

DESENVOLVIMENTO LOCAL E POLÍTICAS PÚBLICAS NO TURISMO: O CASO DE UMA REDE COLABORATIVA NO SUL DO BRASIL

LOCAL DEVELOPMENT AND TOURISM PUBLIC POLICIES: THE CASE OF A COLLABORATIVE NETWORK IN THE SOUTH OF BRAZIL

Isabel Angelica de Andrade Bock

Master Student in Tourism, Universidade de Caxias do Sul

isabel.angelica@terra.com.br

Janaina Macke

Doctor, Universidade de Caxias do Sul

jmacke@terra.com.br

RESUMO

A partir de 2003, o Ministério do Turismo brasileiro adotou a gestão descentralizada de suas políticas como meio de promoção do desenvolvimento sustentável, através da atuação conjunta de diversos atores sociais tanto nas atividades de planejamento como nas de gestão. Esta postura estimulou uma série de articulações que resultaram na formação de conselhos consultivos, fóruns, comissões, comitês gestores e redes de cooperação. Esse artigo descreve a evolução da política nacional de turismo desde 1995 e a inclusão do turismo rural como segmento facilitador de desenvolvimento local. Além disso, discute a articulação de atores na promoção do turismo rural, tendo como foco de estudo o Grupo Gestor do Turismo Rural, do estado do Rio Grande do Sul (RS). Como resultado é proposta a caracterização deste grupo como uma rede colaborativa, tendo como base os estudos de Camarinha-Matos (2009).

PALAVRAS-CHAVE

Política Nacional de Turismo, Turismo Rural, Redes Colaborativas, Grupo Gestor do Turismo Rural.

ABSTRACT

Since 2003, the Brazilian Ministry of Tourism has adopted decentralized management policies in order to promote sustainable development through the joint efforts of various social actors, from planning to acting processes. This definition promoted a series of initiatives that resulted in the formation of advisory boards, forums, committees, management committees and networks of cooperation. This article describes the evolution of the Brazilian Tourism Policy since 1995 and the inclusion of the rural tourism segment as a key element for local development. Further, we discussed the articulation of actors in the promotion of rural tourism, focusing the study on Grupo Gestor de Turismo Rural (Management Committee of Rural Tourism), in the state of Rio Grande do Sul (RS). As a result, we proposed to characterize this group as a collaborative network, based on Camarinha-Matos (2009) studies.

KEYWORDS

Brazilian Tourism Policy, Rural Tourism, Collaborative Networks, Management Group of Rural Tourism.

1. INTRODUÇÃO

Em consonância à proposição da Organização Mundial de Turismo (OMT), o Brasil passou gradativamente a adotar uma política de descentralização de responsabilidade pelo desenvolvimento do turismo, evocando diferentes atores da sociedade à participação, responsabilidade e engajamento pelas ações, que se pretendia, fossem realizadas de forma a proporcionar condições de sustentabilidade econômica, social e ambiental. Assim, desde 2003, o Ministério do Turismo vem requerendo uma atuação conjunta de diferentes setores e níveis em prol do desenvolvimento do turismo regional, motivando ações compartilhadas desde o planejamento até a organização e gestão da atividade.

Algumas das premissas dos programas que integram o Macroprograma de Regionalização incluem o ordenamento e a consolidação dos segmentos turísticos por meio da articulação e o fortalecimento de suas instâncias representativas, da formação de redes, da articulação intersetorial, da capacitação e do fortalecimento das instâncias de governança regional. Dentre doze segmentos escolhidos para a organização da oferta nesse macroprograma está o turismo rural (BRASIL, 2007a). Em nível estadual, o desenvolvimento desse segmento apresentou particularidades e disparidades nas diferentes regiões do país.

No Rio Grande do Sul, a Secretaria do Turismo, Esporte e Lazer coordena o Programa de Turismo Rural que, entre outras ações junto a propriedades rurais produtivas (fazendas ou colônias), prevê a otimização de estruturas, serviços e produtos oferecidos aos visitantes e a divulgação de empreendimentos cadastrados. Com a formação do “Grupo Gestor de Turismo Rural” em 2007, tais ações têm recebido atenção de forma concentrada, visando o ordenamento e o fortalecimento do turismo rural gaúcho.

A comunicação entre o Grupo Gestor (composto por instituições públicas e organizações privadas) e os empreendedores do turismo rural é facilitada pela atuação de coordenadores e suplentes eleitos em cada microrregião turística do estado, sendo que um deles é obrigatoriamente um empreendedor, a fim de que se garanta uma participação mais ativa e um fluxo de informações mais eficiente. Esse universo de atores integrantes do Grupo Gestor do Turismo Rural é o objeto desse estudo, que pretende caracterizá-lo como uma rede colaborativa interorganizacional.

2. POLÍTICA BRASILEIRA DE TURISMO E O TURISMO RURAL

Considerando-se a linha do tempo referente ao progresso do turismo no Brasil, observa-se que antes de 1994 o país possuía políticas insípidas, voltadas mais à divulgação da imagem no exterior e a financiamentos para o desenvolvimento de infraestrutura interna. Após esse ano é que, segundo Carvalho (2009), se propõe uma nova política pública (Política Nacional de Turismo - PNT), homologada pelo Conselho Nacional de Turismo (CNTUR). Em 1994, passados dois anos da criação do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, câmaras setoriais elaboraram as “Diretrizes para uma Política Nacional de Turismo”, que enfatizavam o desenvolvimento da atividade com base em segmentos de mercado, entre eles, o turismo rural. Segundo o autor, com a criação em 1995 do Ministério do Esporte e Turismo (vinculado à EMBRATUR) e a adoção de uma nova Política

Nacional de Turismo, foi elaborado o melhor programa direcionado ao desenvolvimento da atividade no país - o Programa de Municipalização do Turismo (PNMT), derivado do “Manual para Planejadores Locais” (lançado em 1993 pela OMT), tornando-se um programa inédito na América Latina, o primeiro a ser publicado em português pela entidade mundial.

Dentre as principais macro-estratégias dessa PNT, destacou-se a descentralização da gestão por intermédio do fortalecimento dos órgãos delegados estaduais, da municipalização do turismo e a terceirização de atividades para o setor privado. “Acreditava-se que o turismo municipal impulsionaria o turismo estadual e, conseqüentemente, fortaleceria o destino turístico Brasil” (GOMES, 2008, p.18). Oficinas de sensibilização e formação das redes foram realizadas, todas envolvendo os setores público, privado e comunidades.

A partir de 2003, com a criação do Ministério do Turismo, adotou-se o modelo de gestão descentralizada com vistas ao desenvolvimento regional, a inclusão social e a geração de renda e emprego. Neste ano se estabelece o Plano Nacional de Turismo (PNT), que seria renovado para o quadriênio 2007-2010. O governo nessa época registrava a preocupação com relação à falta de articulações entre os setores governamentais (o que gerou uma série de políticas desencontradas e ações sobrepostas, tendo como consequência o desperdício de recursos) e também entre os setores público e privado. Essa situação dificultava a própria avaliação dos resultados das políticas e planos destinados ao setor (BRASIL, 2003, p.17). E é nesse contexto que o segmento turismo rural é explorado no Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil (lançado em 2004, com o propósito de promover a estruturação, o ordenamento e a diversificação da oferta turística).

O governo federal passa a dar grande destaque à economia de base familiar e a promoção do turismo rural, entre outros segmentos turísticos, viria auxiliar na diversificação das atividades dos Arranjos Produtivos Locais (APL), tendo como pano de fundo a melhoria das condições de vida em regiões menos favorecidas. Através da articulação entre agentes governamentais em parceria com outros setores é que o turismo rural seria fortalecido (BRASIL, 2004).

As Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Rural, lançadas em 2004 em complemento ao Plano Nacional do Turismo 2003–2007, objetivavam orientar a organização do segmento a partir do município, porém sob a coordenação estadual. Novamente, era enfatizada a importância da participação de diversos atores no processo de desenvolvimento como: associações, cooperativas, colegiados do turismo, instituições de ensino e pesquisa, e organizações do Sistema “S”. A partir desse novo arranjo institucional participativo, é que deveriam ser identificados setores e atores para a consolidação de grupos representativos, e constituídas as redes de parceiros em diferentes níveis e núcleos de atuação, na tentativa de garantir a fluência permanente de informações e o planejamento integrado. A articulação a partir das bases locais por intermédio de instituições regionais e estaduais deveria ser especialmente considerada como um fator preliminar, uma vez que as principais ações bem-sucedidas relativas ao turismo no mundo estavam respaldadas por importantes alianças. Também evidenciava que somente a união de todos os envolvidos (trabalhando pelos interesses comuns, atuando como reguladores da atividade, partilhando serviços, informações e tecnologias) promoveria o desenvolvimento ordenado (BRASIL, 2004).

O PNT 2007-2010 caracterizado pela ênfase na diversidade, na brasilidade, na inclusão social (que gerasse trabalho, renda, incluindo o turismo como produto de consumo de todos os brasileiros) se fez presente nos planos regionais e, portanto, nas ações do Grupo Gestor do Turismo Rural. O Ministério afirmou que a gestão descentralizada e participativa vinha “fomentando a consolidação de uma rede de entidades e instituições” em todo o país, “[...] envolvendo o poder público, nas três esferas de governo, a iniciativa privada e o terceiro setor”, promovendo várias discussões a respeito da Política Nacional do

Turismo e seus desdobramentos. O diagnóstico do PNT 2007-2010 indicou que a mobilização dos atores por meio de instituições representativas do turismo em todo o país chegou a contar com 1.358 representantes diretos, 12.000 indiretos, todos vinculados às instituições públicas e entidades privadas relacionadas ao turismo, sendo o Rio Grande do Sul representado por 32 organizações públicas e por 43 organizações privadas. As oficinas foram reeditadas e contaram com o suporte de cadernos contendo os módulos operacionais, sendo um deles totalmente dedicado à formação de redes e suas dinâmicas (BRASIL, 2007a, p.21).

Esse resgate histórico dos planos nacionais é importante para que se perceba que as ações em nível estadual e local refletem as diretrizes propostas pelo governo federal, não só do Ministério do Turismo, mas de toda a administração.

3. ARRANJOS ORGANIZATIVOS COMPLEXOS: CONCEITUAÇÃO DE REDES COLABORATIVAS

As funções e processos na era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes, que constituem a nova morfologia de nossas sociedades e modificam operações e resultados dos “processos produtivos e de experiência, poder e cultura” (CASTELLS, 2007, p. 565). Tendo como finalidade “reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas”, as redes proporcionam a interação de atores em busca de soluções conjuntas, justamente por causa da diversidade de suas capacitações e da sinergia coletiva (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006, p.1).

Para o Ministério do Turismo, redes são iniciativas voltadas para o desenvolvimento da cultura associativa e participativa, cujo maior desafio é fortalecer a capacidade de relacionamento, incentivando a troca produtiva (Brasil, 2007b). Essas iniciativas são frequentes e distintas, e podem incluir outras redes de setores produtivos agregados à cadeia do turismo. Este é o caso da rede de cooperação Aprovele, cujos integrantes têm em comum a produção de vinhos, que são por si atrativos turísticos complementares da Serra Gaúcha. Outras redes são criadas para o fomento da atividade numa região, para a redução de custos transacionais e ganho de competitividade, como é o caso dos Circuitos Turísticos de Minas Gerais, que gerou uma estrutura de governança representada pelas associações gestoras dos mesmos. Porém, ao analisarmos o Grupo Gestor do Turismo Rural notamos que se distingue das demais redes que tratam de segmentos do turismo, por sua dinâmica e estratégia de inovação. Daí a intenção de estudá-la sob a ótica da teoria de redes colaborativas desenvolvida por Camarinha-Matos.

As redes de cooperação e colaboração vêm permitindo uma competição mais eficiente, não só no setor industrial como de serviços. As colaborativas se caracterizam pela variedade de entidades (organizações e pessoas) que são em grande parte autônoma e heterogênea (em termos do seu ambiente operacional, cultura, capital social e objetivos), estão geograficamente distribuídas, que colaboram para melhor atingir objetivos comuns ou compatíveis, tendo suas interações suportadas por redes de computadores (CAMARINHA-MATOS et al., 2009). Os autores ressaltam que embora haja uma noção do que seja a colaboração, esse conceito é normalmente confundido com a cooperação, porém, ambas apresentam valores diferentes de “contribuição”. A colaboração pode ser considerada como um processo de criação compartilhada, através do qual um grupo de entidades aumenta as capacidades uns dos outros (CAMARINHA-MATOS et al., 2009).

Os conceitos de interação defendidos pelos autores (aplicado para o setor industrial) constituem a base da construção do conceito de rede colaborativa. Para eles, as interações do tipo “rede” (*networking*)

envolvem basicamente a comunicação, a troca de informações e de experiências em benefício mútuo, utilizando-se uma ferramenta específica, sem necessariamente ter uma meta comum ou estrutura que influencie a forma e o tempo individual de contribuição, portanto, não geram um valor comum. Já as redes coordenadas envolvem também o alinhamento das atividades que visam resultados mais eficientes, sendo que as organizações mantêm seus objetivos individuais e se utilizam de seus próprios recursos e métodos para a criação de impacto. A partir do nível de maturidade da interação considerado cooperação, recursos são partilhados para o atingimento de metas, tarefas são divididas entre os integrantes e o valor agregado da rede é o resultado da contribuição individual gerada pelos vários participantes, apesar de atuarem de forma independente, porém coordenada. Os autores evidenciam que os planos comuns são em sua maioria desenvolvidos por uma única entidade e requerem pouca participação dos integrantes, a não ser na hora de colocá-los em prática. O nível mais pleno de todas as interações é o de colaboração, que segundo os autores, é um processo mais exigente, no qual as entidades além de compartilhar informações, recursos e responsabilidades pelo planejamento, implementam e avaliam um programa de atividades visando alcançar um objetivo comum e assim gerar valor (CAMARINHA-MATOS et al., 2009, p.47- 49).

Para a sustentação de uma rede colaborativa é necessário que os potenciais parceiros estejam preparados para colaborar, o que inclui concordância com normas operacionais, incluindo a determinação das formas de colaboração, a aceitação de acordos e uma base de confiança entre as organizações. Deve-se ainda criar um sistema de incentivos que estimule a participação pró-ativa bem como o reconhecimento das contribuições individuais para a rede, criando-se uma governança transparente. (CAMARINHA-MATOS et al., 2009).

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este artigo traz fragmentos de um estudo de caso único, em andamento, que pretende identificar elementos do capital social presentes nessa rede colaborativa do turismo rural. Devido à ausência de pesquisas anteriores a respeito do mesmo, que pudessem subsidiar a pesquisa (de natureza exploratório-descritiva), adotou-se como técnica de coleta de dados a análise documental (publicações oficiais, documentos elaborados pelo grupo, manuais e guias), a realização de entrevistas em profundidade com participantes (coordenadores) da rede de diferentes regiões turísticas do estado, representantes de instituições públicas e de organizações privadas, além da observação direta das reuniões presenciais e apresentações de membros do grupo em eventos técnicos e científicos relacionados ao turismo rural, tanto no Estado do Rio Grande do Sul como em importantes capitais brasileiras. A triangulação dessas técnicas é indicada para o aprofundamento da compreensão de processos organizacionais, de uma trajetória, bem como para a validação do constructo (YIN, 2005). A descrição aqui se propõe a revelar aspectos da dinâmica de funcionamento do grupo, relacionando-os com a teoria de redes colaborativas desenvolvida por Camarinha-Mattos et al.

5. O GRUPO GESTOR DE TURISMO RURAL: E EMERGÊNCIA DE UMA REDE COLABORATIVA

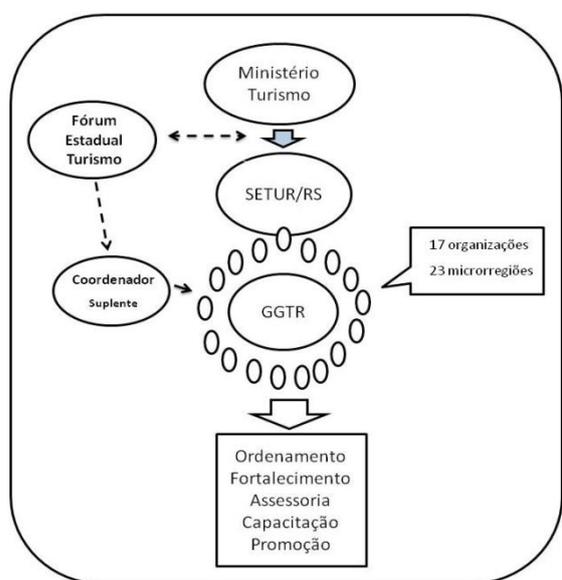
A realização de oficinas de sensibilização e posteriormente as de planejamento estratégico proporcionaram a formação de um grupo que viria a trabalhar formalmente em prol do turismo rural no estado do Rio Grande do Sul. Assim foi criado o Grupo Gestor do Turismo Rural em 2007, através da assinatura de um Termo de Cooperação entre as seguintes instituições: Secretaria Estadual do Turismo, Esporte e Lazer (SETUR); Secretaria Municipal de Turismo de Porto Alegre; Associação

Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER); Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Associação Brasileira de Turismo Rural-RS (ABRATURR-RS); Quinta da Estância Grande e Instituto Escola do Chimarrão (representantes dos empreendedores).

Essas instituições concordaram em realizar ações e programas em conjunto, respeitando-se o âmbito de suas competências, incluindo assessorias, estudos e pesquisas, programas de capacitação, programas de promoção e comercialização das propriedades e roteiros inscritos no Programa de Turismo Rural (RIO GRANDE DO SUL, 2007).

Em 2009 ocorreu o ingresso de outras instituições no Grupo Gestor: Secretaria Estadual da Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócios (SEAPPA); Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul (FETAG); Instituto Gaúcho de Tradição e Folclore (IGTF); Secretaria Estadual do Meio Ambiente (SEMA); Secretaria Estadual da Cultura (SEDAC); Sindicato dos Guias de Turismo do Rio Grande do Sul (SINDEGTUR); Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo - Seccional do Rio Grande do Sul (ABBTUR-RS) Federação das Associações dos Municípios do Rio Grande do Sul (FAMURS); Representantes das 23 microrregiões turísticas do estado do Rio Grande do Sul.

Figura 1: Organização do Grupo Gestor do Turismo Rural



Fonte: Bock (2010)

Em 2008, sete entidades participantes do Grupo Gestor de Turismo Rural (SETUR, SEAPPA, EMATER, SEBRAE, FETAG, SENAR e SENAC) e o Instituto Marca Brasil firmam um convênio, com o objetivo de desenvolver um programa de cooperação, visando à elaboração e gestão de projetos e a captação de recursos. Na cláusula terceira (das intenções das partes) vale destacar a intenção dos participantes na “mútua e ampla colaboração, ações resultantes do intercâmbio e apoio técnico” para a elaboração, implantação e monitoramento do Programa de Capacitação, bem como o aprimoramento da oferta e inserção do turismo rural gaúcho no cenário nacional e internacional (RIO GRANDE DO SUL, 2008, p.2).

Em conformidade à política de regionalização do Ministério do Turismo, uma vez formada a “equipe gestora”, especialmente estruturada, capacitada e com o apoio do Fórum Estadual de Turismo, a

implementação do Plano Estratégico se daria então, sob sua responsabilidade (BRASIL, 2007b). Esse Fórum passa então a indicar um coordenador e um suplente pertencentes a cada uma das 23 microrregiões turísticas para que integrem o Grupo Gestor, sendo um deles obrigatoriamente um empreendedor cadastrado no Programa de Turismo Rural para que se garanta a representatividade dos empresários. Esses coordenadores atuam pelo Grupo junto aos participantes do Programa em suas respectivas microrregiões, através de reuniões locais, entre outras formas de comunicação, sendo responsáveis pelo repasse das informações discutidas nas reuniões mensais do Grupo.

Conforme o modelo referencial defendido por Camarinha-Matos et al. (2009), o Grupo Gestor apresenta as características de uma rede colaborativa, por ser composto por uma variedade de entidades e pessoas envolvidas diretamente ou não com o turismo e com o setor rural. Seus integrantes mantêm sua independência administrativa e operacional, atuando cada um no seu âmbito de competência, apresentando heterogeneidade com relação ao seu ambiente operacional (dinâmicas do setor público e privado), culturas corporativas (diferentes imigrações ocorridas no sul influenciaram o modo de vida e processos de trabalho e cooperação, a relação rural-urbano e relações com o mercado) e objetivos (econômicos e sociais), estão geograficamente distribuídas (regiões e microrregiões turísticas do estado), que colaboram para melhor atingir objetivos comuns (organização, ordenamento e fortalecimento do turismo rural estadual), tendo suas interações suportadas por redes de computadores (ainda não efetivada). As entidades participantes compartilham informações e responsabilidades pelo planejamento estratégico e ações a serem concretizadas. Cada uma das organizações, respeitando sua esfera de atuação, implementam as ações propostas no planejamento e realizam posterior avaliação. Através de convênios, como o realizado com o IMB, pesquisas são realizadas para dar suporte às ações, como a que identifica o perfil do público consumidor do produto turismo rural (potencial e real), fornecendo dados para o planejamento que está sendo desenvolvido para o período 2011/2014.

Os subgrupos de trabalho vêm se destacando por sua coesão, a exemplo de um que atua na esfera legislativa, tendo conseguido apresentar projetos para votação, objetivando a criação de impostos simplificados e facilitação das relações trabalhistas. No entanto, observa-se que para a concretização dessas aprovações ainda é necessária uma mobilização política, que vem requerendo esforços contínuos para ser efetivada.

Uma das barreiras encontradas pelo grupo na concretização das ações é a burocracia da administração pública, o que implica em uma desvantagem com relação à flexibilidade observada nas organizações privadas. Um fato relatado por vários membros do Grupo Gestor já entrevistados é que a mudança de governo acarreta atraso nas ações por alguns meses, por envolver a reestruturação nas instituições públicas devido à troca de cargos (político-partidários), o que é desestimulante. Outra dificuldade relatada, pela coordenação do grupo, refere-se à assiduidade de todos os integrantes nas reuniões presenciais mensais. A distância física entre algumas regiões localizadas próximas às fronteiras e a capital colabora para essa ausência, o que sugere a necessidade de se adaptar operações, reorganizar o modo de colaboração, maximizando a utilização dos meios eletrônicos (que em muitas dessas regiões é dificultada pela falta de estrutura no tocante aos sistemas de retransmissão e telefonia básica).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações governamentais nos últimos anos foram determinantes para a articulação de atores visando o desenvolvimento do turismo no Brasil. A formação do Grupo Gestor do Turismo Rural, apesar de ter sido voluntária, é reflexo de uma proposta maior (não direcionada ao segmento e sim ao turismo regional como um todo) e também é resultado do processo de sensibilização das oficinas de

planejamento para o desenvolvimento do turismo. No entanto, devemos considerar que mesmo sendo fruto da política nacional, sem a presença de razoável estoque de capital social (latente ou desenvolvido) os resultados alcançados pelo grupo poderiam não ser satisfatórios e não haveria predisposição para o atingimento do nível de colaboração.

Como objetivo futuro de nossa pesquisa, investigaremos o desenvolvimento do capital social no Grupo Gestor, identificando determinantes que poderão apontar fatores decisivos para sua continuidade, representatividade e competitividade. Acredita-se que a criação de elevado estoque de capital social poderá ser elemento fundamental para que as ações do grupo se concretizem de forma a ser uma rede colaborativa interorganizacional plena. Muls (2008, p.14) sustenta que a densidade e a qualidade das redes que se estabelecem entre o poder público local, as formas intermediárias de coordenação e a sociedade civil “é que nos dá uma medida do estoque do capital social existente em um determinado território”.

Podemos afirmar que o Grupo Gestor pode ser caracterizado como uma rede colaborativa, porém, ainda em estágio de desenvolvimento. Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007, p.119) evidenciam que encontrar os parceiros certos e estabelecer as condições necessárias para começar um processo de colaboração é custoso em termos de tempo e que há uma série de obstáculos para sua concretização, entre eles a “falta de infra-estrutura comum de colaboração e a falta de preparação da organização para participar do processo colaborativo”. Para se criar um ambiente de colaboração efetiva é necessária também a construção da confiança, o que nos remete à teoria do capital social, que demanda tempo para se concretizar. O Grupo Gestor, por ser recente, não alcançou um grau de plenitude com relação aos aspectos abordados pelos autores.

Em um estudo iniciado pelas autoras junto ao grupo de empreendedores participantes do Programa de Turismo Rural em 2011, pode-se constatar que a confiança e a reciprocidade entre estes e o Grupo Gestor levará muito tempo para ser efetiva. A sensibilização à cerca da atuação desse grupo ainda não foi de todo concretizada, portanto, ainda são poucos os empreendedores que agem de forma pró-ativa. Assim como ocorrido em Minas Gerais, o Grupo Gestor de Turismo Rural do Rio Grande do Sul estaria, assim, correndo o risco de ser extinto, não por falta de colaboração entre as entidades, mas por desejo dos empreendedores que temeriam ter suas rotinas guiadas por diversas organizações, não identificando os benefícios de suas contribuições no intuito de melhorar as instalações, condições de trabalho, métodos de produção e serviços prestados. O fato de não se pré-disporem a colaborar dificulta o avanço da rede para o nível pleno, apontando que barreiras terão ainda que ser quebradas na base da cadeia. Porém, observou-se até o momento que, coordenadores e suplentes do grupo acreditam nesse modelo colaborativo como forma de fortalecer o segmento turismo rural e estão dispostos a prosseguir com os trabalhos independentemente da troca de governos (de caráter partidário e em nível estadual) ou da substituição de pessoas em suas organizações, reforçando a idéia de que o grupo já está estabelecido de forma independente à vontade de uma ou outra instituição, sendo estimulado por vontade dos seus integrantes. Também houve indicações que em algumas regiões os trabalhos estão progredindo, embora lentamente. Deve-se também considerar que o aparato administrativo (público) é extremamente burocrático, apesar das políticas nacionais estimularem a articulação intersetorial e interorganizacional, na prática ainda se registra entraves. No caso do turismo rural, por mobilizar apenas setores dentro das organizações (públicas e empresas privadas) que já atuam de alguma forma com o segmento, o alinhamento de atividades é exequível e algumas ações são até facilitadas. No entanto, é possível que haja incompatibilidades se analisarmos as organizações como um todo ou se novas políticas (antagônicas) sejam adotadas. Superar esses entraves será fundamental para o fortalecimento e a continuidade da rede.

BIBLIOGRAFIA

- BRASIL (2003), *Plano Nacional de Turismo 2003/2007 – Diretrizes, Metas e Programas*, Ministério do Turismo, Brasília.
- BRASIL (2004), *Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Rural*, Ministério do Turismo, Brasília.
- BRASIL (2007a), *Plano Nacional de Turismo 2007/2010 – Diretrizes, Metas e Programas*, Ministério do Turismo, Brasília.
- BRASIL (2007b), *Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 4: Institucionalização Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional*, Ministério do Turismo, Brasília.
- CAMARINHA-MATOS, L., AND AFSARMANESH, H. (2007), “A framework for virtual organization creation in a breeding environment”, *Annual Reviews in Control*, 31 (1), 119-135.
- CAMARINHA-MATOS, L., et al. (2009), “Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises”, *Computers & Industrial Engineering*, 57 (1), 46-60.
- CARVALHO, C. (2009), *Políticas Públicas no Turismo Brasileiro: a cidade de São Paulo e a construção de sua identidade turística*, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CASTELLS, M. (2007), *A era da informação: economia, sociedade e cultura*, Editora Paz e Terra Ltda., São Paulo.
- GOMES, B. (2008), *Políticas públicas e as transações em regiões turísticas*, Editora All Print, São Paulo.
- MULS, L. (2008), “Desenvolvimento Local, Espaço e Território: O Conceito de Capital Social e a Importância da Formação de Redes entre Organismos e Instituições Locais”, *Revista Economia*, 9 (1), 1-21.
- RIO GRANDE DO SUL (2007), *Termo de Cooperação n. 004/2007*, Secretaria de Turismo Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- RIO GRANDE DO SUL (2008), *Termo de Compromisso n. 002/2008*, Secretaria de Turismo Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- RIO GRANDE DO SUL (2009), *1º Termo Aditivo de Cooperação n. 004/2007*, Secretaria de Turismo Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- VERSCHOORE, J., AND BALESTRIN A. (2006), “Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação”, *Anais 30º EnAnpad*, Salvador, BA.
- YIN, R. (2005), *Estudo de caso: planejamento e métodos*, Editora Bookman, Porto Alegre.