturais e folclóricas (Festa do Divino, Gastronomia Típica, Festa de São Sebastião) • Acontecimentos programados (Observação de baleias e tartarugas, Trilhas nas reminiscências de Mata Atlântica) • Histórico-cultural (Sítio Natura e Museu Frans Kracjberg, Helvécia)
Mucuri	<ul style="list-style-type: none"> • Naturais – Praias (Lençóis, Riacho Doce, Josuel, Cacimba do Padre, Costa Dourada, Sossego, Coqueiros, Jacutinga, Barra, Malvinas / do Pôr do Sol), Rio Coca Cola, Estuário do Rio Mucuri, Lagoas (Bonita, Furado), Passeios no Mangue, Projeto Verde • Manifestações culturais e folclóricas (Centro Cultural Golfinho)

Fonte: Elaboração do autor, adaptado de Prodetur (2006a).

No que diz respeito ao município de Itamaraju, integrado à Costa das Baleias mais recentemente, já se comentou que o turismo ecológico e de aventura é seu grande potencial ainda por ser explorado. Teixeira de Freitas, por sua vez, obedecendo ao critério de classificação do Ministério do Turismo, figura como município de apoio ao turismo na região, oferecendo infraestrutura de serviços e forte comércio atacadista, particularmente, hospedagem e gastronomia.

O Prodetur (2006a) relata que, além do grande potencial ainda inexplorado em cada categoria, a Costa das Baleias pode se beneficiar, ainda, da complementação entre os atrativos e atividades, uma vez que, se aproveitados de maneira sinérgica, os atrativos histórico-culturais agregam valor à experiência dos turistas que decidiram visitar a região, motivados pelos atrativos naturais existentes, o que permite a

captação de turistas com perfis de maior propensão a gastos e a geração de maior permanência média.

Em outras palavras, a Costa das Baleias, além de manter suas características já consolidadas, está em condições de oferecer mais possibilidades aos turistas, tornando-se apta a captar novos visitantes e fazer com que o fluxo atual permaneça na região por mais tempo, gerando impactos positivos na economia regional.

Assim, a Costa das Baleias possui uma diversidade de atrativos naturais, considerados como únicos, que ainda apresentam possibilidades de desenvolvimento, haja vista que a maioria destes ainda não apresenta infraestrutura de receptivo turístico (AULICINO, 2007). Segundo este autor, a hospitalidade do povo e os atrativos naturais (praias, rios, manguezais, restingas e vegetação exuberante e nativa, além do Parque Nacional Marinho de Abrolhos, refúgio e berçário das baleias jubartes) são os itens que mais agradam os turistas.

Todavia, o mesmo autor comenta que a falta de associativismo empresarial foi diagnosticada como uma força restritiva ao desenvolvimento baiano e cita que um relatório do Prodetur registrou que os empresários não possuem integração estratégica e não exploram como deveriam os atrativos turísticos. Registrou, ainda, que não existe uma motivação que oriente o comportamento dos prestadores de serviço e permita a integração vertical e horizontal da cadeia produtiva do turismo na região Costa das Baleias. Vale salientar que:

[...] o sucesso de projetos de desenvolvimento local sustentável depende da articulação e mobilização dos atores envolvidos localmente e da sua capacidade de pensar de forma integral e integrada, para que seus recursos produtivos sejam valorizados e transformados em vantagens competitivas efetivas (SANT'ANNA; OLIVEIRA; BERENSTEIN, 2001, p. 37). (grifo nosso)

Por outro lado, ainda conforme as supracitadas autoras, a referida articulação demanda a criação de instituições e mecanismos de participação da sociedade no processo decisório.

Além disso, como observam Mendonça, Garrido e Vasconcelos (2000) não se pode mais conceber que os problemas de uma região sejam solucionados sem a

contribuição dos agentes locais, pois a efetiva participação do cidadão, por meio das organizações locais, públicas, privadas ou sociais, poderá favorecer a escolha de um modelo de desenvolvimento adequado, tanto do ponto de vista socioeconômico quanto ambiental.

É essencial que o desenvolvimento local seja discutido, analisado e realizado no âmbito da sociedade local, com a participação direta dos cidadãos, como forma de valorizar o conceito de cidadania, que se constitui uma força propulsora do desenvolvimento sustentável (SANT'ANNA; OLIVEIRA; BEREINSTEIN, 2001).

No que tange o perfil empresarial da Costa das Baleias, o setor turístico é composto pelos seguintes segmentos empresariais: Hotelaria e Alojamento; Restaurantes e Similares; Lazer e Entretenimento; Agências e Operadoras de Viagem e Turismo; Transportes e outros Serviços. A iniciativa privada nos aspectos do associativismo cooperativismo ainda é incipiente e é necessária uma mudança de mentalidade que conscientize os empresários de que a cooperação traz valores que os empreendimentos não poderiam gerar sozinhos.

O Prodetur (2006) listou como os maiores problemas relacionados à gestão empresarial vivenciados pelo turismo na Costa das Baleias, no relatório elaborado em 2006: mão de obra pouco qualificada; baixo fluxo turístico e alta sazonalidade, relacionada à falta de um plano de marketing das destinações; infraestrutura básica deficiente em muitas localidades, principalmente no que diz respeito à acessibilidade e saneamento básico; falta de preparo do poder público para a gestão do turismo; setor privado pouco qualificado e com pouca visão empresarial; falta de cooperação entre os municípios e entre os setores público e privado; e, pouca disponibilidade de crédito para novos investimentos. Na seção a seguir, apresentam-se as condições atuais do setor.

4.2 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NO TURISMO APLICADAS ATUALMENTE NA COSTA DAS BALEIAS-BA

A Câmara de Turismo da Costa das Baleias (CTCB) foi constituída juridicamente no dia 19 de maio de 2011, desvinculando-se da Câmara de Turismo da Costa do

Descobrimento, sendo formada por representantes da sociedade civil organizada e do setor público dos sete municípios: Alcobaça, Caravelas, Itamaraju, Mucuri, Nova Viçosa, Prado e Teixeira de Freitas (FÉLIX, 2011). Segundo esta autora, são atribuições da CTCB planejar e executar os processos de desenvolvimento do turismo, bem como tomar decisões políticas, econômicas e sociais em sua região, por meio do Programa de Regionalização do Turismo (PRT).

Relata, ainda, a mesma fonte, que na data de sua constituição, foi aprovado o estatuto da associação, eleita a diretoria executiva e o conselho fiscal. A Câmara foi constituída por incentivo do Governo do Estado da Bahia e da Secretaria Estadual de Turismo, diante da percepção de que existiam demandas diferentes, situações diferentes da Costa do Descobrimento, o que tornava necessário que a Costa das Baleias tivesse a sua câmara, discutisse os seus problemas e traçasse objetivos. Desse modo, o Conselho do Polo Costa do Descobrimento passou a ser a soma de representantes dessas duas instâncias de governança.

Assim, visando ao desenvolvimento do turismo sustentável da região, por meio do trabalho com os gestores municipais e representantes da comunidade, em projetos de infraestrutura, de eventos e de capacitação, a CTCB nasce com a prioridade de formular projetos, estender a temporada turística além do verão, divulgando as belezas da região da Costa das Baleias. Nessa perspectiva, Vicentini (2011, p. 1) elenca os objetivos da CTCB:

Promover a elaboração, revisão e adequação do Plano Integrado de Desenvolvimento Sustentável do Turismo na Costa das Baleias, assessorando entidades públicas e privadas que venham a participar de sua implantação; promover o desenvolvimento do setor turístico nos municípios da CTCB; estimular o espírito de cooperação entre os associados; promover o uso sustentável dos recursos turísticos existentes; obter dos governos a cooperação necessária para o desenvolvimento sustentável da Costa das Baleias; participar da execução da política pública turística; promover a qualificação de mão de obra para o setor turístico; estimular a realização de estudos do turismo da Costa das Baleias; incentivar negócios cooperados do setor turístico da Costa das Baleias; promover ações que visem nos municípios associados a conservação dos patrimônios histórico, artístico, cultural e natural e a melhoria da infraestrutura e serviços turísticos; firmar convênios e contratos e articular-se com órgãos ou entidades públicas e privadas.

Tendo como principal fomentador da sua articulação o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que reuniu os gestores de turismo

apresentando a nova estrutura da câmara de turismo, seu objetivo e sua importância para o turismo da região, a CTCB vem desenvolvendo algumas ações, sendo a principal delas a implantação das placas de Sinalização Turística da Costa das Baleias (Figura 23), um projeto que se constituía um dos Planos de Ação do Plano Estratégico de Marketing Turístico da Costa das Baleias 2010-2014 (PORTAL N3, 2013).

Figura 23 – Sinalização Turística da Costa das Baleias-BA.



Fonte: Costa das Baleias (2014a).

A referida sinalização turística, em sua primeira etapa, já foi colocada em Prado, Caravelas, Alcobaça, Nova Viçosa e Mucuri, além dos eixos rodoviários estruturais. Trata-se de um projeto que foi elaborado pela Secretaria de Turismo em 2011, tendo por referência o guia brasileiro de sinalização turística do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), que prevê, ao todo, 425 placas espalhadas pelas cidades e rodovias, em 779 km de extensão (JORNAL ALERTA, 2013).

Também foi realizada uma oficina, integrante do programa Quali Turismo Bahia, da Secretaria de Turismo do Estado da Bahia (Setur), em parceria com o Sebrae, que reuniu representantes do setor turístico (empresários, gestores públicos e líderes de associações e conselhos ligados ao setor) de Prado, Caravelas, Itamaraju,

Alcobaça, Nova Viçosa, Mucuri e Teixeira de Freitas em outubro de 2013, no auditório da Unidade Regional do Sebrae Teixeira de Freitas, quando se discutiu a necessidade de mergulhar ainda mais fundo nesta região, pois não se pode divulgar o que não se conhece (JORNAL ALERTA, 2013a).

Nesse encontro foram discutidas estratégias para o desenvolvimento do turismo na região, as quais incluem a capacitação dos profissionais que atuam com turismo a fim de aumentar a competitividade dos negócios. A participação dos empresários nos cursos de gestão e atendimento e ações de mercado que fomentem o turismo, os quais visam à qualificação no setor, é extremamente importante. A proposta é identificar destinos turísticos e agregar valor a setores como gastronomia e arte, a fim de aumentar as oportunidades de negócios nos segmentos (BRITO apud JORNAL ALERTA, 2013a).

Outras ações realizadas a partir do convênio junto ao Ministério do Turismo foram: a elaboração do plano de marketing da Costa das Baleias (2010-2014), missões de benchmarking, clube da excelência no turismo, seminários de turismo (Sebrae e Ministério do Turismo e CTCB), ações de capacitações e palestras. O Ministério do Turismo também desenvolveu de forma direta, ações como o *site* da Costa das Baleias e realizou *famtours*¹².

A iniciativa para a elaboração do Plano Estratégico de Marketing Turístico da Costa das Baleias surgiu da união de esforços do Ministério do Turismo, Sebrae, lideranças empresariais e instituições públicas locais que se uniram para gerar uma ação compartilhada e sinérgica voltada para o desenvolvimento e a consolidação do destino turístico regional. Esse plano propõe estratégias de posicionamento mercadológico para o desenvolvimento do destino e cinco dos seus municípios (Prado, Alcobaça, Caravelas, Nova Viçosa e Mucuri), sendo composto de três fases: Diagnóstico, Estratégia e Plano de Ação (BRASIL.MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

¹² Para os profissionais de turismo, é uma forma de especialização onde conhecem *in loco* os produtos e serviços turísticos que oferecem aos seus clientes.

Outra ação do Convênio entre o Sebrae e o Ministério do Turismo foram as viagens de conhecimento em Turismo - Benchmarking, desenvolvida por meio dos projetos Vivências Brasil (nacional) e Excelência em Turismo (internacional), os quais têm por objetivo proporcionar aos empresários do turismo o incremento na qualidade da oferta e a melhoria nas práticas da operação turística, por meio da realização de viagens técnicas para a observação de produtos turísticos nacionais e internacionais já consolidados em determinados segmentos, tais como: turismo cultural, turismo de sol e praia, ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural e outros, e reprodução de boas práticas identificadas em destinos-referência (BRASIL.MINISTÉRIO DO TURISMO, 2014).

Entre as missões de benchmarking já realizadas, vale destacar a de Bonito (MS), em 2008. Do mesmo modo, foram identificadas boas práticas em turismo na cidade de Puerto Madryn (Península Valdés - Patagônia - Argentina), onde a observação à Baleia Franca e a gastronomia são atrativos turísticos, servindo como benchmarking para os empreendedores da Costa das Baleias.

De acordo com a Agência Sebrae de Notícias (2009), o clube da excelência no turismo, ação desenvolvida pelo Sebrae, é um programa associado à consultoria empresarial, voltado para empresários do turismo, cujo objetivo é buscar a sensibilização para a mudança comportamental dos empresários, com o uso adequado de critérios e ferramentas para um bom resultado. Nos encontros, que duram quatro horas, são discutidos as deficiências e os planos de ação para o turismo local.

Na Costa das Baleias são três clubes distribuídos nos municípios litorâneos de Prado (um clube com 26 empresas e 33 participantes); Caravelas e Alcobaça (um clube com 16 empresas e 19 participantes) e Mucuri e Nova Viçosa (com 23 empresas e 28 participantes). Desde novembro de 2008, quando o programa começou, os encontros são revezados entre as cidades. Nos encontros regionais, com duração de oito horas, os três clubes partilham experiências. O Clube da Excelência mostra para os empreendedores que as mudanças necessárias no segmento devem ser feitas por eles mesmos. O Clube da Excelência é acompanhado pelo gestor local do projeto Turismo Costa das Baleias, do Sebrae, Alex Brito (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2009, p. 1).

O *site* da Costa das Baleias, cujo recorte da página inicial é ilustrado pela Figura 24, disponibiliza informações sobre os municípios que integram o polo turístico, bem como sugestões de onde se hospedar, o que visitar, entre outras informações

importantes para quem está planejando uma visita à região. O mesmo foi criado com recursos diretos do Ministério do Turismo e o apoio dos parceiros locais, Câmara de Turismo e demais parceiros.

Figura 24 – Recorte da tela principal do site da Costa das Baleias-BA.



Fonte: Costa das Baleias (2014).

A menção ao *site* remete a outra ação importante de posicionamento de mercado, que foi a criação da Marca Costa das Baleias (Figura 25), discutida e executada pelos membros da Câmara de Turismo da Costa das Baleias em 2006, por meio das reuniões da Câmara de Turismo.

Figura 25 – Marca registrada da Costa das Baleias-BA.



Fonte: Costa das Baleias (2014).

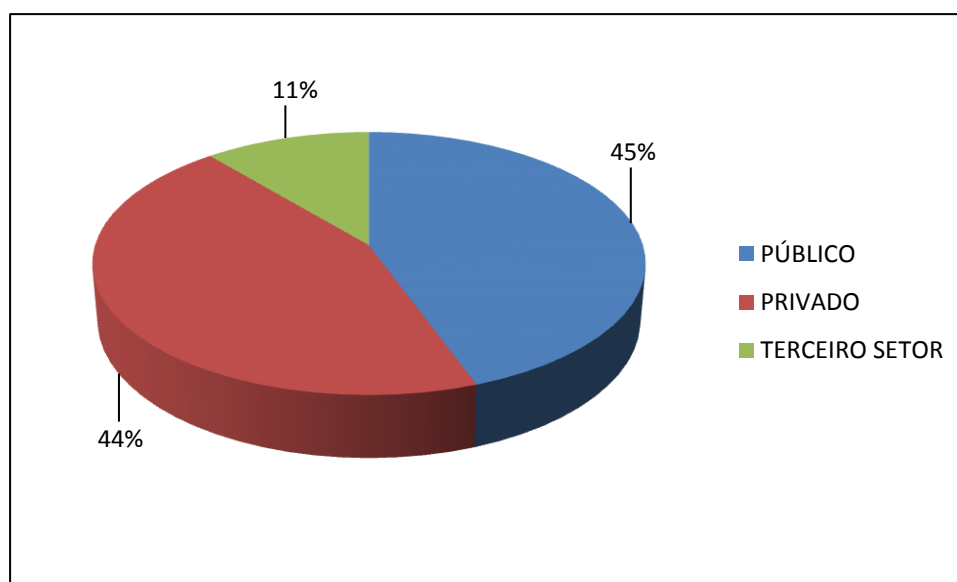
Quanto aos desafios enfrentados pela governança no turismo na Zona da Costa das Baleias, o principal deles está relacionado à necessidade de tornar a Câmara de

Turismo uma entidade devidamente formalizada, com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), assim como a Câmara do Destino referência neste trabalho, Bento Gonçalves, com a gestão pela Atuaserra. Pois a CTCB, não obstante possua um estatuto, não possui conta corrente, não pode contratar um executivo, com a necessidade de conveniar com prefeituras e entidades locais para custear suas despesas, precisando de um veículo, assim como, precisando da recomposição do seu quadro de membros e, sobretudo, precisando fortalecer a sua diretoria. Como se vê, existem pontos da governança no turismo no polo turístico em análise que necessitam de aprimoramento.

4.2.1 Pontos da governança no turismo na Costa das Baleias passíveis de fortalecimento

A fim de verificar algumas informações e ideias vistas até aqui, foi realizada a pesquisa de campo, cujos resultados são apresentados a seguir, por meio de gráficos e comentários. A figura 26 mostra o perfil dos entrevistados no que tange ao setor que cada um representa:

Figura 26 – Perfil dos entrevistados com relação ao respectivo setor.



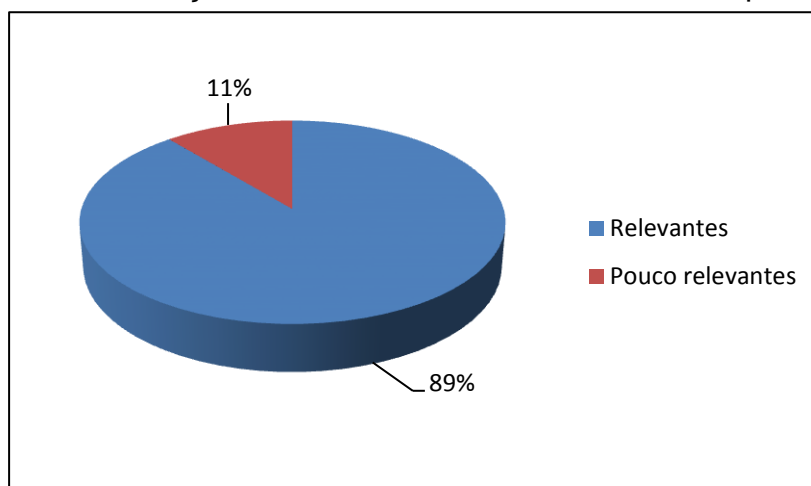
Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

A primeira pergunta verificou a opinião dos entrevistados sobre o fato da CTCB já ter trazido ou ter possibilidade de trazer resultados positivos e satisfatórios para o Destino Turístico Costa das Baleias. Como houve unanimidade na resposta positiva, não se construiu gráfico para essa questão.

A segunda pergunta aborda o fato da CTCB ter correspondido ou ter possibilidade de corresponder às expectativas dos empresários da Costa das Baleias. Também aqui se obteve unanimidade na resposta positiva.

Na terceira pergunta, pediu-se que a maior parte dos assuntos discutidos na CTCB fosse qualificada pelos entrevistados, obtendo-se os resultados mostrados na Figura 27:

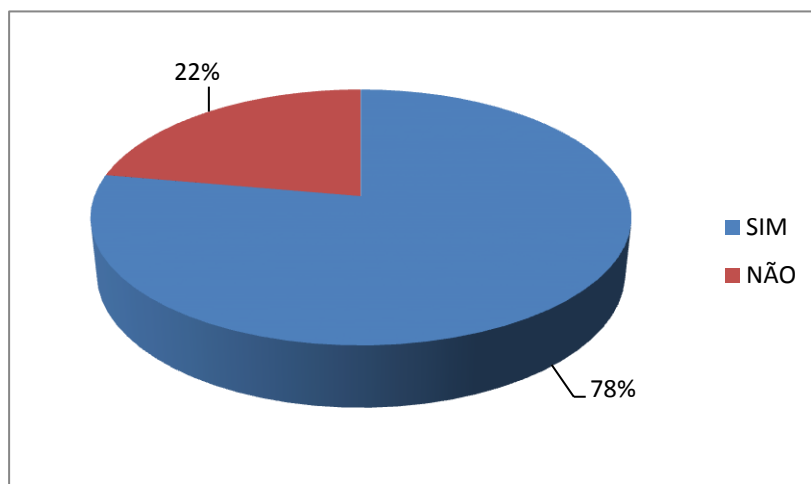
Figura 27 – Qualificação dos assuntos discutidos na CTCB, pelos entrevistados.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

A quarta questão consistiu na avaliação dos entrevistados sobre se a Câmara de Turismo deveria ser, ou não, uma instância Jurídica com CNPJ e infraestrutura física. A Figura 28 mostra os resultados:

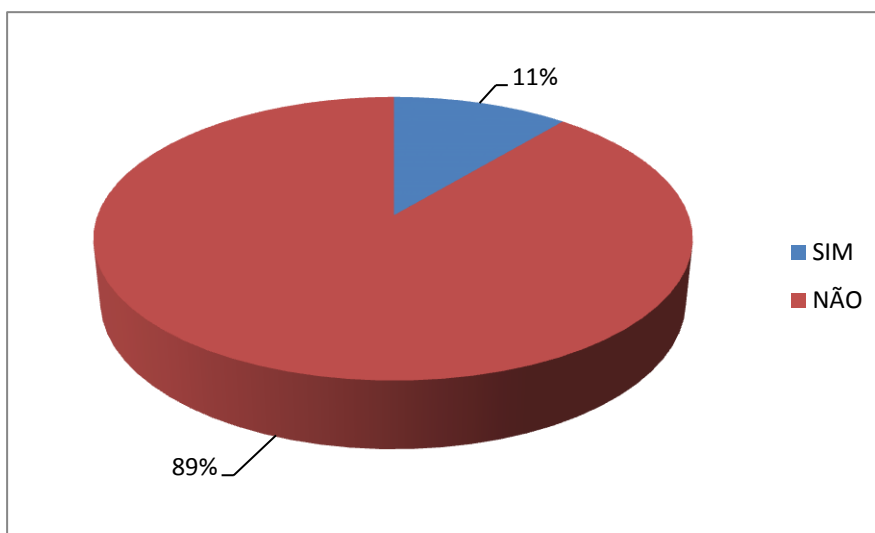
Figura 28 – A Câmara de Turismo deveria ser, ou não, uma instância Jurídica com CNPJ e infraestrutura física.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na quinta pergunta, questionou-se se os entrevistados pretendiam abandonar a atividade profissional no turismo, pedindo-se que justificasse, caso a resposta fosse positiva, obtendo-se os resultados conforme a Figura 29:

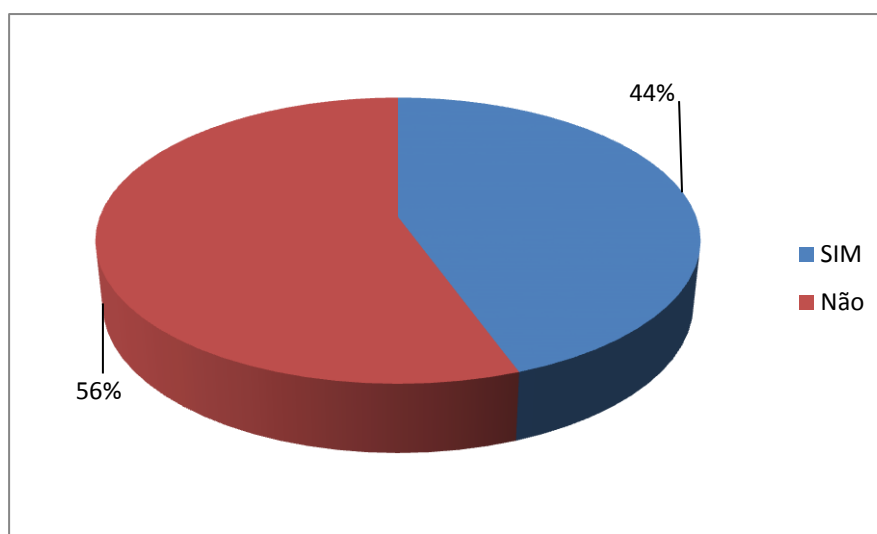
Figura 29 – Pretensão de abandonar a atividade profissional no turismo.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na sexta pergunta, se indagou se a CTCB tem sido uma instância forte e atuante, mantendo um papel de governança do destino, o que foi respondido conforme a Figura 30:

Figura 30 – A CTCB tem sido uma instância forte e atuante, mantendo um papel de governança do destino.

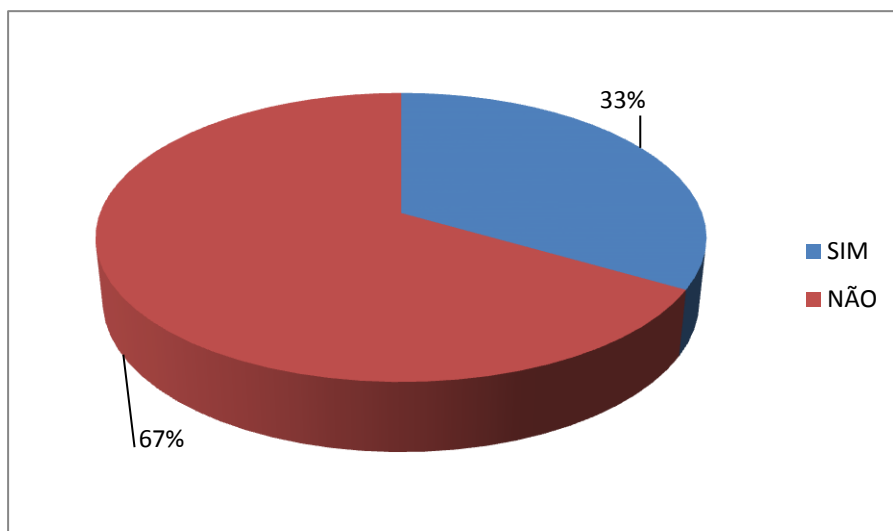


Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

A sétima pergunta visou verificar se, na opinião dos entrevistados, o governo do Estado, por intermédio da Setur e da Bahiatursa, tem trabalhado de forma a valorizar

a instância como Governança forte da Zona turística da Costa das Baleias. Os resultados são mostrados pela Figura 31.

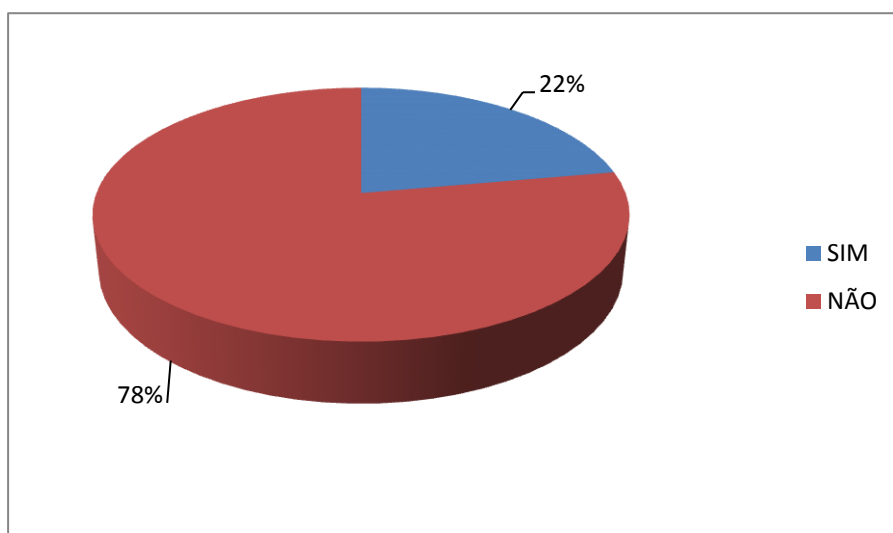
Figura 31 – Apoio do governo do Estado à Zona Turística da Costa das Baleias.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na oitava questão, o que se desejou saber foi se, ao longo dos anos, a CTCB tem aumentado o número de componentes. A Figura 32 mostra os resultados:

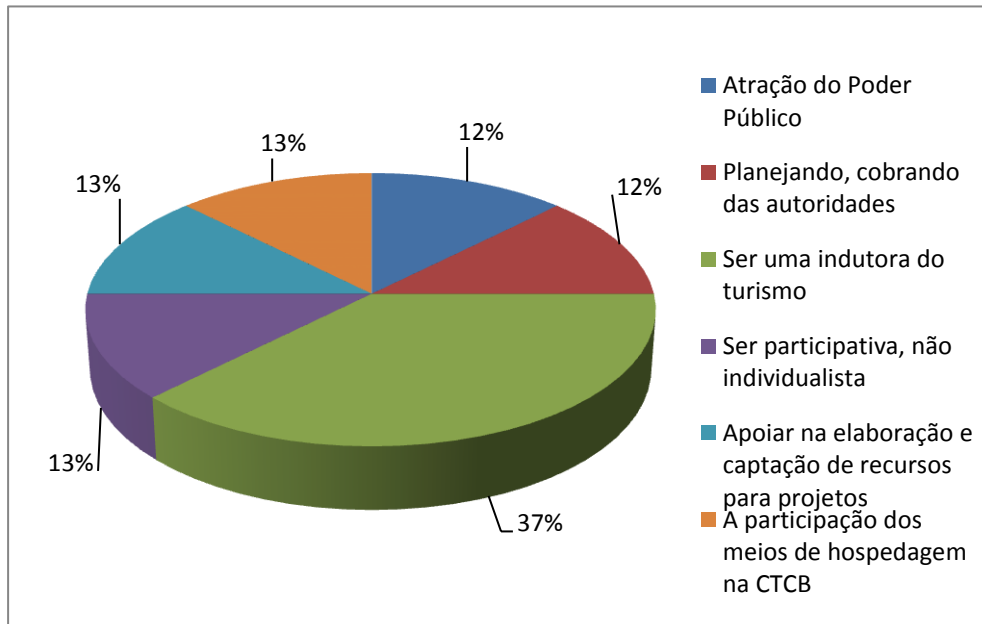
Figura 32 – Aumento do número de participantes da CTCB.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na nona questão, verificou-se a expectativa do entrevistado quanto ao Turismo da Costa das Baleias para os próximos 10 anos, no sentido de contribuição por parte da CTCB. Os entrevistados foram unânimes em responder positivamente, conforme o sugerido na Figura 33:

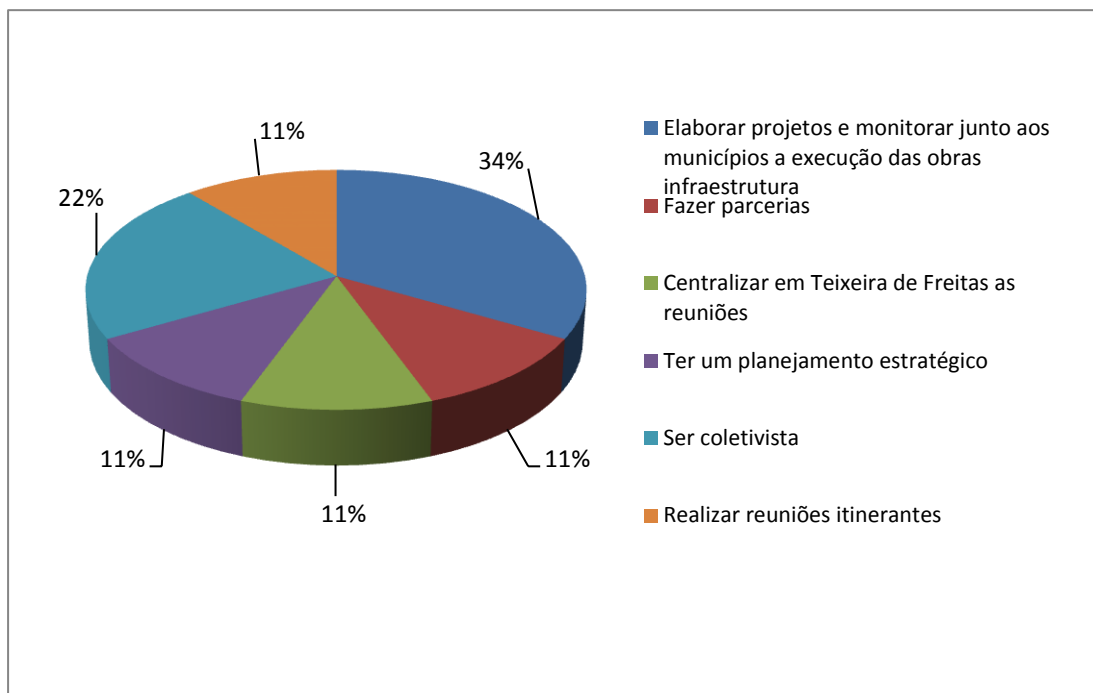
Figura 33 – Formas de contribuição da CTCB para o turismo.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na décima questão, pediu-se que os entrevistados, considerando que a CTCB está em processo de reestruturação, sugerissem medidas para uma melhor atuação desta instância de governança. As sugestões são mostradas na Figura 34:

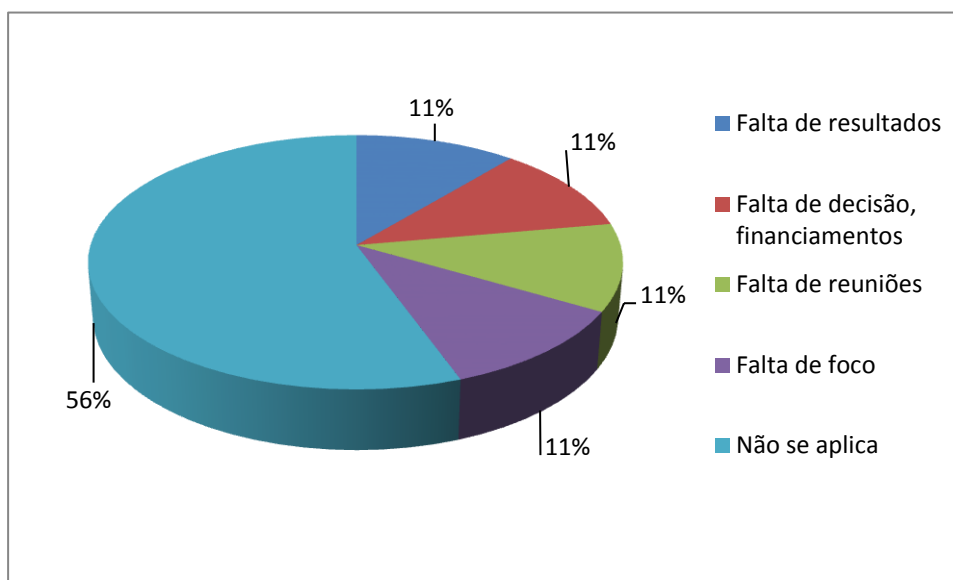
Figura 34 – Sugestões para melhor atuação da CTCB.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

A décima primeira questão questionou os motivos que teriam levado o entrevistado a tomar a decisão de deixar de participar da Câmara de Turismo da Costa das Baleias, tendo-se obtido as respostas conforme a Figura 35.

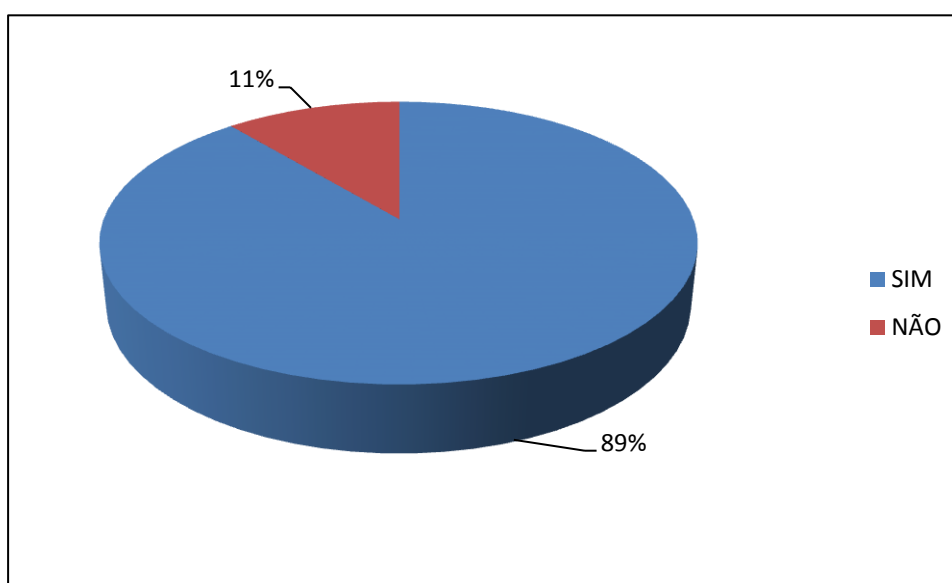
Figura 35 – Motivos para ter deixado a CTCB.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

A décima segunda questão avaliou a CTCB quanto o seu nível de participação. As opiniões dos entrevistados são retratadas pela Figura 36:

Figura 36 – Participação na CTCB.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na décima terceira questão, foram elencados sete quesitos para serem valorados pelos entrevistados por grau de importância para o desenvolvimento econômico da Câmara de Turismo da Costa das Baleias, obtendo-se o seguinte resultado:

- 1º Gestão Democrática pelos Membros;
- 2º Interesse pela comunidade;
- 3º Intercooperação;
- 4º Autonomia e Independência;
- 5º Educação, Formação e Informação;
- 6º Participação Econômica nos Membros;
- 7º Adesão Voluntária e Livre.

Na décima quarta questão, utilizando-se os mesmos quesitos anteriores, foi pedido que os entrevistados ordenassem por grau de dificuldade de ser posto em prática, obtendo-se os resultados abaixo:

- 1º Intercooperação;
- 2º Interesse pela comunidade;
- 3º Participação Econômica dos Membros;
- 4º Educação, Formação e Informação;
- 5º Autonomia e Independência;
- 6º Gestão Democrática pelos Membros;
- 7º Adesão Voluntária e Livre.

Na décima quinta questão, os entrevistados ordenaram por grau de importância os mesmos quesitos anteriores, verificando os que vêm sendo praticados mais e menos satisfatoriamente em favor do quadro social. Os resultados obtidos indicaram a seguinte ordem:

- 1º Gestão Democrática pelos Membros;
- 2º Interesse pela comunidade;
- 3º Adesão Voluntária e Livre;
- 4º Intercooperação;
- 5º Participação Econômica nos Membros;
- 6º Educação, Formação e Informação;
- 7º Autonomia e Independência.

Na décima sexta questão, esses quesitos foram ordenados para indicar a importância para a gestão estratégica e operacional da prática de cada um deles. Assim, vejam-se os resultados:

- 1º Gestão Democrática pelos Membros;
- 2º Autonomia e Independência;
- 3º Participação Econômica nos Membros;
- 4º Educação, Formação e Informação;
- 5º Adesão Voluntária e Livre;
- 6º Interesse pela comunidade;
- 7º Intercooperação.

A décima sétima questão pediu que, com base no princípio Educação, Formação e Informação, os entrevistados enumerassem o grau de prioridade para a CTCB de três temáticas, que foram ordenadas como se segue:

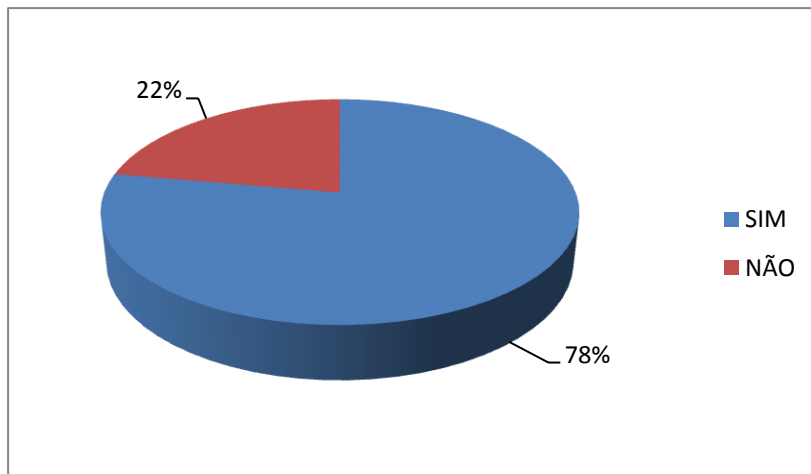
- 1º Capacitação para Diretoria Executiva;
- 2º Capacitação de titulares;
- 3º Acesso à informação pelos titulares e diretores.

Na décima oitava questão, os entrevistados relacionaram as capacitações realizadas em 2013 para colaboradores, dirigentes e titulares, como se segue: Inglês básico para recepcionistas; atendimento ao público; visitas técnicas; e, oficina de roteirização.

Na décima nona questão, pediu-se que os entrevistados indicassem quais são as capacitações que precisam ser realizadas em 2014 para colaboradores, dirigentes e titulares, sendo sugeridas: controle financeiro; relações interpessoais; garçom; idiomas (Inglês, Português, Espanhol); gestão administrativa; lógica de atuação na atividade turística; atuação e responsabilidades dos membros da CTCB; planejamento; marketing turístico; gestão de pessoas; e, comercialização de produtos e roteiros turísticos.

A vigésima questão abordou a participação dos membros da CTCB em empreendimentos coletivos, obtendo-se os resultados conforme mostra a Figura 37:

Figura 37 – Participação dos membros da CTCB em empreendimentos coletivos.

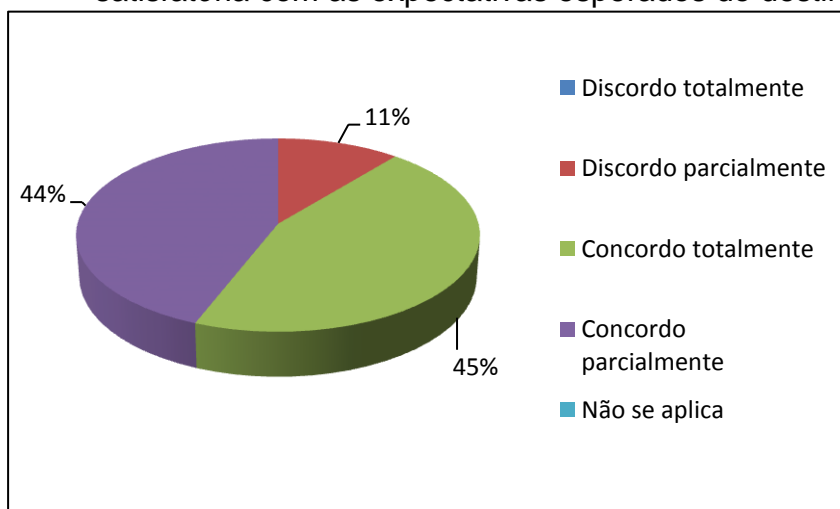


Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

A vigésima primeira questão apresentou nove situações para que os pesquisados colocasse um indicativo em cada uma conforme: discordassem totalmente (1), discordassem parcialmente (2), concordassem totalmente (3), concordassem parcialmente (4), a situação não se aplicasse a ele (5). Em vista da forma como a questão foi elaborada, a questão se desdobrou em nove gráficos, um para cada alternativa.

A alternativa **A** afirma que os integrantes da Câmara de Turismo têm contribuído de forma satisfatória com as expectativas esperados do destino. A opinião dos pesquisados sobre isso se revela na Figura 38:

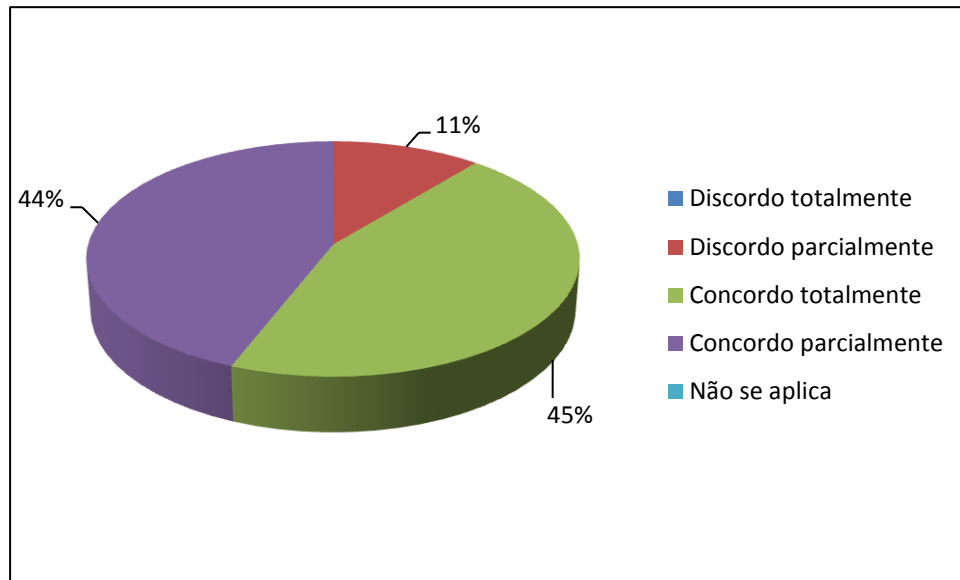
Figura 38 – Os integrantes da Câmara de Turismo têm contribuído de forma satisfatória com as expectativas esperados do destino.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na alternativa **B**, afirma-se que o acesso a crédito ao segmento do Turismo na Costa das Baleias favorece o desenvolvimento socioeconômico das empresas e empresários, ligados ao setor. Os pesquisados expressaram-se conforme mostra a Figura 39:

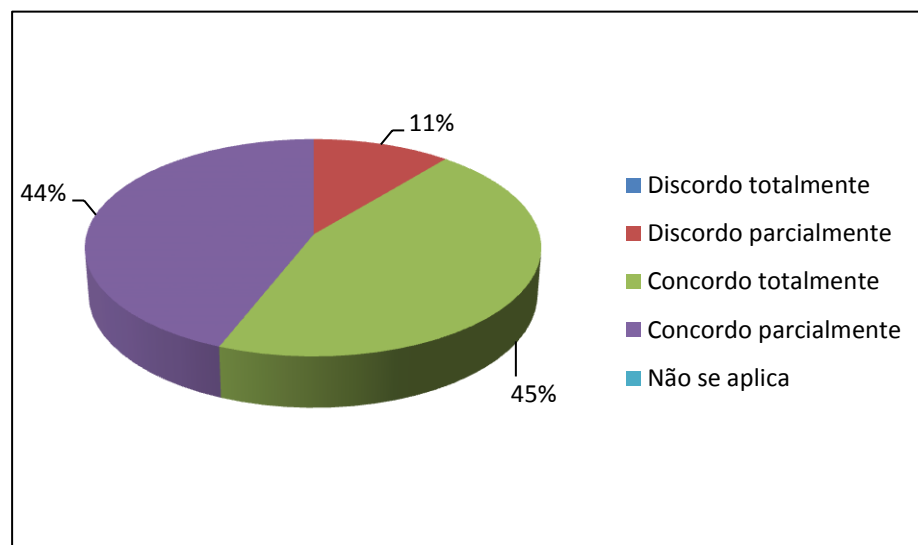
Figura 39 – O acesso a crédito favorece o desenvolvimento socioeconômico das empresas e empresários, ligados ao setor.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na alternativa **C**, afirma-se que o acesso a inovação e tecnologia é favorecido a quem depende, por parte de Institutos Tecnológicos, Centros de Pesquisas e Universidades. Os pesquisados opinam conforme Figura 40:

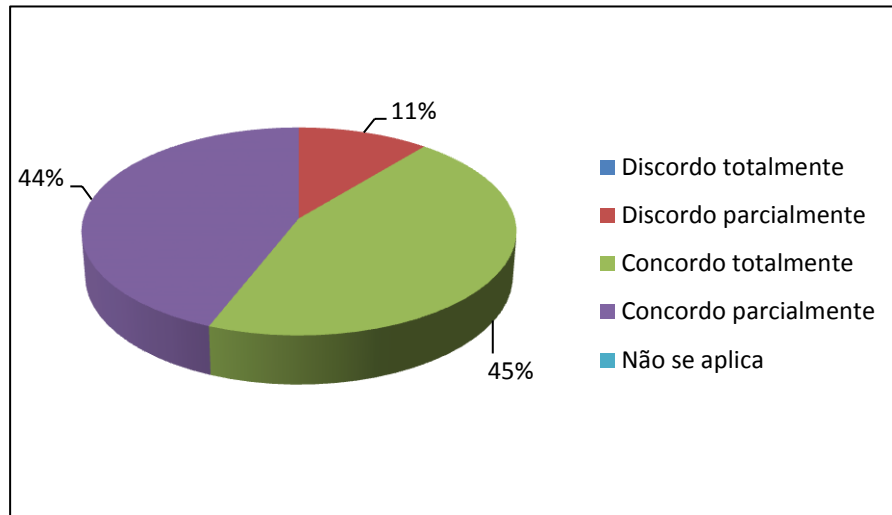
Figura 40 – O acesso a inovação e tecnologia a quem depende dele é favorecido por parte de Institutos Tecnológicos, Centros de Pesquisas e Universidades.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

A alternativa **D** declara que o Extremo Sul da Bahia é propício ao Turismo. Para esta alternativa, não houve necessidade de gráfico, uma vez que os entrevistados foram unânimes em concordar totalmente. Passa-se, então, à alternativa **E**, a qual afirma que as empresas do segmento de Turismo têm grande oportunidade de crescimento. Os entrevistados expressaram o que mostra a Figura 41:

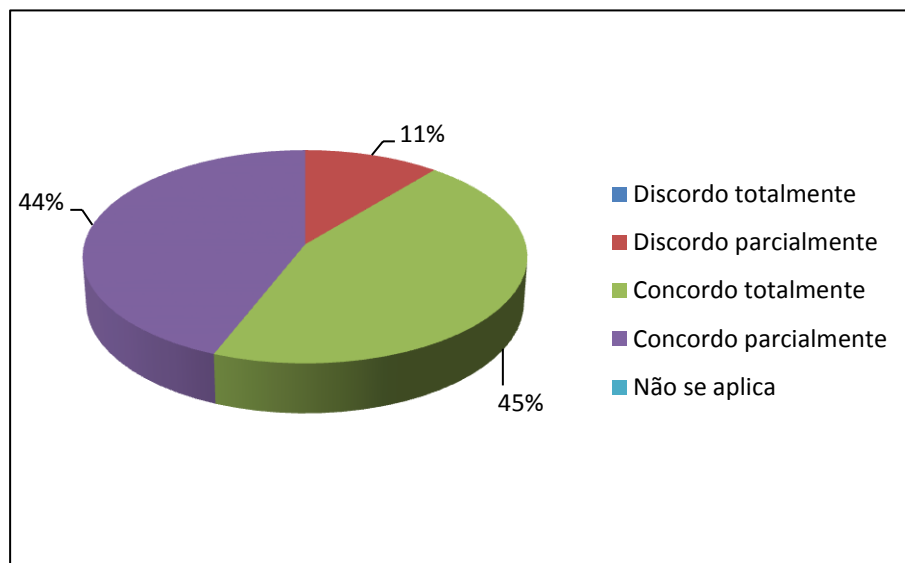
Figura 41 – As empresas do segmento de Turismo têm grande oportunidade de crescimento.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na alternativa **F**, afirmou-se que as lideranças cooperativistas existentes no território favorecem o cooperativismo, ao que os entrevistados disseram o que mostra a Figura 42:

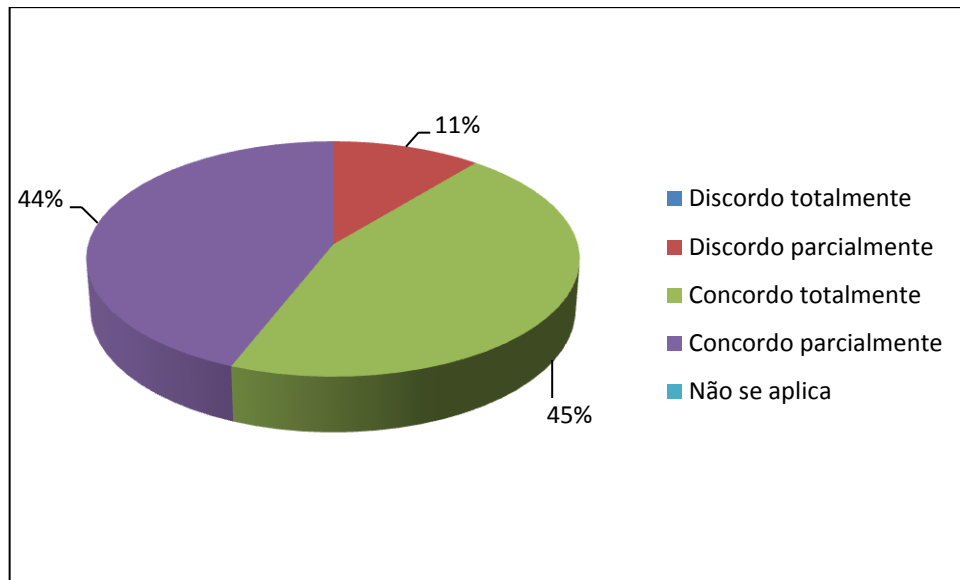
Figura 42 – As lideranças cooperativistas existentes no território favorecem o cooperativismo.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

A alternativa **G** afirma que os empresários da região, independente do tamanho de seus empreendimentos, são empreendedores, conhecedores dos seus negócios. Os entrevistados afirmaram o que mostra a Figura 43:

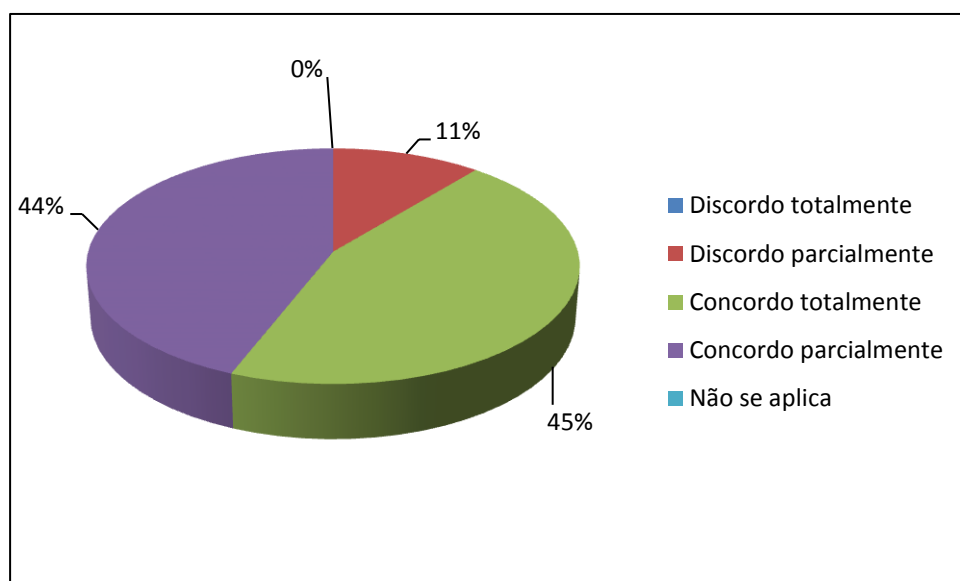
Figura 43 – Os empresários da região são empreendedores, conhecedores dos seus negócios.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na alternativa **H**, afirma-se que os empresários do extremo sul da Bahia são individualistas. Conforme a Figura 44, os entrevistados:

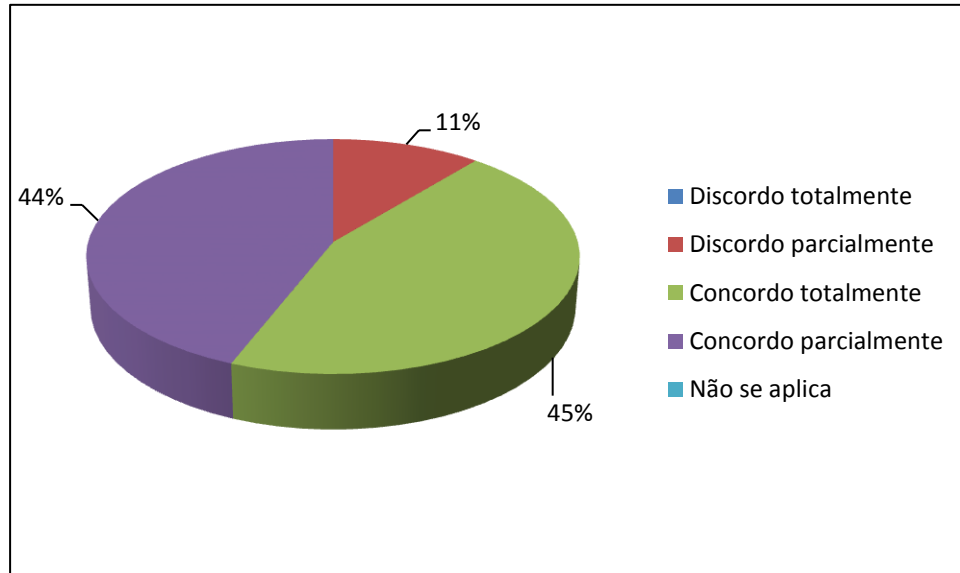
Figura 44 – Os empresários do extremo sul da Bahia são individualistas.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

A alternativa I declara que os empresários do extremo sul da Bahia gostam de trabalhar. Os entrevistados manifestaram-se conforme mostra a Figura 45:

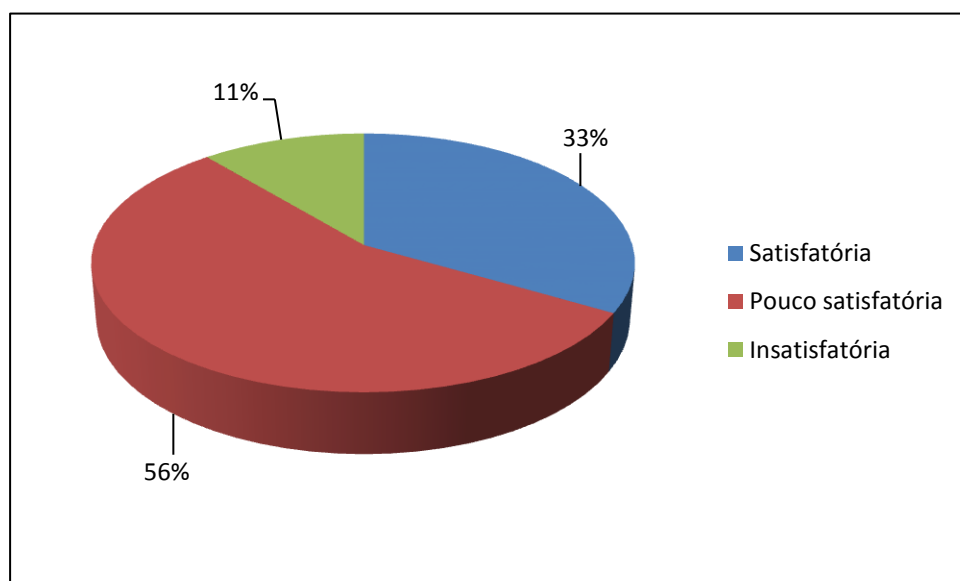
Figura 45 – Os empresários do extremo sul da Bahia gostam de trabalhar.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na vigésima segunda questão, tendo-se pedido aos entrevistados que avaliassem a qualidade dos serviços prestados pelas empresas do segmento de turismo na Costa das Baleias, foram obtidas as opiniões como mostra a Figura 46:

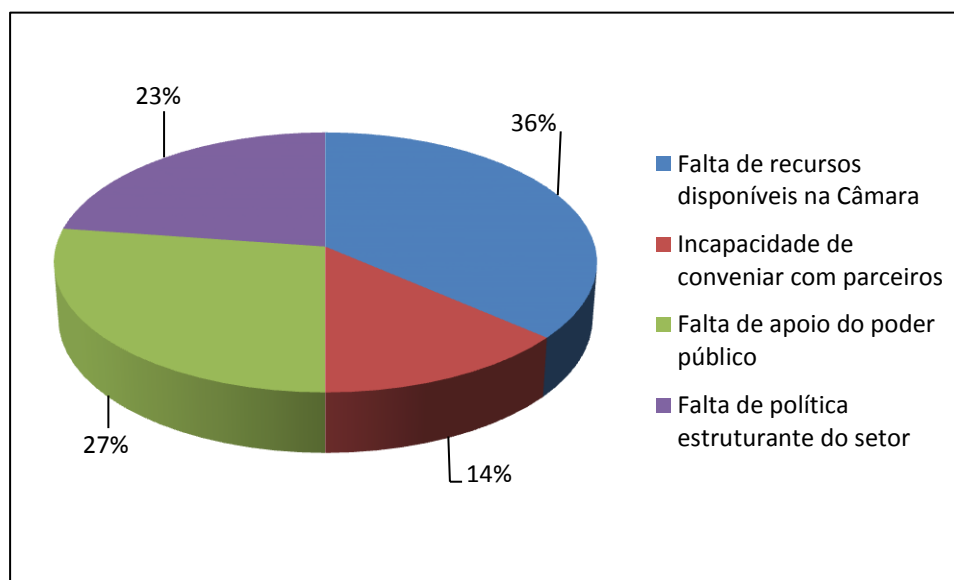
Figura 46 – Avaliação da qualidade dos serviços turísticos da Costa das Baleias.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na vigésima terceira questão, foram oferecidas quatro opções para que os entrevistados apontassem quais delas seriam razões que dificultam o funcionamento adequado da Câmara de Turismo. Assim, vejam-se os resultados na Figura 47:

Figura 47 – Razões que dificultam o funcionamento da CTCB.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

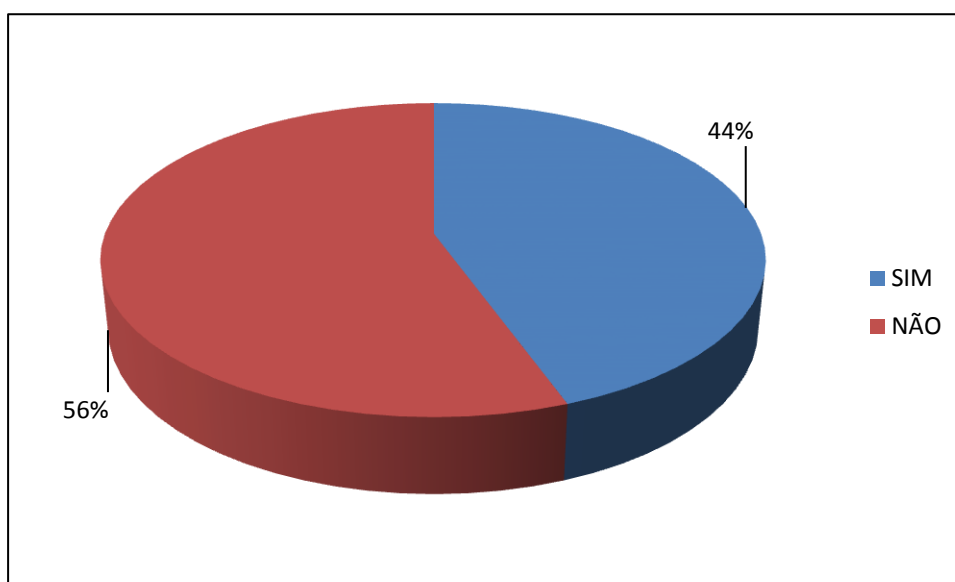
A vigésima quarta questão visou verificar a opinião dos entrevistados sobre as principais demandas por parte dos integrantes, que a CTCB têm dificuldades em atender, tendo sido mencionadas: a falta de força para entusiasmar os gestores municipais, a união entre municípios, a oportunidades para os membros empresários, montar roteiro integrado, articular com os prefeitos, retorno às demandas encaminhadas à Setur, planejar e colocar em prática, a falta de recursos, a falta de fluxo turístico e a falta de legalização da CTCB.

Tendo-se pedido, na vigésima quinta questão, que se apontassem os fatores geradores das dificuldades indicadas na questão anterior, os entrevistados pontuaram: que a CTCB é propositiva, não tendo força para comprometer os gestores municipais; que o modelo de gestão adotado pelo Estado e Município valoriza pouco a atuação e potencial da Câmara; que falta harmonia nos grupos; que os problemas individuais de cada município não podem sobrepor aos problemas coletivos; a distância entre as localidades; que falta a percepção do Estado/Município e Federação.

Na vigésima sexta questão, solicitou-se que os entrevistados apontassem estratégias que pudessem ser utilizadas pela CTCB para solucionar as dificuldades mencionadas nas duas questões anteriores, tendo sido mencionadas medidas como: torná-la um órgão da Setur ou Mtur; incentivar o cooperativismo; que se tenha mais objetividade; realização de eventos técnicos; fortalecimento da imagem; celebrar convênios; sair dos assuntos particulares e focar na agenda da CTCB; e finalizar sua legalização.

A vigésima sétima questão visou saber se a CTCB incentiva seus membros a desenvolver os Comtur's de suas cidades. Os resultados são mostrados pela Figura 48:

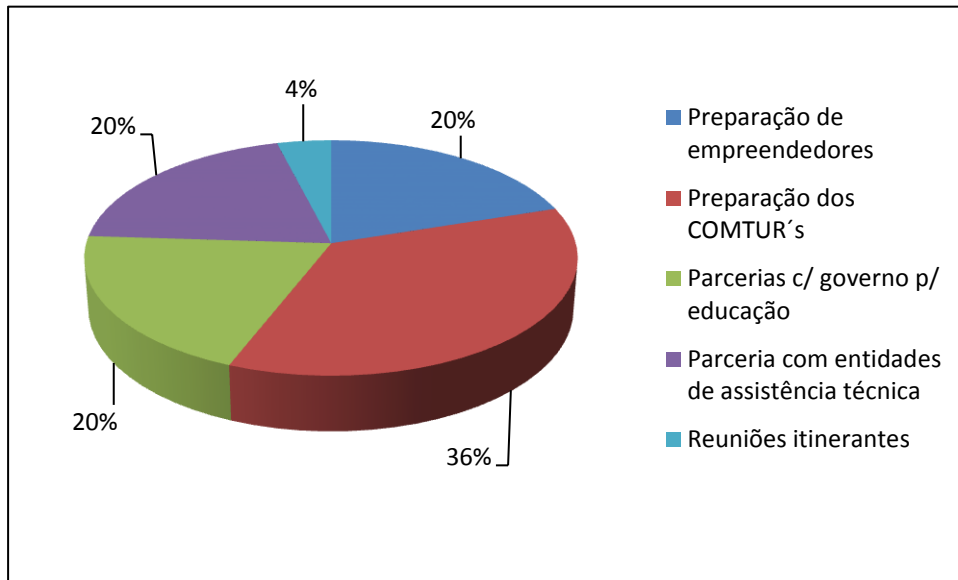
Figura 48 – Incentivo da CTCB no desenvolvimento dos Comtur's.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na vigésima oitava questão, pediu-se que os entrevistados opinassem sobre o que pode e deve ser realizado para que se eleve o número de adeptos à Câmara de Turismo, tendo como premissa a filosofia e doutrina cooperativista. As sugestões são apresentadas na Figura 49:

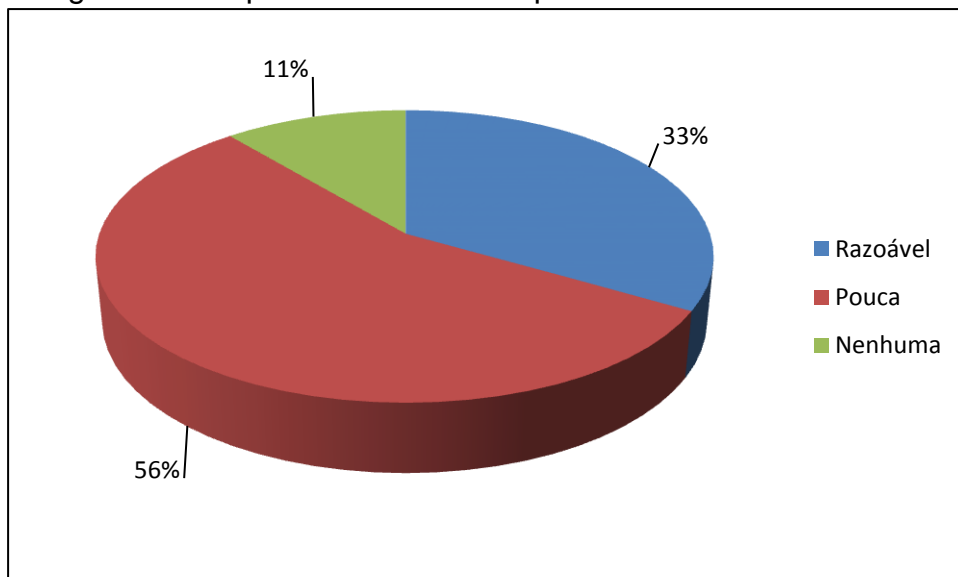
Figura 49 - Ações para incremento dos números de adeptos à CTCB.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na vigésima nona questão buscou-se avaliar a representatividade do quadro social da CTCB durante o processo eleitoral, obtendo-se as respostas conforme mostra a Figura 50:

Figura 50 - Representatividade no processo eleitoral da CTCB.

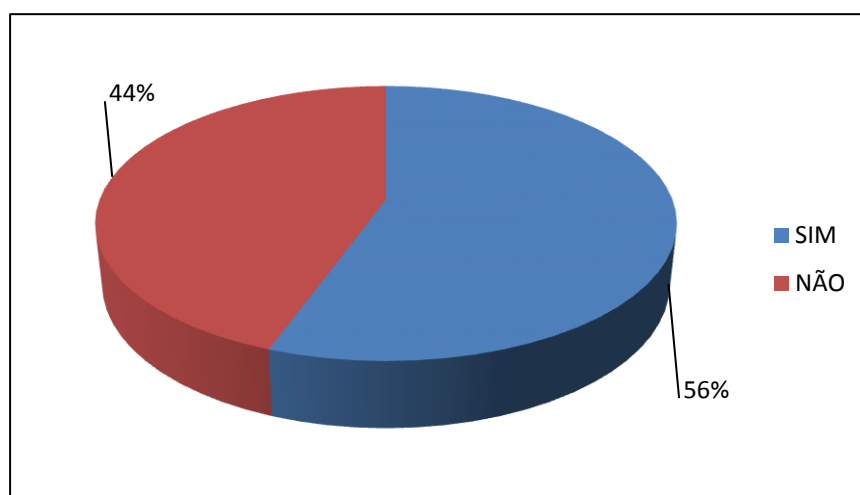


Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na trigésima questão investigou-se a dependência, ou não, da expansão do Cooperativismo no Extremo Sul da Bahia, de gestores sociais. Essa dependência dos gestores sociais para expansão do cooperativismo no Extremo Sul da Bahia foi confirmada, por unanimidade.

A trigésima primeira questão abordou a colaboração dos gestores públicos do Extremo Sul da Bahia para o fortalecimento da governança da CTCB, verificando-se o que mostra a Figura 51:

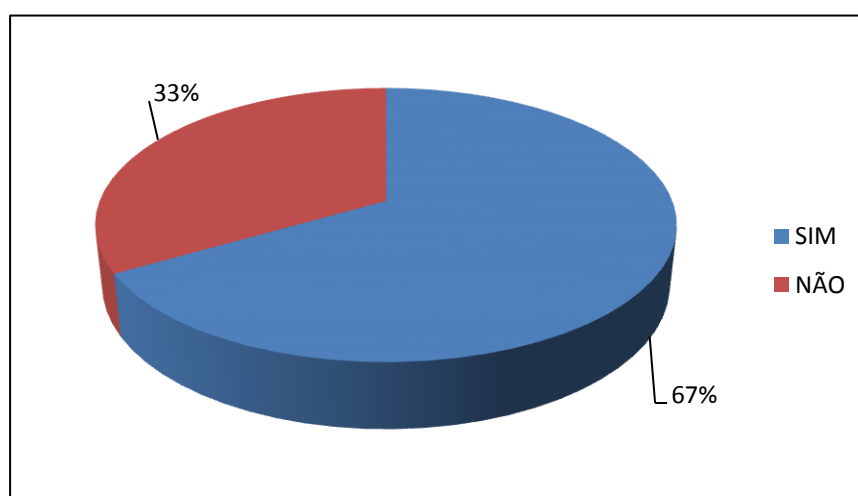
Figura 51 - Colaboração dos gestores públicos do Extremo Sul para o fortalecimento da governança da CTCB.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

Na trigésima segunda questão, considerando-se que a Costa das Baleias é hoje formada por sete municípios turísticos e de suporte turístico, perguntou-se aos entrevistados se estes municípios estão representados na CTCB. Os resultados são mostrados pela Figura 52:

Figura 52 – Representação dos sete municípios da Costa das Baleias na Câmara de Turismo.



Fonte: Pesquisa de campo, jan. 2014.

A trigésima terceira questão solicitou aos entrevistados que, diante das perguntas feitas anteriormente, definissem a Câmara de Turismo. As definições foram:

"Grupo de pessoas que discutem, propõem, mas sem resultado concreto."

"Órgão muito importante com representatividade de todos os municípios".

"Órgão representativo da Costa e precisa estar em harmonia com o trade turístico num único pensamento".

"Espaço de articulação de ações em prol do desenvolvimento do turismo regional".

"Instância de governança local para o atendimento de todos os municípios".

"A Câmara norteia cada município, orientando e auxiliando na segmentação turística".

"Proposta de gestão descentralizada capaz de promover o desenvolvimento turístico regional".

"Instrumento de ação e interligação de toda a região com secretarias e governo Estadual e Federal servindo a estes, se bem trabalhada, como ferramenta de desenvolvimento de toda a região".

4.2.1.1 Uma análise comparativa com o município de Bento Gonçalves

Vistos os aspectos teóricos ligados ao tema e as práticas de governança associadas a Bento Gonçalves e a Costa das Baleias, desenvolve-se no Quadro 7, um comparativo entre as duas formas de gestão.

Quadro 7 – Comparativo entre a governança do turismo de Bento Gonçalves e Costa das Baleias.

Critérios Analisados	Bento Gonçalves	Costa das Baleias
Base da economia	Indústria e turismo	Comércio, indústria e turismo
Influência de outras culturas	Imigrantes Italianos	Imigrantes portugueses, africanos e indígenas
Tipo de turismo praticado	Enoturismo, turismo de negócios e eventos	Ecoturismo, observação de baleias, mergulho, turismo de aventura, turismo rural
Perfil empreendedor	A população local dá ao trabalho um alto grau de importância, dando destaque a cidade também pela qualidade de vida	Pouco envolvimento no processo de desenvolvimento turístico; mão de obra pouco qualificada
Cultura do povo	Toda a comunidade ajuda, valorizam as tradições e criam produtos associados a atividade turística	Hospitalidade
Atuação das lideranças	Colaboração dinâmica, a visão	Baixo associativismo entre os

	empreendedora é mais voltada para o olhar da comunidade, envolvendo e estimulando todos para o trabalho do turismo como elemento de atratividade	agentes econômicos ligados às atividades turísticas; a iniciativa privada nos aspectos do associativismo cooperativismo ainda é incipiente; setor privado pouco qualificado e com visão empresarial ainda tímida
Conselho Municipal de Turismo	Legalizado; tem caráter consultivo; é composto por 25 entidades, representadas por um membro titular e dois suplentes, das esferas governamentais e não-governamentais	Instalado em seis dos sete municípios da Costa das Baleias embora ainda não funcione em sua plenitude
Secretaria Municipal de Turismo	Atua em pasta própria, promovendo o desenvolvimento do turismo sustentável	Operando com pouca continuidade, em função do alto nível de <i>turnover</i>
Eventos organizados pela Secretaria Municipal de Turismo	Eventos, promoção da zona turística em eventos nacionais e internacionais, estruturação de roteiros, apoio institucional a atrativos e empreendimentos turísticos, entre outras ações que visam a atrair maior fluxo de visitantes e alavancar a economia local	Pacotes de Verão: Reveillon, Carnaval, Programação Cultural nas Praças e praias, eventos esportivos, receptivo, festivais de gastronomia, cultural, motocilismo, Natal e capacitações como Carreta do Senac e demais
Instância de governança local e composição	Atuaserra, composta por Secretarias de Turismo de 11 (onze) municípios	Câmara do Turismo, vem atuando em parceria com o Sebrae e o Ministério do Turismo, mas não está formalizada. É formada por representantes da sociedade civil organizada e do setor público dos sete municípios: Alcobaça, Caravelas, Itamaraju, Mucuri, Nova Viçosa, Prado e Teixeira de Freitas
Sociotelia	Observada, com resultados positivos	Não observada; há pouca disponibilidade empresarial para o desenvolvimento do tema
Objetivo da instância de governança local	Planejar mecanismos que tragam o desenvolvimento sustentável para a região, que possui riquezas em aspectos naturais e culturais, entre outras ações. Investe e estimula empreendedores locais.	Promover o desenvolvimento do turismo sustentável da região, por meio do trabalho com os gestores municipais e representantes da comunidade, em projetos de infraestrutura, de eventos e de capacitação
Sindicato de Hotéis, Pousadas, Restaurantes, Bares e Similares	Existe como Carta Sindical, tem 2.000 associados, presta serviços relevantes à Comunidade Empresarial local, realiza parcerias com o o Sebrae e o Ministério do Turismo	Não existe um Sindicato de Hotéis; o segmento é representado por diversas Associações em cada Município da Costa
Cadeia produtiva do turismo	Completa, constituída de empresas líderes, provedores de serviços e infraestruturas de apoio	Constituída de hotéis, pousadas, lojas de artesanato, agências de turismo receptivo, empresas de mergulho,

		restaurantes, bares e outros
Receita gerada por turista	Alta	Baixa, exceto no município de Prado, que já se consolidou como zona turística
Qualidade dos serviços prestados	Satisfatória	Pouco satisfatória
Situação da governança	Exitosa	Atravessando altos e baixos, mas com muito potencial

Fonte: Elaboração do autor, ago. 2014.

A análise do Quadro 7 permite formular algumas sugestões de boas práticas que podem ser implantadas pela Câmara de Turismo da Costa das Baleias. A primeira delas, é que atente para as oportunidades, tendo como exemplo o fato de existir: um grupo de parceiros que acredita na cooperação; disposição das prefeituras e parceiros para contribuir mensalmente por meio de cotas para manutenção da CTCB; a predisposição de parceiros como o governo do Estado – por intermédio da Setur, da Bahiatursa, da Secretaria de Desenvolvimento e Integração Regional (SEDIR) –, do Sebrae e, até mesmo, do Governo Federal, por meio do Ministério do Turismo.

Vale ressaltar que cabe à Câmara de Turismo: produzir estudos e pesquisas que auxiliem o mercado local, identificando os principais gargalos do turismo local a serem solucionados; reunir e representar as principais entidades que tenham relação com o setor turístico em cada município; articular a gestão do turismo, provocando os gestores para investirem no setor; promover o desenvolvimento do turismo sustentável da região, trabalhando com os gestores municipais e representantes da comunidade; intervir na criação de um ambiente que conduz ao desenvolvimento econômico e social e na divisão equitativa das riquezas; escolher ou resolver entre as possibilidades de ação e definir políticas para levá-las a cabo; e, nortear suas práticas pelo respeito, atendimento de múltiplas expectativas, transparência, compromisso e responsabilidade.

Outras ações positivas seriam: apoiar o Sebrae no processo de implementação da lei geral (art. 123 do código civil) das micro e pequenas empresas dos municípios a ela vinculados; fazer com que os Comtur's efetivamente funcionem, norteados por um plano de trabalho; criar o Fumtur. Com essas sugestões, pode-se passar a desenvolver as considerações finais deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciou-se este trabalho com o objetivo de identificar nas práticas de governança do município de Bento Gonçalves-RS, ações que possibilitem desenvolver uma estratégia tecnológica de governança que fortaleça a gestão da zona turística Costa das Baleias-BA.

Para tanto, inicialmente, procurou-se conceituar e explicar as terminações “governança” e “gestão”, evidenciando-se que a governança tem sentido mais amplo, na medida em que impõe normas, regras, autonomia e limites à gestão e, conseqüentemente, aos atos gerenciais. Em outras palavras, cabe à gestão atuar dentro dos limites estabelecidos pela governança.

Verificou-se que, na empresa pública, a gestão deve objetivar obter melhores resultados, utilizando métodos típicos das empresas privadas, enquanto que a governança deve intervir para criar um ambiente que conduza ao desenvolvimento econômico e social e na divisão equitativa das riquezas.

Assim, ao se contextualizar a governança no setor turístico, constatou-se que esta se compõe de várias instâncias e se relaciona com o desenvolvimento econômico, com a promoção da sustentabilidade e com a responsabilidade social. Observou-se que a formação e o fortalecimento da governança no setor turístico dependem do esforço do poder público e das lideranças locais, em um trabalho contínuo voltado: para o melhoramento das vias de acesso às zonas turísticas; para investimentos em infraestrutura; para a capacitação do pessoal ocupado diretamente nas atividades turísticas e divulgação dos atrativos existentes; entre outros fatores que precisam ser identificados e potencializados em ações conjuntas. Foi nesse espírito que se formaram as instâncias de governança no turismo nos destinos turísticos do Rio Grande do Sul, onde fica a zona turística de Bento Gonçalves, e da Bahia, onde fica a zona turística Costa das Baleias.

Ao se identificar as práticas de governança no turismo aplicadas no município de Bento Gonçalves, observou-se que se trata de um local cuja comunidade tem o perfil empreendedor e a vocação para o turismo, trabalhando em conjunto com as

lideranças locais e com a instância de governança (Atuaserra), valorizando sua cultura e transformando-a em um núcleo de atrativos turísticos. A realização de grandes eventos anuais também vem atraindo milhares de turistas para aquela localidade. A iniciativa privada é representada por diversas entidades que também amparam os novos empreendedores e cooperam na promoção dos destinos, determinando a formação do conceito de sociotelia. Desse modo, vencendo os desafios: da dificuldade de acesso pela falta de estradas; da falta de luz elétrica; de bancos, de hospitais e de infraestrutura, de um modo geral, a comunidade de Bento Gonçalves conseguiu formar uma cadeia produtiva do turismo completa e fortalecer sua instância de governança, tornando-a exitosa e consolidando essa zona turística, dentro do destino turístico da serra gaúcha.

Por outro lado, ao se identificar os desafios enfrentados e as práticas de governança no turismo aplicadas na Costa das Baleias, ficou evidente que se trata de um conjunto de zonas turísticas que, apesar dos atrativos naturais que favorecem a atividade, ainda apresentam um grande potencial não explorado. Não se percebe, neste caso, o esforço conjunto observado em Bento Gonçalves, das iniciativas públicas e privadas, para alcançar um mesmo objetivo, que é incrementar o turismo e promover o desenvolvimento socioeconômico das regiões integrantes da Costa das Baleias. A falta do associativismo entre os agentes econômicos ligados às atividades turísticas da região é um entrave para o aumento do fluxo de turistas e, conseqüentemente, da receita. São necessárias medidas capazes de captar novos visitantes e fazer com que o fluxo atual permaneça na região por mais tempo, gerando impactos positivos na economia regional. Não adianta a população local ser tão hospitaleira, se o turista não encontra uma infraestrutura que lhe proporcione conforto e bem estar.

Assim, diante de tantas dificuldades, criou-se a Câmara de Turismo da Costa das Baleias com a prioridade de formular projetos, estender a temporada turística além do verão, divulgando as belezas da região. Contudo, o trabalho da CTCB ainda não está sendo suficiente para que se considere a governança do turismo nessa região bem-sucedida.

A pesquisa de campo realizada com representantes dos setores público, privado e terceiro setor, permitiu constatar que a CTCB: pode trazer resultados positivos e satisfatórios para a zona turística Costa das Baleias e corresponder às expectativas dos empresários locais, sendo indutora do turismo, considerando-se como destino turístico o estado da Bahia; é uma entidade na qual se discutem assuntos relevantes; carece de transformação em instância Jurídica com CNPJ e infraestrutura física; tem sido uma instância pouco atuante no papel de governança turística; vem recebendo pouca ajuda governamental; não tem aumentado o número de componentes, precisa elaborar projetos e monitorar junto aos municípios a execução das obras de infraestrutura, além de ser coletivista; precisa desenvolver uma gestão democrática; precisa incentivar a intercooperação; precisa priorizar a capacitação da Diretoria Executiva; precisa atuar de forma a obter melhor qualidade dos serviços prestados pelas empresas do segmento de turismo; precisa estimular os gestores municipais; estimular a criação dos Comtur's das cidades que integram a Costa das Baleias; concretizar tudo o que é discutido e planejado.

Todo o exposto remete ao problema de pesquisa inicial: quais as práticas de Governança no Turismo do município de Bento Gonçalves-RS que permitem a interação entre as Entidades Empresariais, Poder Público, Sociedade Civil Organizada e Instituição de Ensino Superior (IES), poderiam originar uma estratégia tecnológica para fortalecimento da governança de turismo na Costa das Baleias-BA?

Responde-se a esse problema sugerindo que uma estratégia tecnológica para fortalecimento da governança de turismo na Costa das Baleias-BA deveria envolver as seguintes práticas: alicerçar a governança na iniciativa privada, ainda que tenha como membros as prefeituras; formalizar devidamente a instância; criar uma cota de apoio mensal dos membros, tomando como critérios de diferenciação o tamanho, exemplo: uma prefeitura de menor porte pagaria uma taxa menor, assim como uma prefeitura de maior porte, pagaria uma taxa um pouco maior; pagar um salário para a presidente e para o secretário da instância; ressarcir despesas relacionadas à gestão da instância; indicar projetos aos seus associados / membros; cumprir fielmente o seu planejamento estratégico; e avaliar e corrigir periodicamente os rumos do planejamento.

Assim, tendo-se respondido ao problema de pesquisa e, conseqüentemente alcançado o objetivo geral, conclui-se este trabalho afirmando que em localidades onde o turismo é desenvolvido como principal fator econômico, é essencial ter uma instância de governança forte e atuante, que opere em conjunto com a comunidade local e empresas das esferas públicas e privadas, com um mesmo fim, tal seja o desenvolvimento socioeconômico da região por meio do turismo sustentável.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Clube da Excelência na Costa das Baleias agrega valor ao turismo**. 13/05/2009. Disponível em: <<http://www.ba.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/BA/Clube-da-Excel%C3%Aancia-na-Costa-das-Baleias-agrega-valor-ao-turismo>>. Acesso em: 17 jul. 2014.
- AGETUR. Agência Goiana de Turismo. **Tipos de Turismo**. Disponível em: <http://www.agetur.go.gov.br/tipo_tur4.htm>. Acesso em: 20 jun. 2014.
- ATUASERRA. Associação de Turismo da Serra Nordeste. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.serragaucha.com/pt/paginas/quem-somos/>>. Acesso em: 10 jul. 2014.
- AULICINO, Antônio Luís. **Cluster uma Estratégia de Desenvolvimento Turístico da Costa das Baleias – Bahia –Brasil**. Instituto para o Desenvolvimento Sustentável Ltda. 29/07/2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/88.pdf>>. Acesso em 16 jul. 2014.
- AYRES, Iona Gonçalves Santos Silva. **A construção da governança ambiental nos municípios brasileiros: o caso de Colinas do Tocantins (TO)**. Dissertação (Mestrado em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia). 112f. Universidade Federal do Amazonas, 2008. Disponível em: <<http://www.ppgcasa.ufam.edu.br/pdf/dissertacoes/2009/Iona%20Magalhaes.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2014.
- BAHIA IMÓVEIS. **Falésias de Mucuri-BA**. Figura 19. 2008. Disponível em: <<http://bimaramimoveis.com.br/mucuri/>>. Acesso em: 15 jul. 2014.
- BAHIA NA HORA. **Teixeira de Freitas e Itamaraju vão fazer parte da Costa das Baleias**. 07/06/2009. Disponível em: <<http://bahianahora.blogspot.com/2009/06/teixeira-de-freitas-e-itamaraju-vao.html>>. Acesso em: 15 jul. 2014.
- BAHIATURSA. **Costa das Baleias**. Disponível em: <<http://www.costadasbaleiasabrolhos.com.br/portal/index.php>>. Acesso em: 13 jul. 2014.
- BARRETTO, Margarita. **Turismo e legado cultural**. 3. ed. Campinas, SP: Papirus, 2000.
- BARRETO, Jesus. **Caravelas clicada por Jesus Barreto**. Figuras 14 e 15. 04/10/2009. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=GC1CnRb-JLQ>>. Acesso em 14 jul. 2014.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 12. ed. São Paulo: Ed. Senac-SP, 2007.

BENTO GONÇALVES. **Conheça a cidade**. Figura 4. Disponível em: <<http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/a-cidade/conheca-a-cidade>>. Acesso em: 18 jun. 2014.

_____. **História do Município de Bento Gonçalves**. Disponível em: <<http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/a-cidade/historico>>. Acesso em: 20 jun. 2014a.

_____. **Parque de eventos**. Figura 5. Disponível em: <<http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/turismo/parque-de-eventos>>. Acesso em: 18 jun. 2014a.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, M. **Governança na Empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOULLÓN, Roberto. **Ecoturismo: sistemas naturales y urbanos**. 2. ed. Buenos Aires: Librerías Turísticas, 2002.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Turismo e Sustentabilidade**/Ministério do Turismo. Brasília: Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização, 2007.

_____. _____. **Plano Estratégico de Marketing Turístico Costa das Baleias 2010-2014**. Brasília: Ministério do Turismo/Sebrae, 2010.

_____. _____. **Cadeia produtiva do Turismo em Parques Nacionais no Brasil e entorno: Parque Nacional de Anavilhanas**. Junho de 2011. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/parnaanavilhanas/images/stories/documentos_tecnicos/Relatorio_Cadeia_Produtiva_Anavilhanas.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2014.

_____. _____. **Projeto Benchmarking em Turismo**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/qualificacao_equipamentos/Benchmarking_Turismo.html>. Acesso em: 17 jul. 2014a.

BRUMATTI, Paula Normandia Moreira. **Análise das potencialidades do desenvolvimento sustentável do turismo de observação de baleias, *whale watching*, na costa da Bahia, Brasil**. Dissertação (Mestrado em Cultura & Turismo). 190f. Ilhéus, BA: Universidade Estadual de Santa Cruz, 2008. Disponível em:

<http://www.uesc.br/cursos/pos_graduacao/mestrado/turismo/dissertacao/mono_bru_matti.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2014.

CASTRO CÉSAR, José Renato de. As graves questões comportamentais referentes ao conceito de Turismo e de turista, nas quais se baseiam a antropologia e a sociologia, resolvem-se através da psicologia da *gestalt*. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, v. 3, n. 1. Fortaleza: UNIFOR, 2003, p. 201-202.

CERQUEIRA, Ricardo Ramos de. **Orientações práticas às instâncias de governança de turismo do Paraná**. Paraná: Sebrae/Secretaria de Estado do Turismo, 2009. Disponível em: <<http://www.turismo.pr.gov.br/arquivos/File/CartilhaInstanciasdeGov.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2014.

CERQUEIRA, Lilian; ROSÁRIO, Dílson; MORAES, Deraldo. **Manual de Metodologia Científica**: Desmistificando o método. Salvador: Artset, 2013.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, maio/jun. 2007, p. 487-504.

CORRÊA, Cynthia Cândida; SILVA, Juvancir da. **Cadeia produtiva**: estruturas de governança. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530358_7336.pdf>. Acesso em 20 mai. 2014.

COSTA DAS BALEIAS. **Destinos**. Disponível em: <http://www.visitecostadasbaleias.com.br/site/conteudo/index.php?in_secao=33&in_conteudo=1>. Acesso em: 14 jul. 2014a.

_____. **Sinalização da Costa das Baleias**. Figura 23. Disponível em: <https://www.facebook.com/turismocostadasbaleiasbahia/media_set?set=a.1469275969969277&type=1>. Acesso em: 16 jul. 2014.

ECOVIAGEM. **Teixeira de Freitas**. Disponível em: <<http://ecoviagem.uol.com.br/brasil/bahia/teixeira-de-freitas/>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

FAVA, Rubens. **Caminhos da Administração**. São Paulo: Thonsom Learning, 2001.

FÁVERO, Ivane. **Eventos Alavancadores do Turismo em Bento Gonçalves**: Bento em Vindima e Congresso Latino-Americano de Enoturismo. Agosto de 2010. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/noticias/acontece/download_acontece/Bento_Gonxalves_-_Economia_Local_RELATO_DA_MELHOR_PRxTICA.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2014.

FÉLIX, Raíssa. **Assembleia constitui “Câmara de Turismo da Costa das Baleias”**. Sul Bahia News. 24/05/2011. Disponível em: <<http://www.sulbahianews.com.br/noticias/bahia/9638/assembleia-constitui-camara-de-turismo-da-costa-das-baleias-24-05-2011/#>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FGVSP. Fundação Getúlio Vargas São Paulo. **Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo**. Disponível em <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0432_ACF692.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2014.

FINATEC. Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos. **Descentralização e poder local: a experiência das subprefeituras no município de São Paulo**. São Paulo: HUCITEC, 2004.

GARCIA, Félix Arthur. **Governança corporativa**. Monografia (Economia). 41f. Universidade Federal do Rio de Janeiro: julho de 2005. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Felix%20Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOELDNER, Charles R.; RITCHIE, J. R. Brent; McINTOSCH, Robert W. **Turismo: Princípios, práticas e filosofia**. Trad. Roberto Cataldo Costa. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HANAI, Frederico Yuri. Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade do turismo: conceitos, reflexões e perspectivas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 8, n. 1. Taubaté, SP: jan-abr/2012, p. 198-231.

HARTMANN, Robson. **Sustentabilidade no turismo**. 16/08/2011. Disponível em: <<http://turismoemfronteiras.wordpress.com/2011/08/16/sustentabilidade-no-turismo/>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

HÔTELIER NEWS. **Presidente da ABIH-PE acumula novo cargo no turismo**. 05/08/2013. Disponível em: <<http://www.hoteliernews.com.br/noticias/presidente-da-abih-pe-acumula-novo-cargo-no-turismo-58900>>. Acesso em: 22 mai. 2014.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **A governança em cadeias globais de valor**. 2001. Disponível em: <<http://www.nead.gov.Br/artigodomes>>. Acesso em 02 jun. 2014.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa**. 2004. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2>>. Acesso em: 06 mar. 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades. **Infográficos**: dados gerais do município. Censo 2013. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=291560&search=>>. Acesso em 16 jul. 2014.

_____. _____. **Rio Grande do Sul**: Bento Gonçalves. 2013. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430210&search=||in fogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em: 18 jun. 2014.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

IICA. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. **Estudo da cadeia produtiva do turismo rural brasileiro**. Brasília: Instituto de Desenvolvimento do Turismo Rural e Equestre – Idestur, 2013.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Cadeia produtiva do turismo no Paraná**: estudo sobre as regiões turísticas do estado. Curitiba: IPARDES, 2008.

JORNAL ALERTA. **Parque Nacional Marinho de Abrolhos**. Figura 13. Disponível em: <<http://www.jornalalerta.com.br/2013/05/parque-nacional-marinho-dos-abrolhos-comemora-30-anos-de-luta-pela-conservacao/>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

_____. **Câmara de Turismo da Costa das Baleias promove evento para apresentação do Projeto de Sinalização Turística**. Set. de 2013. Disponível em: <<http://www.jornalalerta.com.br/2013/09/camara-de-turismo-da-costa-das-baleias-promove-evento-para-apresentacao-do-projeto-de-sinalizacao-turistica/>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

_____. **Programa busca aumentar competitividade do turismo na Costa das Baleias**. Out. 2013a. Disponível em: <<http://www.jornalalerta.com.br/2013/11/programa-busca-aumentar-competitividade-do-turismo-na-costa-das-baleias/>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Dall'Onder, uma empresa sociotélica**. 15/05/2014. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=161762>>. Acesso em: 27 jul. 2014.

LAZO, Álvaro. **Dall'Onder Grande Hotel**, em Bento Gonçalves – RS. Figura 8. 01/12/2011. Disponível em: <<http://alvarocaricas.blogspot.com.br/2011/12/jantar-com-caricaturas-na-serra-gaucha.html>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Cengage, 2006.

MACIEL, Vinicius. **Pensamento sistêmico**. Disponível em: <http://www.prismaedu.com/campus_virtual/aulas/7350_Aula_3_-_Pensamento_Sist%C3%AAmico.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEDINA, C.C. **Destilaria Busnelo**. Figuras 6 e 7. Março de 2011. Disponível em: <http://www.tripadvisor.com.br/LocationPhotoDirectLink-g680210-d2050001-i30023772-Caminhos_de_Pedra-Bento_Goncalves_State_of_Rio_Grande_do_Sul.html#30023777>. Acesso em: 10 jul. 2014.

MENDONÇA, Érico; GARRIDO, Inez; VASCONCELOS, Socorro. **Turismo e Desenvolvimento Sócio-Econômico**. Salvador-BA: Secretaria da Cultura e Turismo, 2000.

MOMM, Christiane Fabiola; LESSA, Rafael Orivaldo. Sistema de classificação bibliográfica e a conceituação do turismo: uma visão da CDU. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 2. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2009, p. 141-154. ISSN 1413-9936.

NAVEGANTES. **Lei nº 2.021**, de 09 de novembro de 2006. Disponível em: <<http://camara-municipal-de-navegantes.jusbrasil.com.br/legislacao/539226/lei-2021-06>>. Acesso em: 23 mai. 2014.

NOGUEIRA, Herika. **Missão Técnica à Serra Gaúcha traz conhecimento e vivência turística**. 17/12/2011. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DZmwPNRsproJ:www.tvuai.com.br/tvuai/1687+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=br&lr=lang_en%7Clang_pt>. Acesso em: 10 jul. 2014.

PARADISE INN. **Cidade de Alcobaça**. Figura 12. Disponível em: <http://www.paradiseinn.com.br/english/vitoria_Eng.html>. Acesso em: 14 jul. 2014.

PARAÍBA. **Conselho Municipal de Turismo**. Disponível em: <http://arquivos.mp.pb.gov.br/psicosocial/programas/turismo_cmt.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2014.

PARANÁ. Governo do Estado do Paraná. Secretaria de Estado da Educação. **Gestão: O que é gestão?** Março de 2010. Disponível em:

<http://www.nre.seed.pr.gov.br/londrina/arquivos/File/EENS/Agentes_Educacionais.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. **Orientações práticas às instâncias de governança de turismo do Paraná**. Paraná: Ministério do Turismo, Secretaria de Estado do Turismo, SEBRAE, 2009. Disponível em: <<http://www.setu.pr.gov.br/arquivos/File/CartilhaInstanciasdeGov.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a cidadania: a Reforma Gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Ed. 34, 1998.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 75-121.

PETROCCHI, Mário. **Planejamento e gestão do turismo**. São Paulo: Futura, 2002.

PORTAL BONITO. **Missão identifica bases práticas do turismo no Pantanal**. 08/10/2010. Disponível em: <<http://www.portalbonito.com.br/noticias/noticias-geral/2851/missao-identifica-bases-praticas-de-turismo-no-pantanal>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Espaços de destinos turísticos**. 30/04/2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/turismo-e-hotelaria/artigos/46947/espacos-de-destinos-turisticos>>. Acesso em: 23 mai. 2014.

PORTAL N3. **Bahiatursa e Setur visitam Costa das Baleias e anunciam investimentos de sinalização turística no extremo sul**. 19/09/2013. Disponível em: <<http://www.portaln3.com.br/teixeiradefreitas/bahiatursa-e-setur-visitam-costa-das-baleias-e-anuciam-investimentos-de-sinalizacao-turistica-no-extremo-sul/#.U-lr6ONdVGQ>>. Acesso em 17 jul. 2014.

PORTO, Rogério Ortiz. **Hotel Dall'Onder: uma empresa sociotélica**. Dissertação (Mestrado em Administração para Executivos). 198f. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2891/000327813.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 jul. 2014.

PRADO AGORA. **Prado: Católicos celebram neste sábado (2), a tradicional festa da padroeira da cidade**. Figura 10. 01/02/2014. Disponível em: <<http://pradoagora.com.br/n/prado-catolicos-celebram-neste-sabado-2-a-tradicional-festa-da-padroeira-da-cidade/>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

PRADO BAHIA BRASIL. **Beco das Garrafas**. Figura 11. Disponível em: <<http://www.pradobahiabrasil.com.br/cidade.html>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

PREFEITURA DE NOVA VIÇOSA. **Museu Frans Krajcberg**. Figura 17. Disponível em: <<http://www.novavicosaba.gov.br/modules/extgallery/public-photo.php?photold=292>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

PREFEITURA DE TEIXEIRA DE FREITAS. **Teixeira de Freitas participará da Conferência Nacional das Cidades**. Figura 20. 30/04/2013. Disponível em: <<http://www.teixeiradefreitas.ba.gov.br/noticiaview/view/?id=109>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAMARAJU. **Potencial Ecoturístico de Itamaraju**. Figuras 21 e 22. Disponível em: <<http://www.itamaraju.ba.gov.br/>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MUCURI. **Praça João Carletti**. Figura 18. Disponível em: <<http://www.mucuri.ba.gov.br/turismo/pontos-turisticos/praca-joao-carletti/>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

PRIAMO, Vânia Inês Ávila. **Entre a história e o turismo**: as cidades e seu patrimônio cultural (Nova Hartz-RS). Dissertação (Mestrado em História). 233f. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 2013. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/223743600/As-Cidades-e-o-Seu-Patrimonio>>. Acesso em: 23 mai. 2014.

PRODETUR. Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste. **Resumo Executivo do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS)**. 06/01/2006. Disponível em: <http://www.bnb.com.br/content/aplicacao/prodetur/downloads/docs/cb_1_resumo_executivo_090708.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2014.

_____. _____. **Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS) de Costa das Baleias**: Gastos Turísticos. 31/05/2006a. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/prodetur/downloads/docs/cb_3_12_gastos_turisticos_090708.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2014.

REIS, Fábio Wanderley. Governabilidade, instituições e partidos. **Novos Estudos Cebrap**. São Paulo, n. 41, mar. 1995, p. 40–59.

RODRIGUES, Caroline Lopes. **Praça de Nova Viçosa**. Figura 16. 04/01/2013. Disponível em: <<https://www.flickr.com/photos/clrodrigues/8375631037/in/photostream/>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

ROTH, Ana Lúcia; WEGNER, Douglas; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; PADULA, Antonio Domingos. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1. São Paulo, jan./fev./mar. 2012, p.112-123.

SANCHO, Amparo. **Introdução ao turismo**. Trad. Dolores Martin Rodriguez Corner. São Paulo: Roca, 2001.

SANT'ANNA, Dalva Garcia; OLIVEIRA, Maria Teresa Chenaud Sá de; BERENSTEIN, Symona Gropper. **Gestão participativa para um turismo sustentável: o caso da costa do descobrimento**. Salvador: Secretaria da Cultura e Turismo, 2001.

SANTOS, João dos. Turismo: Ciência ou Técnica? **Revista Turismo**. Disponível em: <<http://www.revistaturismo.com/artigos/cienciatecnica.html>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

SECRETARIA DO TURISMO DO ESTADO DA BAHIA. **Instâncias de governança**. Disponível em: <<http://www.setur.ba.gov.br/governanca/forum-estadual-de-turismo/instancias-de-governanca/>>. Acesso em: 22 mai. 2014.

_____. **Boletim do Sistema de Informações e Estatísticas Turísticas do estado da Bahia**. Ano II, n. 2, jun. 2014. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/turismobahia/boletimestatistico2jun2014>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

SEMTUR. Secretaria Municipal de Turismo de Bento Gonçalves. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.turismobento.com.br/pt/a-cidade/historico/>>. Acesso em: 18 jun. 2014.

_____. _____. **COMTUR**. Disponível em: <<http://www.turismobento.com.br/pt/comtur/>>. Acesso em: 10 jul. 2014a.

SMITH, Vivian Paes Barreto. **Desafios socioambientais e os distintos tipos de governança**. Disponível em: <<http://www.anppas.org.br/encontro6/anais/ARQUIVOS/GT10-302-1361-20120630233258.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2014.

SONEIRO, Javier Callizo. **Introdução à geografia do Turismo**. Madrid: Síntesis, 1991.

SUL BAHIA NEWS. **Teixeira de Freitas: Câmara de Turismo da Costa das Baleias realiza reunião**. 11/12/2009. Disponível em: <<http://www.sulbahianews.com.br/ver.php?id=5020#>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

VICENTINI, Débora. **Câmara de Turismo da Costa das Baleias é a primeira da Bahia a ser formalizada**. 26/05/2011. Disponível em: <<http://www.osollo.com.br/online/turismo/4354-camara-de-turismo-da-costa-das-baleias-e-a-primeira-da-bahia-a-ser-formalizada.html>>. Acesso em: 22 mai. 2014.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DA ENTREVISTA REALIZADA COM REPRESENTANTES DA CTCB

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CIAGS - CENTRO INTERDISCIPLINAR DE DESENVOLVIMENTO E
GESTÃO SOCIAL
Mestrado Multidisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social**

Prezado (a) Titular da Câmara de Turismo da Costa das Baleias - CTCB:

Estamos realizando uma Pesquisa de Campo junto aos Titulares da Câmara de Turismo da Costa das Baleias - CTCB, com o objetivo de conhecer o pensamento de cada membro desta entidade.

Trata-se de um Estudo de Caso e esta avaliação vai nos auxiliar não só a conhecermos mais a realidade da sua organização, mas avaliarmos quais os caminhos a serem seguidos, daqui pra a frente, para que o processo de tomada de decisões por parte da Diretoria e titulares da Câmara, em favor do desenvolvimento do Destino Turístico Costa das Baleias, possam ser mais ágeis podendo gerar uma maior satisfação a todos os titulares.

A sua opinião é muito importante e o resultado deste estudo será apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - UFBA, no término do Curso de Mestrado Profissionalizante em Desenvolvimento Territorial e Gestão Social, através de um Projeto Dissertação.

Grato pela atenção e colaboração.

Alex Silva de Brito
Mestrando da UFBA
Coordenador Regional do SEBRAE/BAHIA, Teixeira de Freitas.

FORMULÁRIO DA ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____

Formação: _____

Município: _____

() Setor Público. Órgão _____

() Setor Privado. Segmento: _____

() Terceiro Setor. Entidade: _____

1) Na sua visão, a CTCB já trouxe e/ou poderá trazer resultados positivos e satisfatórios para o Destino Turístico Costa das Baleias?

() Sim () Não

2) Na sua visão, a CTCB correspondeu e/ou poderá corresponder com as expectativas dos empresários da Costa das Baleias?

() Sim. Como? _____

() Não

3) Os assuntos discutidos na CTCB em sua maioria:

() São assuntos relevantes para o Destino

() Produzem resultados positivos

() Pouco relevantes

() Irrelevantes

4) Na sua avaliação, a Câmara de Turismo deveria ser uma instância Jurídica com CNPJ, sala as, com estrutura de secretaria?

() Sim

() Talvez

() Não

() Caso não, por quê?

5) O Senhor ou a Senhora pretende mudar de atividade profissional, deixando de exercer atividade profissional no segmento do Turismo?

() Sim () Não

Caso sim, por quê?

6) A CTCB tem sido uma instância forte e atuante, mantendo um papel de governança do destino?

() Sim () Não

Caso não, por quê?

7) O Governo do Estado através da SETUR e da Bahiatursa tem trabalhado de forma a valorizar a instância como Governança forte do Destino Costa das Baleias?

() Sim () Não

8) Ao longo dos anos, a CTCB tem aumentado o número de componentes?

() Sim () Não

9) Qual sua expectativa quanto ao Turismo da Costa das Baleias para os próximos 10 anos? A Câmara pode contribuir?

() Sim

() Não

Caso sim, como?

10) Uma vez que a CTCB esteja em processo de reestruturação, quais sugestões você daria para uma melhor atuação desta instância de governança?

11) Caso o(a) senhor(a) já fez parte da Câmara de Turismo da Costa das Baleias e deixou de participar, quais os motivos que o levaram a tomar esta decisão?

12) Você acha que a CTCB é uma instância de governança democrática?

() Sim () Não

Caso não, por quê?

13) Dos quesitos abaixo relacionados para o desenvolvimento econômico da Câmara de Turismo da Costa das Baleias, enumere de 1 a 7 as alternativas por ordem de importância, sendo 1 – mais importante e 7 – menos importante:

- () Adesão Voluntária e Livre
- () Gestão Democrática pelos Membros
- () Participação Econômica dos Membros
- () Autonomia e Independência
- () Educação Formação e Informação
- () Intercooperação
- () Interesse pela Comunidade

14) Enumere de 1 a 7 o **princípio mais difícil de colocar em prática na CTCB**, sendo 1 – mais importante e 7 – menos importante:

- () Adesão Voluntária e Livre
- () Gestão Democrática pelos Membros
- () Participação Econômica dos Membros
- () Autonomia e Independência
- () Educação Formação e Informação
- () Intercooperação
- () Interesse pela Comunidade

15) Quais desses **princípios a CTCB vem praticando satisfatoriamente em favor do quadro social?** Enumere 1 para mais importante e 7 para menos importante:

- () Adesão Voluntária e Livre
- () Gestão Democrática pelos Membros
- () Participação Econômica dos Membros
- () Autonomia e Independência
- () Educação Formação e Informação
- () Intercooperação
- () Interesse pela Comunidade

16) Como o senhor(a) avalia a gestão estratégica e operacional quanto à prática dos princípios abaixo? Enumere 1 para mais importante e 7 para menos importante:

- () Adesão Voluntária e Livre
- () Gestão Democrática pelos Membros
- () Participação Econômica dos Membros
- () Autonomia e Independência
- () Educação Formação e Informação
- () Intercooperação
- () Interesse pela Comunidade

Por quê atribuiu 1 e 7 aos respectivos princípios?

21) No espaço em frente a cada questão coloque o valor que o(a) senhor(a) atribui a cada afirmativa. Os valores que irá atribuir corresponderão aos seguintes conceitos:

1- discordo totalmente

2- discordo parcialmente

3 - concordo totalmente

4- concordo parcialmente

5- não se aplica

- () Os integrantes da Câmara de Turismo tem contribuído de forma satisfatória com as expectativas esperados do destino;
- () O acesso a crédito ao segmento do Turismo na Costa das Baleias favorece o desenvolvimento econômico e social das empresas e empresários, ligados ao setor;
- () O acesso a inovação e tecnologia é favorecido a quem depende, por parte de Institutos Tecnológicos, Centros de Pesquisas e Universidades;
- () O Extremo Sul da Bahia é propício ao Turismo;
- () As empresas do segmento de Turismo têm grande oportunidade de crescimento na Costa das Baleias;
- () As lideranças cooperativistas existentes no território favorece o cooperativismo;
- () Os empresários da região, independente do tamanho de seus empreendimentos, são empreendedores, conhecedores dos seus negócios;
- () Os empresários do extremo sul da Bahia são individualistas;
- () Os empresários do extremo sul da Bahia gostam de trabalhar.

22) Como o(a) senhor(a) avalia a qualidade dos serviços prestados pelas empresas do segmento de turismo na Costa das Baleias?

- () satisfatória
- () pouco satisfatória
- () insatisfatória
- () não se aplica

23) Na sua opinião, quais são as razões que dificultam o funcionamento adequado da Câmara de Turismo? Marque com “X” a(s) alternativa(s):

- falta de recursos disponível na Câmara
- incapacidade de conveniar com parceiros como MTUR, Sebrae, Prefeituras, etc;
- falta de apoio do governo Federal, Estadual e Municipal;
- falta de política estruturante do setor .

24) Quais as principais demandas por parte dos integrantes que a CTCB têm dificuldades em atender?

25) Na sua opinião, qual(is) o(s) fator(es) gerador(es) destas dificuldades?

26) Aponte estratégia(s) que pode(m) ser utilizada(s) pela Câmara para solucionar tais dificuldades?

27) Na sua opinião, a CTCB incentiva seus membros a desenvolver os COMTUR´s de suas cidades?

- Sim Não

28) No seu entendimento, o que pode e deve ser realizado para que se eleve o número de adeptos à Câmara de Turismo, tendo como premissa a filosofia e doutrina cooperativista?

- preparação de empreendedores para adesão e prática do cooperativismo
- preparação dos COMTUR's para gestão
- parcerias com os governos Municipais e Estadual na área da educação
- parcerias com órgãos de Assistência Técnica
- outros. Citar: _____

29) No quadro social da CTCB durante o processo eleitoral, existe:

- muita representatividade
- representatividade razoável
- pouca representatividade
- nenhuma representatividade
- Outra alternativa

30) A expansão do Cooperativismo no Extremo Sul da Bahia:

- depende de gestores sociais
- não depende de gestores sociais

Caso dependa de gestores sociais, o que a Câmara está fazendo para ter maior números de gestores cooperados?

31) Os gestores públicos do Extremo Sul da Bahia têm colaborado para o fortalecimento da governança da CTCB?

- Sim
- Não

32) Caso a resposta seja negativa ou pouco significativa, na sua avaliação, a que se deve esta atitude e comportamento e o que fazer para modificar a forma de pensar e agir dos representantes do povo em nosso território?

32) A Costa das Baleias é hoje formada por sete municípios turísticos e de suporte turístico. Estes municípios estão representados na CTCB?

() Sim () Não

Caso a resposta seja não, quais são as razões para esta não adesão?

33) Diante das perguntas expostas acima, defina a Câmara de Turismo:

APÊNDICE B – RELATÓRIO DE RESIDÊNCIA SOCIAL EM BENTO GONÇALVES-RS

Programa de Residência Social

Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social
Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social
Universidade Federal da Bahia

Relatório da Atividade de Residência Social

Caro Mestrando – Turma V

Este relatório deve ser preenchido APÓS a realização da experiência de Residência Social para conclusão da experiência. Envie por e-mail r.social@ciags.org.br no máximo 35 dias após o final da RS.

Qualquer dúvida ou sugestão, entre em contato com a gente: r.social@ciags.org.br

Parabéns pela experiência e obrigada pela contribuição!

Nome do Aluno: Alex Silva de Brito

Turma do mestrado:05

Cidade da RS:

País da RS:

Período de RS:

Data de preenchimento:

Bento Gonçalves, BRASIL
Gramado, Garibaldi

07/11 A 21/11/2013

08/12/2013 – final

Instituição: SHRBS – Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Serra Gaúcha.

Endereço: SEDE – CAXIAS DO SUL/RS (54) 3221.2666 / SUBSEDE – BENTO GONÇALVES/RS (54) 3453.8000

Telefone: (54) 9976.4116

E-mail: marciatur@sindiregiao.com.br - Site: www.sindiregiao.com.br

Responsável: Márcia Ferronato - Diretora Executiva SHRBS Região Uva e Vinho

33 472726530

A – Sobre a Organização de que acolheu a sua RS

1. Nome da instituição/organização: Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares			Telefone: 54. 3221.2666
Endereço completo: Hermy Hugo Dreher, 197 – Bairro Planalto			
Departamento: Diretora Executiva	Responsável: Márcia Ferronato	Cargo do responsável: Diretora Executiva SHRBS Região Uva e Vinho	E-mail: marciatur@sindiregiao.com.br

2. Assinale quais os principais motivos que lhe levou a optar por realizar a Residência Social em tal organização ou projeto (marque até três opções):

- A organização é/era referência na minha área de atuação.
 A organização é/era referência na área em que estava/estou realizando meu trabalho de conclusão de curso.
 Admiração pessoal pelo trabalho desenvolvido por esta organização.

Outros:

3. Descreva brevemente a estrutura organizacional da empresa/instituição/projeto/ organização que acolheu a sua RS, indicando onde você atuou/participou/observou:

O SHRBS – Sindicato de Hotéis Pousadas Restaurantes Bares e Similares da Região da Uva e Vinhos, onde realizei a minha Residência Social tem uma Sede em Caxias do Sul, e uma Subsele em Bento Gonçalves, o Sindicato começou como uma Associação, e depois, vindo a passar para um Sindicato, representando os Segmentos de Hotéis, Gastronomia e Entretenimento. Passando a existir como Carta Sindical em 08 de agosto de 1948. O Sindicato atende 19 Municípios da Serra Gaúcha. O Sindicato tem 2.000 associados, com o maior número de Associados em Caxias do Sul e em segundo lugar, vem Bento Gonçalves com 500 Associados.

A Entidade é reconhecida pelos relevantes serviços prestados à Comunidade Empresarial local www.sindiregiao.com.br. Esta entidade empresarial conta com 6 (seis) colaboradores e um Presidente, atuando com Projetos importantes em parceria com outras Instituições, tais como, Tour da Experiência, Projeto Economia da Experiência, COCAP, Aventura Serra Gaúcha, Turismo de Acessibilidade, Bento por Inspiração, Viagem Sabores, Fespro HRBS. Ambos os Projetos implementados, correspondem com as expectativas e necessidades dos Associados e da Comunidade Empresarial Regional. O Sindicato realiza parcerias e convênios com diversas Instituições tais como Sebrae, Ministério do Turismo, afim de oferecer serviços para seus associados e comunidade Empresarial de forma geral.

4. Contextualize o trabalho e a participação da Organização na sua própria área de atuação de desenvolvimento sócio-territorial:

O Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Bento Gonçalves – Região da Uva e Vinho, é uma Entidade Patronal que abrange 19 municípios, representando aproximadamente 2.000 estabelecimentos, das seguintes categorias: Hotéis, Pousadas, Restaurantes, Churrascarias, Pizzarias, Cantinas, Bares, Bares Dançantes, Boates, Casas Noturnas, Casas de Shows, Casas de Lanches, Pastelarias, Motéis e outros similares.

Sua Missão, é assegurar a representação e defesa dos interesses das categorias e apoiar o desenvolvimento sustentável. Através do incentivo à inovação e a qualificação de produtos e serviços, a gestão eficaz e pró-ativa, integrando e fomentando a cooperação e atuando também no desenvolvimento e promoção turística, sempre respeitando a cultura regional.

Quanto a A minha atuação profissional no território, meu dever é, fazer com que os Empresários e Empreendedores, sejam atendidos através de Projetos Coletivos, Individuais, e tenham informações à quem depende e procura de conhecimento e formação para tomar decisão correta no momento de realizar um investimento, no momento de diversificar suas atividades, no momento em que desejam constituir empreendimento individuais e ou coletivos. Bem como, proporcionar uma maior Capilaridade da atuação do Sebrae no Território do Extremo Sul, atuando através dos eixos de atuação: Gestão, Acesso a Mercado, Acesso a Crédito, Inovação e Tecnologia e Cooperação. O SEBRAE/BA tem como clientes em nossa região, empreendedores individuais, micros e pequenas empresas, além de produtores rurais e potencial empreendedor.

A quase dois anos, Coordeno a Unidade Regional do SEBRAE/BA – Regional Teixeira de Freitas, sendo a mesma composta por 21 Municípios, tendo como Cidades Âncoras: Teixeira de Freitas, Eunápolis, Itamaraju e Porto Seguro, e os Destinos Turísticos da Costa do Descobrimento, sendo este um importante Polo Turístico da Bahia, dotada de infraestrutura hotelaria com 46.245 leitos disponíveis e de aeroporto internacional, bem como, a Costa das Baleias, outro Destino que é composta por uma expressiva estrutura hoteleira e gastronômica, por parques como, Parque Nacional Marinho de Abrolhos, Parque Monte Pascoal, Reserva Estrativista Marinha do Corumbau, Reserva Extrativista Marinha do Cassurumbá, dentre outros atrativos.

O extremo Sul, é o 2º maior território de atração de investimentos da Bahia, polo concentrador da produção de celulose baiana conjugada com a exploração da silvicultura, importante exportadora de produtos do setor mineral (mármore e granitos), produz 240 milhões de litros de álcool/ano, gerando 3.900 empregos diretos e 9.800 indiretos, ascendente segmento madeireiro, múltiplas aptidões no setor do Agronegócios (pecuária, mamão, café, melancia, abacaxi, coco-da-bahia, eucalipto e apicultura). Abrigará 02 campi da Universidade Federal do Sul da Bahia em Porto Seguro (Ciências Exatas) e Teixeira de Freitas (Ciências da Saúde).

No Destino Turístico Costa das Baleias, “área espelho” várias são as organizações que atuam em prol ao desenvolvimento do Turismo regional, no entanto, ainda há que se criar um modelo consistente de atuação conjunta.

Diante do exposto acima, e na condição de gestor social, percebo oportunidades para muitos, através de um modelo sólido de Governança. Entretanto, precisamos incentivar que a cultura da cooperação, e a cultura empreendedora sejam disseminadas. Atitudes e comportamentos, com foco no coletivo, objetivando favorecer corretas tomadas de decisões. Senso de identidade e senso de pertencimento, nas organizações e empresas coletivas, faz-se necessário..

B – Sobre a sua experiência de RS

5. Como se deram os contatos iniciais com a Organização? Em que momento a Organização aceitou acolher a sua experiência de RS?

Após anos de experiência e vivência no setor do turismo, utilizando a rede de contatos, através de uma profissional que eu conheci em 2007, em uma capacitação em Salvador, onde tive a oportunidade de conhecer o SHRBS - Sindicato de Hotéis Restaurante Bares e Similares da Serra Gaúcha - Rio Grande do Sul, bem como a sua Diretora, a Sra. Márcia Ferronato, através de uma Capacitação sobre Tour da Experiência, ministrado pela própria Márcia. Desta forma, em agosto de 2013, mantive contato telefônico com o SHRBS, através da Sra. Márcia Ferronato, Diretora Executiva da Entidade, para viabilizar a minha Residência Social de Mestrado, onde fui prontamente atendido.

Ela entendeu a minha proposta e a importância da Residência Social, para conclusão do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Gestão Social e, imediatamente, solicitou a formalização, via e-mail. De posse dos e-mail's com as afirmações da Direção do SHRBS e UFBA aguardei análise e tomada de decisão da empresa em que presto serviço, para programação da viagem, que aconteceu simultaneamente, sem nenhum tipo de empecilhos e ou entraves.

6. Como foi a sua preparação para a RS? Você preparou algum material para ser apresentado logo na sua chegada? Qual?

Me planejei, elaborando um plano de trabalho em conjunto com o professor orientador Hernane Coelho, o qual, foi apreciado e aprovado pela Professora Dra. Lígia, bem como, muito bem aceito pelo SHRBS. Criamos uma agenda de trabalho, onde pudesse obter informações através pesquisa, sistematizadas através de um formulário que também foi criado para o trabalho e aprovado pelo Professor Orientador Hernane Coelho. As pesquisas foram direcionadas a Instituições, Secretarias de Turismo, Empresas e Instituições de Ensino Superior, onde busquei, pesquisar, estudar, observar, escrever, entrevistar e diagnosticar, com foco no processo de Governança no Turismo da Serra Gaúcha. No dia 13/11/13, às 09:00 horas me dirigi até a

Entidade de Classe. Fui recebido pela Executiva do SHRBS, Sra. Márcia Ferronato, onde na oportunidade, me apresentei, falei das minhas pretensões para com a Residência Social, falei do CIAGS e do Curso de Mestrado da UFBA, falamos sobre o Plano de Trabalho realizado e já encaminhado previamente via e-mail. Na oportunidade apresentei o Tema, os objetivos, Pergunta, Problematização e Foco da minha Dissertação que é na Governança de Destino Turístico, com o olhar para a Costa das Baleias. Após 1h e 30 minutos de conversa, ela me apresentou a agenda atualizada. Na sequência, ela me apresentou o Sr. Máximo Colaceci, primeira pessoa a ser entrevistada após a referida Diretora, visando dar continuidade ao meu trabalho, onde ali, dei sequência nas entrevistas, o que culminou em uma visita ao Roteiro Caminhos de Pedra com o mesmo Sr. Máximo, Diretor da Associação Caminhos de Pedra.

7. Qual a sua posição enquanto pesquisador? Você acredita ter realizado uma observação participante? O que facilitou ou dificultou o processo?

Inicialmente os parceiros locais ficaram um pouco apreensivos, e buscaram conhecer a minha experiência e logo depois, se colocaram à disposição para colaborar com a minha pesquisa de Residência Social. Como já tinha um certo conhecimento com a Diretoria da Entidade SHRBS, as coisas fluíram com mais tranquilidade. No primeiro final de semana, tive uma experiência muito interessante, podendo participar de uma programação de palestras no Festival de Turismo de Gramado, e também, assistir algumas programações locais, a exemplo do Nativitatem, do Natal Luz de Rua, visitar parques e, sobretudo, conversar com pessoas influentes no processo de Turismo para o Destino, a exemplo da Secretária de Turismo Sra. Rosa Helena Volk e com o representante do Ministério do Turismo Sr. Wilken Souto.

Na segunda semana de Residência Social, iniciei a agenda de pesquisa em Bento Gonçalves, onde pude pesquisar e conhecer o modelo de Gestão do Turismo da Região, conversando com lideranças locais, tais como o Secretário de Turismo Sr. Gilberto Durante, Presidentes e Diretores de Entidades voltadas ao Turismo, bem como, Empresários da Cidade como o Sr. Tarcisio Michelin, dono da Rede de Hotéis Dall'onder. Este último trata-se de uma personalidade de grande expressividade para o contexto econômico e social da Cidade, onde além de ser um empreendedor nato, ajudam a cidade a crescer, indicando e incentivando que pessoas constituam seus negócios de sucesso, bem como, incentivando grupos a se organizarem, a exemplo do roteiro Caminhos de Pedras, estruturado através de sua iniciativa e seu incentivo aos empreendedores locais. O Sr. Tarcisio Michelin é também responsável pela criação de roteiros integrados, sendo uns dos principais precursores do turismo local. Além do seu lado empreendedor, existe um lado humanitário, trabalhando com um universo interessante de crianças na Comunidade, criando oportunidades para crianças de famílias de baixo poder aquisitivo.

O Sr. Tarcisio Michelin foi um dos responsáveis pela principal Entidade de Turismo local, a Atuasserra, deixar de atender apenas aos interesses dos poderes públicos locais, passando a ter assentos pela iniciativa Privada, quando o mesmo passou a ser o Gestor principal da entidade.

Enfim, tive as portas abertas na região, e consegui cumprir uma agenda extensa de compromissos de reuniões, visitas, observação, o que enriquecerá de forma muito grande todo o meu trabalho.

8. Quais eram os objetivos da sua RS?

Estudar os impactos do processo de liderança da instância de governança no desenvolvimento setorial e econômico e a relação com as MPE's. Verificando metodologias de trabalho com vista a satisfatória prestação de serviços por parte das entidades e instituições, o envolvimento e participação dos seus cooperados, a política de capacitação para colaboradores das Empresas a elas vinculadas, caminhos utilizados para as boas práticas no desenvolvimento da atividade, elaboração e gestão dos roteiros, vontade política de investimentos das diversas esferas, pública (Nacional, Estadual e Municipal) bem como, os investimentos por parte da esfera privada visando a expansão e/ou modernização dos serviços prestados, parcerias entre as organizações, visando após, desenvolver um modelo visando fortalecer a governança para destinos turísticos, baseado em boas práticas, já implementadas no destino Serra Gaúcha.

9. Quais foram as principais atividades realizadas?

No primeiro momento, período de 08 a 11/13, me escrevi via SHRBS na programação técnica do Festival de Turismo de Gramado, podendo por sua vez, aproveitar e conhecer a Cidade, seus

atrativos e sua organização em termo de Gestão do Turismo, através de uma conversa com a Sra. Rosa helena Volk, Secretária de Turismo de Gramado, bem como, pude realizar reuniões com representante do Ministério do Turismo Sr. Wilken Souto, Coordenador Geral de Segmentação, profissional este, que no passado contribuiu aprovando Projetos objetivando ações para o Desenvolvimento da Costa das Baleias “sendo a Costa das Baleias, área espelho para meu Projeto de estudo”, com a Sra. Tânia Brizola, ex Diretora de Regionalização do Ministério do Turismo, hoje Consultora do Sebrae – RS e demais instituições do turismo nacional, esta última, foi uma grande parceira da Costa das Baleias também, quando ainda Diretora do MTur no período de 2006 a 2008, com grandes contribuições efetivadas ao Desenvolvimento do Turismo da referida região.

Já no período de 12 a 16/11, iniciei as atividades com uma visita ao Sebrae de Bento Gonçalves, onde fui muito bem recebido pelos colaboradores do Sebrae local, e tive uma longo conversa com a Gestora de Projetos do Agronegócios da Região, a colega Angélica Louvani Inácio Brandalise, passando praticamente toda a manha. Seguindo a agenda de trabalho, fui recebido pela Executiva do SHRBS, Sra. Márcia Ferronato, que me acolheu em toda a programação, tendo a nossa conversa sido iniciada com minhas expectativas, repasse da agenda, apresentação de todo o meu trabalho, seguido da aplicação da pesquisa. A mesma seguiu fazendo um relato da existência do Sindicato, que este ano completou 65 anos na Serra Gaúcha. Bem como, sua experiência enquanto gestora Sindical, onde a Sindicato tem 2000 associados, e um vasto leque de Projetos e Programas que foram e estão sendo colocados à disposição dos associados.

A agenda seguiu seu curso, com a entrevista e pesquisa aplicada a Associação Caminhos de Pedra, através do seu executivo Máximo Colaceci, o que culminou em uma visita no dia seguinte, ao Roteiro Caminhos de pedra na tarde do dia 14/11/13, podendo vivenciar uma experiência muito grande através da composição do roteiro, com a integração do imigrantes Italianos, da produção de produtos a base de tomates, vinhos, uvas, restaurantes em casas de pedra que foram restauradas pelo programa de incentivo a cultura do Ministério da Cultura.

Dando sequencia a agenda, participei de uma reunião com o Secretário de Turismo de Bento Gonçalves, o Sr. Gilberto Durante, onde em uma conversa de quase duas horas, pude aplicar a pesquisa e entender melhor o Destino, parceiros e seu processo de Gestão do Destino. O Secretário me relatou experiências, e me falou das reuniões mensais que ocorrem, inclusive, me convidando para participar no dia 19/11/13, de uma reunião do Trade turístico local e, no dia 20/11/13, reunião do COMTUR, o que prontamente aceitei. O mesmo me falou ainda sobre a forma de planejamento do Turismo local, onde eles dividem por estação do ano, com o slogan Bento por Inspiração – Estação Primavera em Bento (6 de setembro a 17 de novembro) – Natal em Bento (29 nov a 06 jan) - Bento em Vindima (10 jan a 16 mar) – dia do Vinho (23 Mai a 1 Jun) – Bento Sensação (Outono Inverno 6 jun a 18 ago). Segundo o Secretário, existe uma divisão dos trabalhos da região, por grupos / eixos de atuação, por parceiros e empresários, cada eixo/grupo, cuida de determinado projeto / ação. Um outro ponto, para a Governança, existe uma mensalidade, que é paga pelos municípios, bem como, pago pelas Entidades locais, como o SHRBS, A Associação Caminhos de Pedra, à Atuaserra, onde Bento paga R\$ 1.500,00 mensais. Existe também, o GGDI – Grupo Gestor do Destino Indutor, com 10 membros e com um representante por microrregião. O Secretário me relacionou os principais desafios para o Pleno Desenvolvimento da Governança Local, sendo: Necessidade de reforçar a importância do Coletivo Regional; Respeito às Individualidades; Articular de forma que o individual não sobreponha o coletivo; Reforço ao financeiro da entidade maior, a Atuaserra. Ainda para o Secretário, as principais conquistas da Governança local foram: Reconhecimento da atuação da Atuaserra em nível Nacional; Ser escolhido entre um dos 65 destinos Indutores pelo MTur; Ter sido escolhido entre os 83 destinos para ser a CTS – Centro de Treinamento de Seleções para a Copa 2014, onde Bento tem dois Centros escolhidos; Vinho Oficial da COPA, através da Vinícola Lídia Carraro; A mesma Vinícola, foi escolhida para os Jogos Pan Americano de 2016; Principal Destino de Enoturismo no Brasil; Destino Escolhido entre os 10 principais vale em Enoturismo no mundo; 2º Principal e maior destino na realização de eventos do Rio Grande do Sul, perdendo apenas para Gramado; 2º principal Destino para o Gaúcho, perdendo apenas para Gramado; Cidade escolhida para os Jogos Olímpicos de 2016 nas modalidades de Futebol de Campo, Rugby e Tiro; Criação de um aplicativo para Smart Fone; 79 Vinícolas em Bento, onde das 79, 30 são no vale e abertas a visitação.

Ainda no dia 13/11/13, participei de uma reunião, onde apliquei a pesquisa com a Professora Juliana de Souza Dartora, Coordenadora do Curso de Turismo da Faculdade Cenecista de Bento

Gonçalves, integrante do COMTUR, onde a mesma, pode me passar suas impressões sobre o turismo local, tais como, entende que o turismo local é coordenado pela Atuaserra, que o grande salto do turismo se deu de 15 anos pra cá, com o surgimento do Roteiro Caminhos de Pedra, relatando ainda, que para o avanço de qualquer gestão regional, precisa-se deixar de lado os egos, primar pelo relacionamento e fincar um modelo forte, e persistir por vários anos, como é o caso do modelo de Bento, que em sua visão, passará de geração para geração, haja vista, há uma internalização pelos parceiros locais e filhos dos mesmos.

Na sequência da agenda, visitei a Empresa, Giordani Turismo, onde fui recebido pela Coordenadora de Marketing a Senhorita Gabrielle Signor Rodrigues, empresa que desenvolve vários passeios em roteiros locais, tais como: Tour Imigração Italiana, Vale dos Vinhedos, Vinhos de Pinto Bandeira, Especiais Vinícolas: Salton, Valduga e Miolo, Caminhos de Pedra, Cantinas Históricas, Vinho e Cultura, Vale do Rio das Antas, Região das Hortênsias, Rota dos Espumantes, City Tour Viva Bento e o passeio na Maria Fumaça. Pude observar, que a empresa está inserida em todas as Entidades, Sindicato, CDL, Convention Visitor Bureau de Bento e Gramado, além de participar e apoiar todos os encontros do setor, com material promocional e a Empresa tem assento no COMTUR, mesmo sendo Empresa privada. No dia 16/11/13, fiz um de seus passeios, o Roteiro Espacial Vinícolas: Salton, Valduga, Miolo, e pude observar de perto, o nível de maturidade e profissionalização como tratam o Destino.

Na sequência do dia 14/11/13, consegui me reunir por 2:30 minutos, com um dos precursores do Turismo local, Sr. Tarcísio Michelin, hoje com 68 anos, Presidente da Rede de Hotéis Dall'onder onde, o Empreendedor me trouxe a história de bento Gonçalves e região, bem como, a sua história enquanto ator principal no contexto do turismo local. O mesmo é Engenheiro de formação, e em 1980 comprou o Hotel Dall'onder, onde a partir daí, tudo começa. O empresário se inseriu no Contexto da Governança do Turismo, passando a Presidir a Atuaserra em 1985. Na oportunidade, o Sr. Tarcísio Michelin fez com que a entidade deixa-se de atender apenas aos interesses dos poderes públicos locais, passando a ter assentos da iniciativa Privada. Trata-se de uma personalidade de grande expressividade para o contexto econômico e social da Cidade, onde além de ser um empreendedor nato, ajuda a cidade a crescer, indicando e incentivando que pessoas constituam seus negócios de sucesso, pois quando o mesmo indica, ele acompanha até que o negócio tenha dado certo, bem como, incentivando grupos a se organizarem, a exemplo do Roteiro Caminhos de Pedras, formado por colonos, que antes, tinham vergonha de suas casas e vestes, na criação do Caminhos de Pedra, com a estruturação através de sua iniciativa e seu incentivo aos empreendedores locais. O Sr. Tarcísio Michelin é também responsável pela criação de roteiros integrados. Além do seu lado empreendedor, existe um lado humanitário, trabalhando com um universo interessante de crianças da Comunidade, criando oportunidades para crianças de famílias de baixo poder aquisitivo. Destacamos ainda, o apoio e trabalho no desenvolvimento do Funda Park, Centro de Exposição com 58.000 metros de extensão, além, do apoio e trabalho na conquista da Linha de Ferro, bem como, a conquista da Maria Fumaça, junto a organismos estaduais e federais, sendo na ocasião, necessário envolver o apoio de Deputados e Senadores. A prefeitura, na ocasião, disponibilizou os dormentes para a estrada, e o equivalente a R\$ 220.000,00 para o transporte da Maria Fumaça do Museu da Maria Fumaça em São Leopoldo para Bento Gonçalves, bem como, participando do processo de licitação das Estradas de Ferro, onde a Nível Nacional, ganhou a ALL – América Latina Logística, (A ALL Operações Ferroviárias é composta de 4 concessões ferroviárias no Brasil, totalizando 13 mil km de ferrovias, cerca de 1000 locomotivas e 27 mil vagões, por meio dos quais a Companhia transporta commodities agrícolas e produtos industriais), porém, neste caso de Bento Gonçalves, transporta turistas, através da Giordani Turismo, serviço cedido através de aluguel em nível regional. De início, criaram o trecho Bento x Jaboticaba, com 49 km, o que não se viabilizou, em função da distância, alterando-se o trecho para Bento x Garibaldi x Barbosa, com um trecho de 23 KM, com danças de grupos folclóricos, degustação de vinhos e espumantes, apresentação teatral. Um outro dado importante, em outubro de 2012, a CVC investiu em Bento Gonçalves em (hospedagens, locação de veículos, compra de pacotes, etc) um volume de R\$ 9.000,00, já no mesmo período de 2013, houve um investimento por parte da CVC de R\$ 40.000,00, portanto, um crescimento de 444,44% de um ano para o outro. O Sr. Tarcísio destaca ainda, a importância que eles dão ao entorno, dando oportunidades aos Municípios vizinhos como Garibaldi, Carlos Barbosa e demais.

No dia 15/11/13, fiz uma reunião com a Consultora em Empreendimentos Turísticos, a Sra. Ana Paula, que valida toda a captura anterior, reforçando, que além de ter a Governança forte da Atuaserra, as ações são descentralizadas, como bem diz acima o Sr. Tarcísio Michelin, frizando,

que as ações são realizadas em prol a diminuição da sazonalidade, que ainda existe, nos meses de Janeiro a Março, onde as pessoas procuram destinos praianos. Outro ponto que ela destaca, e o fato de terem ainda uma grande concentração de turistas que visitam apenas por um dia, trazidos por operadoras de Gramado, o que é benéfico, mas precisam criar ainda, alternativas e visibilidade de forma que os turistas venham direto para Bento Gonçalves. Destaca que a cidade é uma cidade também com um apelo muito forte na parte Industrial, trazendo grandes marcas Nacionais como, Todeschine, Delano, Bertoline Logística, além das Vinícolas, onde estas últimas, já estão inseridas no contexto do Turismo. Para a profissional, é necessário ainda trabalhar muito o turismo de Negócios.

Já no sábado, dia 16/11/12, pude fazer uma visita técnica ao Roteiro – Especial Vinícolas: Salton, Valduga e Miolo, onde pude vivenciar de perto as indústrias de vinhos (Vinícolas), sua grandiosidade, e sua organização sobretudo, sua organização no atendimento aos turistas que lhes visitam, tendo o acompanhamento de Enólogos, com degustação de vinhos, espumantes e de queijos (de parceiros), onde ao final, dispõem de um Varejo, em que há grande consumo pelos turistas que os visitam diariamente. Na oportunidade de minha visita, nas três vinícolas visitadas, haviam ônibus de empresas como Terra Turismo, Broker Turismo, ambas de Gramado, bem como, a Giordana Turismo, Empresa local, além, de vários carros de particulares de diversos lugares do Brasil, fazendo visitas às vinícolas.

Nos dias 18 e 19/11/13, dando continuidade aos trabalhos de ausculta sensível, segui minhas atividades, onde me dirigi para a cidade de Garibaldi, onde no primeiro momento, tive um contato com a Secretária do Turismo local, a Sra. Ivani Fávero, a qual me relatou diversas questões locais, tanto no ponto de vista otimista para o Destino, como a elaboração Plano de Marketing, lançamento da Rota de Compras, Re-lançamento da Rota dos Espumantes, Rota Religiosa, Estrada do Sabor, Show Folclórico da Cultura Italiana, dentre outros, destacando, a união entre Municípios, que se dá através da Atuaserra. Informando também, alguns pontos de melhorias, como, garantir sustentabilidade nas ações, pensando sempre em ações com possibilidade de continuidade, recursos escassos, necessidade de fortalecimento do COMTUR local.

Na oportunidade da visita técnica à Garibaldi, pude também fazer uma reunião com Sr. Luciano Frubel, Presidente da APEME, onde o mesmo discorreu sobre o Projeto Roteiro de Compras, o qual é promovido pela APEME – Associação de Micro e Pequenas Empresas de Garibaldi, em parceria com demais entidades locais, visando direcionar os produtos à turistas que visitam Garibaldi, a um Roteiro que lhe possibilita compras.

Na tarde do mesmo dia 18/11/13, pude visitar a Faculdade FISUL, onde através de uma reunião, conversei com sua Diretora a Sra. Marlene Helena Nichel, também Presidente do COMTUR de Garibaldi. A mesma me falou sobre a data de criação do COMTUR Garibaldi, que é de 1957, talvez um dos COMTUR's mais antigos do Brasil. A Sra. Marlene relatou sobre os desafios para o pleno desenvolvimento da governança local, sendo: Liderança principal a Secretaria Municipal de Turismo, haja vista, numa mudança de governo, pode haver descontinuidades.

Finalizando a agenda do dia 18/11/13, tive ainda em Garibaldi, reunião com a Presidente da Atuaserra, a Sra. Beatriz Paulus, onde pude me apropriar de informações importantes sobre o modelo estrutural e de atuação da Atuaserra, sendo uma entidade de Governança Regional, podendo se dizer que é a entidade de congrega todas as demais, inclusive, Prefeituras Municipais, onde a mesma existe desde 1971, onde no início, atuava ligada apenas às Prefeituras Municipais, onde a partir de 1985, a mesma abriu o leque de atuação, passando a ter como associados a iniciativa privada, através das entidades empresariais. A entidade atualmente tem como clientes / associados, 24 municípios, 16 entidades da iniciativa privada. A forma de capitalizar a entidade é através do repasse das Prefeituras e entidades locais, sendo que o valor depende do tamanho do município ou entidade. A Sra. Beatriz me relatou alguns pontos de como conquistas e dificuldades ainda existentes. Conquistas: a Entrada do Sr. Tarcísio Michelin na Presidência da entidade em 1993, abrindo a participação empresarial; a Consolidação do Destino Uva e Vinho; Criação de Roteiros; Lideranças fortes; Turismo como Oportunidade de Desenvolvimento; Sempre com Projetos sendo Implementados; Sinalização dos Roteiros; Para 2014, na forma um Projeto para Acessibilidade; Como pontos de melhorias: Que os equipamentos dos Roteiros estejam abertos 265 dias do ano; falta de resposta dos poderes públicos, sendo que das 24 Prefeituras, 6 leem de forma rápida e respondem; Ainda falta uma compreensão do que seja um modelo de governança;

No dia 19/11/12, tive uma reunião com o colega do Sebrae, Emerson Monteiro, Gestor do Projeto de Turismo da Região, onde o mesmo me afirmou todo os itens já apontados anteriormente. Bem

como, a forma do Sebrae trabalhar na região, o que para nós do Sebrae, é um modelo padrão, através da intervenção de Projetos.

Portanto, pude em 15 dias, conhecer um modelo de Governança em Destino Turístico consistente, o que me permitira várias reflexões no contexto do trabalho em que estou desenvolvendo. Ratifico ainda, que as portas foram abertas para a UFBA na região, tendo sido a minha pessoa como pesquisador beneficiado, conseguindo cumprir uma agenda extensa de compromissos de reuniões, visitas técnicas de observação, o que enriquecerá de forma substancial o meu trabalho.

10. Assinalem os tipos de atividades realizadas na Residência Social?

- Grupo focal
- Análise de documentos
- Observação simples
- Observação participante
- Análise de documentos
- Aplicação de questionários
- Entrevistas a Diretores, Técnicos e Beneficiários Outros
- Produtores
- Outra: Comunicação com Dirigentes de Secretarias, Entidades, Associações através de diálogo pessoal, durante visita a Região da Serra Gaúcha.

11. Como você avalia a sua experiência de RS, sobretudo em relação ao seu percurso formativo e a sua dissertação-projeto?

Durante o período da Residência Social, dediquei, em média, 10 (dez) horas diárias, na realização de contatos profissionais, observações, aquisição de material informativo sobre a Governança local do Turismo. Através de fotografias, pude registrar as diversas atividades técnicas, assim como trocas de e-mail, telefonemas, e aplicação de questionários que facilitaram o aprendizado e a obtenção de informação, inclusive para a Dissertação. Além disso, aproveitei média de 6 horas dos sábados, domingo e feriado do dia 15/11, para sistematizar as informações obtidas em relatórios. Administrei cuidadosamente o tempo, de forma a registrar todos os benefícios de minha Residência Social.

12. Quais as competências você acredita ter desenvolvido (ou ajudado a desenvolver) com esta experiência ligada à gestão social do desenvolvimento?

Cooperação, sobretudo para Destinos Turísticos. Preparação de novas lideranças para colaborar com a governança no futuro. Em Bento Gonçalves, pude ver um trabalho muito grande de incentivo a novos empreendimentos e Roteiros, pois com isso, o destino ficará cada vez mais cheio de oportunidade para o turista. Outro ponto levantado é o trabalho com crianças e jovens das comunidades, dando-lhes oportunidades para o futuro, inserindo-lhes no contexto da Cidade. Observei uma forte atuação conjunta por parte das instituições, entidades e governo. Todos estão envolvidos e comprometidos com o Desenvolvimento e a Gestão Socioeconômica da Região. Cada um está fazendo a sua parte, seja de forma individual e ou coletiva. Lá a sociedade está mais organizada e consciente do que precisa produzir e qual deve ser a qualidade destes produtos para colocar à disposição do consumidor. Empreendimentos Familiares atuam com bastante profissionalismo, entendendo a sua missão, função e, sobretudo, entendendo que não conseguirá sozinho.

13. Quais as disciplinas já cursadas que mais lhe ajudaram nesta experiência?

Vejo que todas as disciplinas do Curso de Mestrado, de forma direta ou indireta, contribuíram para a minha experiência na Residência Social e na minha vida profissional. Entretanto, àquelas ligadas mais às áreas de filosofia, sociologia, relações humanas e psicologia, tem mais a ver com a minha atividade profissional e se relacionam mais com uma nova área que desejo dedicar mais atenção, que é a Cooperação socioeconômica, visando apoiar comunidades, de forma que

diminua o êxodo por partes das comunidades para grandes centros, possibilitando-as oportunidades de uma vida melhor no campo.

14. Você se sentiu preparado para a realização desta experiência?

- Em parte, pois me faltava clareza dos meus objetivos.
- Em parte, pois acredito que me faltou ferramentas para tal.
- Em parte, pois acredito que me faltou tempo para tal.
- Em parte, pois acredito que me faltou dedicação para tal.
- Não, acho que
- Não, acho que eu poderia ter me preparado melhor.
- Sim, foi um desafio que acredito ter vivenciado bem.

15. Como você acredita que o mestrado poderia ter contribuído para uma preparação mais adequada à RS

Contribuindo com a disponibilização de um tempo um pouco maior em campo, sendo necessário pelo menos 160 horas, o que me possibilitaria a exploração de mais cidades e sobretudo mais comunidades ao entorno de Bento Gonçalves, (facilitando assim, meu trabalho de investigação). Talvez, preparar um pouco mais as entidades parceiras do Programa para a proposta do CIAG'S – UFBA.

Um segundo ponto, é a dispersão, quando se concentra esforços para realizar 02(duas) Residências Sociais, com dois temas distintos, precisando fazer 02(dois) trabalhos para complementar a carga horária, comprometendo assim, a qualidade dos dois trabalhos e relatórios.

16. Como você retribuiu a acolhimento que lhe foi destinado pela Organização?

- Palestra
- Workshop
- Curso
- Relatório técnico
- Paper
- Outra(s): De forma imediata, entreguei um sacola da região da Costa das Baleias, com brindes da região, tais como: um brinde de uma ação realizada por nó, prato do Festival Gastronômico de Teixeira de Freitas, um Folder da Região, Avental do Festival. No segundo momento, ao final do trabalho de Mestrado, enviarei um relatório para o SHRBS, contendo dados da região, e o consolidado de tudo que vi e vivenciei.

Entendo que o Brasil é uma única nação e precisamos reduzir as desigualdades regionais. Desta forma, com este modelo de governança, poderei incentivar a Região da Costa das Baleias a melhorar a qualidade de vida da nossa gente, de forma a viverem mais felizes.

17. Você utilizou algum tipo de registro da sua experiência (diário de campo, notas simples)?

Sim. Criei uma agenda de reuniões e de visitas técnicas, onde pude gerenciar as minhas atividades. Desenvolvi um questionário de pesquisa, os quais utilizei em todas as reuniões, me facilitando para o momento de transcrever as informações para o relatório. Assim como, registro em fotos.

18. Qual a contribuição enviada em anexo para a publicação no Jornal Eletrônico da Residência Social?

Bem, no momento, estou muito concentrado na organização das duas Residências Sociais, bem como, no início de minha Dissertação, visando a entrega ao meu Orientador, Professor Dr. Hernani Coelho e ao meu Orientador Profissional Mestre, Fernando Amaral. Enfim, trabalharei de forma a disponibilizar este trabalho ou o segundo trabalho, que aplicarei na organização em que presto serviço, onde contarei com o apoio dos colegas, e pretendendo disponibilizar para a escola, afim de que esta possa publicar em seu Jornal Eletrônico.

C - Aprendendo com a sua experiência

19. Quais foram as principais dificuldades que você eventualmente enfrentou na sua RS e como as enfrentou?

Tive total apoio da SHRBS, sendo esta uma instituição muito bem vista na Serra gaúcha, um outro ponto, o fato de ser funcionário do Sebrae, fazendo uma Residência através de uma Instituição como a UFBA, me facilitou bastante. Apenas o que poderia citar como dificuldade, é a exiguidade do tempo, 15 dias de Residência Social, pouco tempo para realizar uma série de ações positivas e produtivas não só para a Dissertação, mas para a vida profissional. O Festival de Turismo de Gramado, no período da Residência Social, favoreceu diversos contatos, haja vista, todos os players da Serra Gaúcha estavam expondo e ou visitando o Festival. Todavia serviu para contato preliminar, pois as pessoas também estavam representando suas empresas e entidades e tinham outros visitantes para dar atenção. Outro ponto, já estamos discutindo e cotando em Bento Gonçalves, de forma que em agosto de 2014, vamos realizar uma Missão de Benchmarking com grupo de empresários e gestores públicos da Costa das Baleias à região da Uva e Vinho - Serra Gaúcha, mais precisamente em Bento Gonçalves.

20. Quais as dicas que você deixaria para futuros residentes sociais em geral?

Busque sistematizar a sua viagem, com uma agenda de trabalho bem definida, o que me facilitou sobremaneira, deixando sempre tempo de sistematização, bem como, o que chamei de Descanso Criativo, oportunidade da inserção através de visitas de conhecimento.

Meta-avaliação:

21. Você gostaria que este questionário abordasse algum ponto não contemplado?

Acredito que este questionário é bem completo, e satisfatório para a obtenção de informações de interesse da Universidade e Parceiros. Talvez, pudéssemos enriquecê-lo com fotos.

22. Outras observações:

Nada mais a declarar, no momento.