

## **Governança em APLs de Turismo: A Experiência da Aglomeração Empresarial situada na Região Rural da Nova Rússia em Blumenau, SC.<sup>1</sup>**

Marialva Tomio Dreher<sup>2</sup>  
Rachel Aparecida de Oliveira<sup>3</sup>  
Carla Maria Schmidt<sup>4</sup>

Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB

### **Resumo**

O desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local (APL) bem ajustado é definido pelo desempenho dos empreendimentos em relação a sua estrutura, sua configuração, bem como os papéis dos atores que o compõem. Estes fatores podem ser tratados por um bom sistema de governança, que contribui para que o enfoque das ações possa voltar-se para o controle do poder, direção, redução de custos e harmonia de interesses. A governança de um APL abrange os diferentes compromissos assumidos pelos envolvidos, e isto exige compreensão e integração desde o início das atividades. Neste cenário, surgiu a proposta deste estudo, que investigou, por meio da pesquisa participante, se há iniciativas de governança que podem favorecer o desenvolvimento de um APL na aglomeração de empresas da região rural da Nova Rússia, localizada em Blumenau, SC.

**Palavras-chave:** Governança; Turismo Sustentável; Aglomeração Empresarial Nova Rússia.

### **Introdução**

Num mundo globalizado e competitivo, em que há concentração de mega empreendimentos com estruturas automatizadas, tecnologia, logística, grande contingente de colaboradores e poder de negociação que facilitam a entrada em diversos mercados, os pequenos empreendimentos precisam se organizar num esforço conjunto para que consigam se manter neste contexto. E um dos mais importantes obstáculos é a eficiência coletiva para tal. Muitas vezes, falta percepção de estratégias para a sobrevivência e expansão das atividades exercidas. Associada a esse fato falta capacidade inovativa e de investimento individual, principalmente no setor turístico, atividade que possui característica multidisciplinar e apresenta como particularidade a agregação de serviços ofertados pelos

---

1 Trabalho apresentado ao GT 11 “Turismo e Gestão Organizacional” do IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 7 e 8 de julho de 2006.

2 Doutora em Engenharia da Produção - UFSC; Mestre em Turismo e Hotelaria – UNIVALI; docente do Mestrado em Administração, Mestrado em Desenvolvimento Regional e Graduação da FURB, pesquisadora do CNPq, e-mail: marialva@furb.br.

3 Mestre em Turismo e Hotelaria – UNIVALI, Docente do Curso de Turismo e Lazer da FURB, e-mail: rachel@furb.Br.

4 Mestranda em Administração pela FURB, docente da FALURB, bolsista da CAPES, e-mail: carla@less.com.br.

---

empreendimentos que se dispõem a atuar neste setor. Em muitos casos, este fenômeno só ocorre se houver interação dos empreendedores na formatação dos produtos a serem produzidos e comercializados (pacotes, atrativos, destinos, roteiros, etc.). Isto ocasiona, por parte do consumidor turístico, um conjunto complexo de exigências que muitas vezes, isoladamente, um único empreendimento não consegue atender. Empreendimentos como hospedagens, transportadoras, agências emissivas e receptivas, organizadores de eventos, empresas de lazer, entre outras, precisam se unir para completar, qualificar e vender o “pacote” turístico. (OMT, 2003).

Em alguns segmentos específicos, como o turismo sustentável em áreas não urbanas (rurais e naturais), esta união transcende as questões socioeconômicas e atinge diretamente as demandas ambientais, que exigem ações conjuntas à conservação dos recursos naturais e sociais dos locais. (PIRES, 2002). Contudo, apesar da interação dos empreendedores ser um requisito necessário para a consolidação deste setor, muitas vezes o que ocorre é a competitividade excedente, ocasionando exploração inadequada de alguns locais. Isto pode resultar na diminuição e/ou declínio do ciclo de vida dos empreendimentos, bem como, na degradação do espaço utilizado. Neste caso, um Arranjo Produtivo Local (APL) poderia fortalecer uma aglomeração turística, pois atua em prol da coletividade.

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) sugerem pela proximidade física de pequenos empreendimentos que atuam no mesmo setor, condições para uma interação cooperativa no sentido de superação de problemas comuns. (SAMPAIO, 2004). Tais relações podem assumir diversas formas como: ligações pela troca de conhecimento, relações comerciais de compra e venda e de competição e cooperação. Conforme Sachs (2003) os arranjos produtivos comportam diferentes tipos e graus de integração, sendo que essa cooperação resulta em economias externas positivas, para o conjunto de empresas integradas. Essa cooperação diz respeito essencialmente a serviços técnicos comuns, ensino, pesquisa e principalmente, articulação com vários setores. Contudo, é fundamental que este processo seja ordenado por uma governança local.

Diante deste contexto, este estudo investigou, por meio da pesquisa participante, se há iniciativas de governança que podem favorecer o desenvolvimento de um APL na aglomeração empresarial da região rural da Nova Rússia, composta por dez empreendimentos turísticos, localizados em Blumenau, SC.

## **Metodologia**

Este estudo é parte integrante de um projeto de cooperação com o Ministério de Ciência e Tecnologia, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (MCT/CNPq) e a Universidade Regional de Blumenau (FURB), que objetiva cooperar com a criação de um APL em torno do turismo sustentável, na região rural da Nova Rússia, em Blumenau, SC, Brasil. Nesta etapa, adotou-se como método a pesquisa participante. Conforme Gil (1999) esta pesquisa caracteriza-se pelo envolvimento dos pesquisadores e dos pesquisados no processo de pesquisa, e responde especialmente as necessidades de populações, levando em conta as suas aspirações e potencialidades de conhecer e agir.

A população envolvida neste estudo foi composta pelos dez empreendedores turísticos que atuam no local. Contudo, apenas oito participaram das seis reuniões e outras ações (encontros, palestras, etc.) realizadas em prol da criação do APL. Foram realizadas entrevistas coletivas e individuais com os oito empreendedores, sendo que com os outros dois empreendedores que não participam das iniciativas coletivas, foram realizadas apenas entrevistas individuais. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se, além dos formulários de entrevista semi-estruturada, um relatório da observação *in loco*, composto por posicionamentos individuais e coletivos. Neste caso, a análise apresenta um caráter qualitativo, apresentando as aspirações e potencialidades sobre a governança local, relatadas durante cada entrevista ou encontro realizado.

## **Arranjo Produtivo Local no Turismo Sustentável**

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são uma tipologia de *cluster*, e caracterizam-se pela formação de pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou negócio, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e outras instituições envolvidas. Estas empresas compartilham de uma cultura comum e interagem como um grupo no ambiente sociocultural local. Estas interações de natureza cooperativa e/ou competitiva estendem-se além do relacionamento comercial e tendem a gerar outros ganhos, associados a economias externas, socialização do conhecimento e redução dos custos de transação. (SEBRAE, 2004).

De acordo com Cassiolato; Lastres (1999) a ênfase dos APLs privilegia a investigação das relações entre os atores sociais; dos fluxos de conhecimento, em particular, em sua

dimensão tácita; das bases de processos de aprendizagem para as capacitações produtivas organizacionais e inovativas; da importância da proximidade geográfica e identidade histórica, institucional, social e cultural como fontes de diversidade e vantagens competitivas.

Conforme Porter (1990), o processo de *clusterização*, envolve a cooperação, sob forma de partilha de fatores de produção, entre as empresas que integram os sistemas locais de produção, gerando vantagens competitivas para as firmas participantes. Essas vantagens são reforçadas pelo fato de o crescimento de uma empresa gerar demanda para as outras firmas com as quais ela se relaciona. Porém, este processo que gera vantagens competitivas pode envolver custos de transação elevados, particularmente, quando esses fatores são bens públicos locais específicos, que envolvem consumo coletivo. Nesse caso, segundo Sebrae (2004), a oferta e a regulação desses bens devem se fazer mediante a utilização de mecanismos de governança locais, respaldados pelo ambiente socioeconômico, incluindo-se aí as normas e convenções que predominam no *cluster*.

Para a criação de um APL é essencial, primeiramente, a existência de uma concentração de empresas – aglomeração - consolidadas e que atuam num mesmo setor econômico. No caso da atividade turística, a existência de aglomerações é bastante comum, uma vez que, demanda o envolvimento de variadas empresas para compor os produtos turísticos, que entre si complementam as necessidades de alimentação, hospedagem, transporte e outros serviços nos destinos visitados. Assim, um APL na aglomeração turística da Nova Rússia, poderia promover interação, cooperação, articulação, com potencial ao incremento da atividade turística, com base na sustentabilidade local.

Pires (2002) salienta que o conceito de sustentabilidade é introduzido no turismo como um modelo de desenvolvimento turístico planejado no sentido de assegurar sua permanência por longo prazo, integrando as comunidades locais e buscando a rentabilidade por meio da gestão e otimização dos recursos, em contraposição ao turismo de massa cujas premissas são a maximização da rentabilidade no espaço e no tempo, exploração intensiva dos recursos e marginalização das comunidades locais. Para Swarbrooke (2000) o desenvolvimento sustentável é um pré-requisito para o turismo sustentável, pois o desenvolvimento não-sustentável pode reduzir drasticamente a qualidade do produto turístico devido à infraestrutura inadequada e os impactos negativos causadas ao ambiente.

De acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT, 2003) o desenvolvimento do turismo sustentável deve atender às necessidades dos turistas de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro. É visto

---

como um condutor ao gerenciamento de todos os recursos, de tal forma que as necessidades econômicas, sociais e estéticas possam ser satisfeitas sem desprezar a manutenção da integridade cultural, dos processos ecológicos essenciais, da diversidade biológica e dos sistemas que garantem a vida.

É preciso começar a ver o turismo sustentável como parte integrante de um sistema mais amplo de desenvolvimento sustentável, um sistema aberto no qual cada elemento afeta os demais. Uma mudança em qualquer elemento suscitará uma reação em cadeia nos outros elementos do sistema. Ou seja, deve-se tentar desenvolver formas mais sustentáveis de turismo e isso afetará outros elementos não turísticos do sistema. Por isso, é importante que se procure não interferir em qualquer aspecto do turismo, a menos que se compreendam suas relações com os outros aspectos do desenvolvimento sustentável. (SWARBROOKE, 2000).

No entendimento de Barreto (2005), deve-se ter este cuidado não apenas com o ambiente natural, mas também com uma sustentabilidade social, política e econômica, fatores que não tem sido fáceis conciliar. Neste contexto, segundo Ruschmann (1997) o turismo sustentável surge como uma forma de evitar a ocorrência de danos irreversíveis nos meios turísticos, para minimizar os custos sociais que afetam os moradores das localidades e para aperfeiçoar os benefícios do desenvolvimento turístico.

Uma das propostas mais recentes para propiciar um desenvolvimento integral do turismo realmente sustentável é a do planejamento cooperativo, que vai além da proposta das parcerias entre os setores público e privado, incluindo a integração entre os diferentes níveis do governo, entre diferentes agências governamentais e entre diferentes interessados do setor privado. (BARRETTO, 2005, p.26).

Percebe-se, então, que é importante aliar o desenvolvimento socioeconômico de uma região com a atividade turística, porém, tendo o cuidado de preservar as características locais, tanto culturais como ecológicas, a fim de não esgotar as possibilidades de uso e conservação desses patrimônios. Um APL em torno do turismo sustentável, quando bem organizado é importante ao desenvolvimento empresarial da atividade turística, no sentido de assegurar a longevidade de um destino e seus empreendimentos.

De acordo com Swarbrooke (2000, p.viii) “o progresso em direção a formas mais sustentáveis de turismo dependem muito mais das atividades das empresas turísticas e da atitude dos turistas, que das ações de órgãos do setor público.” Em suma, os empreendedores organizados e fortalecidos num APL, podem contribuir de maneira mais eficiente com as outras exigências demandadas pelo turismo sustentável.

## Governança

Governança não é o mesmo que governo. Pode em casos extremos haver governança sem governo e governo sem governança. Governo sugere uma autoridade formal, dotada de poder de polícia, que garante a implementação de políticas instituídas. Governança refere-se a atividades apoiadas em objetivos comuns e partilhados, que abrangem tanto as instituições governamentais, quanto mecanismos informais, de caráter não-governamental, mas que só funcionam se forem aceitos pela maioria ou, mais precisamente, pelos principais atores de um determinado processo. Assim governança é um fenômeno mais amplo do que governo. (CAMARGO, 2003).

Para Sachs (2003) governança é a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas. “Diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também a acordos informais que atendam ao interesse das pessoas e instituições.” (SEBRAE, 2004, p.29). No contexto de um APL é a governança que apoiará e organizará as iniciativas coletivas.

Conforme Bento (2003) a governança diz respeito aos pré-requisitos institucionais para otimização do desempenho administrativo, isto é, o conjunto dos instrumentos técnicos de gestão que asseguram a eficiência e a democratização das políticas públicas determinadas na criação de um APL. O termo envolve a capacidade de implementação e na consecução de metas coletivas. Refere-se ao conjunto de mecanismos e procedimentos para lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade, o que implica expandir e aperfeiçoar os meios de interlocução e de administração do jogo de interesses.

Messner; Meyer Stamer (2006) asseguram que a governança nas aglomerações produtivas territoriais envolve um intenso processo de negociação entre os atores produtivos, institucionais e comunitários participantes dos APLs. Eles citam três modelos de governança:

- a) a hierárquica (que se modela segundo os tradicionais instrumentos: dinheiro, poder e lei);
- b) de mercado (com a coordenação baseada na "mão invisível");
- c) *networks* (desenvolvida por meio da negociação, reciprocidade e interdependência entre as partes envolvidas).

---

Existem ainda três categorias de governança, em nível local e global: pública, privada e público-privada, focalizando específicas relações entre os agentes que operam em diversos âmbitos de atividades econômicas.(MESSNER; MEYER STAMER, 2006). No caso da Nova Rússia, atualmente a categoria que mais se enquadraria é a privada. Contudo, com o fortalecimento da região, poderia tornar-se público-privada, envolvendo não só as empresas turísticas, mas também o setor público, como motivador do desenvolvimento sustentável da região, especialmente voltado ao turismo.

De acordo com Bento (2003), a governança apresenta os aspectos mais instrumentais do exercício do poder e seu fator determinante reside na competência dos administradores e servidores no cumprimento das metas definidas politicamente por aqueles que participam do APL. Num arranjo produtivo existe grande necessidade de uma governança inteligente e eficaz, que tenha força e consiga se adaptar frente às mudanças mercadológicas, que seja desenvolvida de acordo com a história de cada comunidade e das forças sociais em ação, as quais têm de ser respeitadas e preservadas. Para tanto, a atitude de humildade institucional e profissional deve ser cultivada.

Neste contexto, torna-se relevante citar o modelo criado pelo Sebrae (2004) para organização de projetos em arranjos produtivos. Este modelo é dividido em três eixos, sendo que o eixo 1, intitulado Dinâmica de Distrito, fundamenta-se em gerar iniciativas de aperfeiçoamento de interação social, ou seja, é onde são tratadas todas as atividades que dizem respeito ao ambiente em que a pequena empresa está inserida. Neste eixo, aborda-se então o tema da governança que está associada à:

- a) qualidade das lideranças empresariais, políticas, sindicais, e sua relação com os problemas das empresas;
- b) construção de centros tecnológicos prestadores de serviço: estruturas que as empresas não poderiam suportar de forma isolada, que cumprem o papel que os núcleos de pesquisa e desenvolvimento e recursos humanos desempenham nas grandes empresas;
- c) gestão dos recursos naturais, com vistas a uma conservação adequada das condições ambientais;
- d) geração de solidariedade, confiança mútua e atenção para com os problemas sociais;
- e) construção de atitudes positivas no rumo do desenvolvimento técnico, tecnológico e econômico.

A disposição para conviver e buscar entender as emergências é a essência da governança. Porém infelizmente, um bom ambiente de governança local tende a ser um fator escasso na maioria dos APLs. (SEBRAE, 2004). Acredita-se que em alguns deles existam atores aptos para assumir a governança, mas que, não assumem por fatores como disponibilidade de tempo e de doação. Existem outros APLS, onde é difícil identificar uma pessoa capacitada para assumir este papel, o que faz com que a maioria dos atores se envolva no processo, porém nenhum deles se sente responsável direto pela governança do arranjo.

Devido a este problema, determinada atividade pode ficar sem execução por um grande período de tempo. Vários aspectos relativos ao andamento de projetos dependerão substancialmente da problemática da governança, isto é, da gestão política e institucional, do envolvimento de lideranças e, sobretudo, do consenso gerado por eles e entre eles. A gestão do projeto deve estar condicionada aos acordos e predisposições de empresários e lideranças, de forma tal que o gestor não pode planejar e executar o planejado sem levar em consideração esses parâmetros. É fundamental compreender que não se pode impor, a partir de considerações metodológicas definidas a priori, um ritmo que somente o próprio corpo de governança do projeto pode imprimir e sim, a partir do envolvimento de lideranças e parceiros. (SEBRAE, 2004).

A intensificação das relações entre as partes e o estabelecimento de uma coordenação dessas relações termina por promover a governança. Para Garofoli (2006) o desenvolvimento desta coordenação está baseado na produção da "capacidade social" (*social capability*) em nível de comunidades de empresas e de instituições que operam no território, por meio da progressiva construção das seguintes competências:

- a) utilização dos recursos locais (trabalho, capital historicamente acumulado a nível local, empreendedorismo, conhecimentos específicos sobre processos de produção, profissões específicas, recursos materiais);
- b) capacidade de controle a nível local do processo de acumulação;
- c) controle da capacidade de inovação e produção da inteligência coletiva em nível local;
- d) existência de (e capacidade de desenvolver as) interdependências produtivas, seja do tipo intra-setorial ou intersetorial, a nível local;
- e) capacidade de transformação do sistema econômico-social;
- f) capacidade de reação aos desafios externos;
- g) capacidade de introduzir formas específicas de regulação social a nível local que

favoreçam os pontos já listados.

Diante deste cenário, Bento (2003) ressalta que a governança possui ligação com os aspectos mais adjetivos ou instrumentais do exercício do poder, sendo que seu fator determinante já não reside no apoio, mas na competência dos administradores e servidores no cumprimento das metas definidas politicamente por aqueles que participam de um APL. No âmbito desses arranjos, o desenvolvimento do capital social está condicionado à criação de uma rede de cooperação entre atores e instituições. Na medida em que as ações deixam de ser individualizadas e tornam-se mais coletivas, é necessária a constituição de uma "força de coordenação" das diversas ações, de modo a garantir a formação de sinergias que possam afiançar o alcance dos objetivos desejados.

Para Camargo (2003) a busca da governança introduz no cotidiano a prioridade ao fortalecimento do poder local e aos processos de descentralização, acompanhados da valorização dos movimentos, especialmente o empoderamento dos principais atores, por meio da capacitação, do desenvolvimento institucional e da democracia em rede.

### **A Experiência da Aglomeração da Nova Rússia**

A aglomeração da Nova Rússia é composta por dez empreendimentos que atuam no setor turístico. Todos eles são de pequeno porte, possuem gestão e propriedade familiar. A estrutura organizacional pode ser considerada simples, com operacionalidade amadora. Entretanto, as empresas possuem instalações físicas adequadas aos serviços que oferecem e ainda, demanda que garante a sobrevivência mínima de seis anos de mercado. Observa-se que “o jeito familiar” do atendimento é o que mais atrai os visitantes, que não se importam pelo amadorismo. Contudo, pela falta de controle, especialmente financeiro, a maioria dos empreendedores não consegue realizar investimentos e melhorias, resultando na estagnação do negócio. Os empreendimentos são caracterizados por: dois restaurantes, dois recantos, um pesque-pague; uma pousada; dois comércios de artesanato; dois comércios de hortaliças e produtos coloniais, sendo que a grande maioria deles possui espaço para atividades de lazer (bosques, recantos) e serviços de alimentação e bares. Todos oferecem atividades de lazer em contato com a natureza.

A iniciativa em prol do desenvolvimento do APL na Nova Rússia, surgiu por intermédio de três empreendedores locais que procuraram a Universidade Regional de Blumenau (FURB), como parceira para realizar um diagnóstico que pudesse avaliar a situação

da aglomeração e seus dez empreendimentos, e verificar se esta aglomeração apresenta potencial para criar um APL em torno do turismo sustentável. A necessidade era visualizada ao ordenamento do setor turístico e fortalecimento dos negócios. Para tanto, foram identificadas algumas questões particulares de todos os empreendimentos, como: estrutura e gestão, mas principalmente, verificou-se se que nesta aglomeração há interação e liderança, o que possibilita a efetivação de uma governança, fundamental para desenvolver o APL.

Com relação à interação, já ocorrem algumas iniciativas coletivas na aglomeração. Várias melhorias de infra-estrutura local e de divulgação do destino foram realizadas coletivamente. Há também, trabalhos em conjunto para a melhoria da escola, igreja e segurança pública. Estas iniciativas, geralmente, são lideradas pela ONG Nova Rússia Preservada, que possui no seu comando um empreendedor local. Contudo, todo ano é feito um revezamento deste cargo, e o líder nem sempre é o que possui perfil, mas sim, disposição para tal. Muitos moradores comparecem somente em algumas reuniões e não se comprometem a assumir um cargo efetivamente. O movimento social é realizado pelos mesmos que são poucos. Assim, percebe-se que não existe uma continuidade dos projetos e o processo de desenvolvimento é lento.

Pode-se afirmar que a integração é mais direcionada para a identificação dos problemas do que para a busca de soluções, e o investimento local para sanar problemas comuns é muito baixo. Evidenciaram-se ações mais reativas do que pró-ativas, uma vez que durante as reuniões as discussões giram em torno, geralmente, de necessidades emergentes, sendo pouco direcionadas a profissionalização dos empreendimentos.

O maior agravante para a formalização de uma governança local é o relacionamento pessoal entre alguns empreendedores. Vale ressaltar que dois dos dez empreendedores nunca participaram das iniciativas coletivas e, além disso, criticam as decisões tomadas. Esta situação é decorrente de desavenças pessoais. Este é um cenário típico de algumas regiões rurais, onde o envolvimento pessoal é constante, uma vez que os empreendedores também residem na área do empreendimento. As desavenças passam a ser vistas como conflitos entre vizinhos e não como concorrências comerciais. Existem também outros dois empreendedores que são pouco envolvidos com as questões coletivas, participando de reuniões apenas quando o tema está relacionado em parte com os seus empreendimentos.

Por outro lado, os empreendedores, quando entrevistados individualmente, concordam em trabalhar no sentido do desenvolvimento sustentável da região. A maioria possui consciência ambiental e deseja que o local não perca as características rurais, o atendimento

familiar e, principalmente, percebeu-se que eles estão bastante preocupados com a conservação da natureza. Este fator pode ser considerado como uma evolução no sentido da conservação ambiental e demonstra que há interação em algumas ações. Entende-se que esta é uma iniciativa que pode se estender, futuramente, para a formalização de uma governança direcionada a aglomeração empresarial, visto que já emergiu o interesse em diagnosticar a realidade, e acima de tudo, a intenção da criação de um APL.

Entretanto, é fundamental que a governança local seja exercida. De acordo com Sachs (2003) o principal desafio apresenta-se na orquestração política e técnica e na administração dos recursos. Projetos em APLs tendem a exigir forte consistência em arquitetura política – uma governança inteligente e eficaz, desenvolvida à feição da história de sua comunidade e das forças sociais em ação, as quais têm de ser respeitadas e preservadas com cuidado, paciência e perseverança. Para a melhoria da integração atual, objetivando a criação de uma governança efetiva e competente, pode-se durante o processo adotar entre outros, os seguintes parâmetros:

- a) definição da liderança: é preciso identificar na aglomeração qual o empreendimento e o empreendedor que pode assumir a liderança da governança. É essencial que o empreendimento-líder seja aquele que possua capacidade técnica e política para assumir esta tarefa. Além disso, é importante definir as regras de encaminhamento operacional e político da governança;
- b) articulação política: nos encontros, projetos e ações, a integração deve ser priorizada e direcionada ao fortalecimento das ações coletivas. Com certeza, esta é uma tarefa difícil, em virtude dos diferentes níveis de estruturação e gestão dos empreendimentos, bem como dos interesses particulares. Contudo, se o setor se profissionalizar é possível minimizar os problemas comuns e ajustar o desenvolvimento à realidade local;
- c) estabelecimento das prioridades: nas reuniões coletivas deve-se estabelecer as prioridades para dar encaminhamento ao desenvolvimento do turismo sustentável, definindo o que é necessário para atingir tal objetivo. Das questões levantadas, é importante estabelecer prazos de execução principalmente mediante os recursos disponíveis. Quando as ações exigirem investimentos externos, uma comissão liderada pela governança deverá desenvolver projetos que possam fomentar estas ações, lembrando que no caso de APLs, existem vários incentivos públicos e privados destinados à este segmento;

d) controle e avaliação dos resultados: é importante que todas as ações possam ser avaliadas antes, durante e depois da aplicação. O controle deve identificar periodicamente todos os desvios apresentados na avaliação que possam comprometer os objetivos determinados. Ainda é preciso criar um sistema de comunicação eficiente que alimente estas necessidades. Os instrumentos de comunicação dependerão dos recursos disponíveis, sendo que a linguagem deve priorizar a simplicidade, transparência e clareza, para não prejudicar o andamento das ações da governança. No caso da aglomeração da Nova Rússia, pelo fato de existir baixa formação escolar entre os empreendedores é essencial que se atenda estes requisitos.

Todas as ações devem ser desenvolvidas de acordo com o tempo, intenção, motivação e, especialmente, conforme a cultura local dos próprios empreendedores que compõem esta aglomeração. Ressalta-se, portanto, que a iniciativa e a formalização da governança é de responsabilidade deles, pois são eles os atores que trabalharão pela continuidade, amplitude e consistência da governança e assumirão os custos e benefícios deste processo. Camargo (2003) salienta que a governança depende de vontade política e esta, por sua vez, depende da evolução da consciência ambiental (reconhecendo e valorizando o espaço). Deste modo, a população e os empreendedores precisam se envolver com os problemas locais, além de preocupar-se crescentemente com sua própria qualidade de vida.

## **Conclusão**

Com base na participação das reuniões realizadas e ainda nas entrevistas aplicadas, observou-se que atualmente a governança é ainda um desafio, uma vez que não existe a participação assídua de todos nas discussões que acontecem sobre o desenvolvimento do local. O que ocorre é uma centralização de um pequeno grupo formado por oito empreendedores, sendo que dois deles participam esporadicamente dos encontros promovidos. Contudo, salienta-se que a maioria (oito) possui o mesmo desejo com relação ao uso turístico do local. Com certeza, esta é uma indicação que há integração local em determinados aspectos. Isto ocorre especialmente na proteção da natureza e da cultura local, fato observado na criação da ONG Nova Rússia Preservada, promovida pelos próprios empreendedores, que possui como principal missão a conservação ambiental.

A crescente importância dada ao setor empresarial anuncia que poderá haver um fortalecimento da classe, e que num futuro próximo poderá ser instalado no local um APL que

saiba gerir os desafios da coletividade. Ainda assim, o primeiro passo deve ser a criação de uma governança local. Esta pode ser uma experiência importante para entender a cultura dos empreendedores e ainda movimentá-los para criar um APL que atenda as necessidades da aglomeração de acordo com as características e recursos do local.

Finalizando, ao se tratar da realidade da aglomeração turística da Nova Rússia, torna-se fundamental pensar sobre a melhor maneira de trabalhar com as pessoas que integram esse grupo de empresas. Não é um trabalho fácil, mas nesta aglomeração já existem ações que tornam a governança possível de ser executada. Acredita-se que o melhor a ser feito é envolver a totalidade dos atores ou, preferencialmente, tentar acercar-se de um grupo com maior capacidade de ação e transformação, e trabalhá-lo com mais intensidade, o que pode ser caracterizado como ação inicial de governança em um APL.

Conclui-se, que no atual cenário, ainda é necessária uma estruturação política mais amadurecida para que não se cometa o erro de enfrentar um desafio sem capacidade para atendê-lo. Na aglomeração estudada, percebeu-se que os empreendedores possuem vontade para organizar-se em forma de APL, mas sabem que neste momento isso ainda não é possível, uma vez que demandam de capacidade técnica e principalmente política para criar um APL que atenda as suas próprias necessidades, e que, além disso, contribua com as questões relativas ao desenvolvimento do turismo sustentável.

É importante enfatizar que este posicionamento é direcionado apenas para a realidade atual, no entanto, como esta aglomeração apresenta potencial para desenvolver a governança no local, é fundamental realizar outros estudos que possam acompanhar o andamento do processo de desenvolvimento do turismo sustentável num importante local turístico da cidade de Blumenau e região.

### **Referências bibliográficas**

BARRETO, Margarita. **Planejamento responsável do turismo**. Campinas: Papyrus, 2005.

BENTO, Leonardo Valles. **Governança e Governabilidade na reforma do Estado**. São Paulo: Manole, 2003.

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

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Globalização e Inovação localizada**: Experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/IEL, 1999.

IV SeminTUR – Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL  
Universidade de Caxias do Sul – Mestrado em Turismo  
Caxias do Sul, RS, Brasil – 7 e 8 de Julho de 2006

---

GAROFOLI. **Políticas Públicas de Apoio aos APLs**. Disponível em: [http://www.dgroups.org/groups/worldbank/APL/index.cfm?cat\\_id=8696&msgid=227199&op=dsp\\_showmsg](http://www.dgroups.org/groups/worldbank/APL/index.cfm?cat_id=8696&msgid=227199&op=dsp_showmsg). Acesso em 26 mar.2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MESSNER; MEYER STAMER. **Políticas Públicas de Apoio aos APLs**. Disponível em: [http://www.dgroups.org/groups/worldbank/APL/index.cfm?cat\\_id=8696&msgid=227199&op=dsp\\_showmsg](http://www.dgroups.org/groups/worldbank/APL/index.cfm?cat_id=8696&msgid=227199&op=dsp_showmsg). Acesso em 18 mar.2006.

OMT – Organização Mundial de Turismo. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. São Paulo: Bookman, 2003.

PORTER, M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Basic Books, 1990.

PIRES, Paulo dos Santos. **Dimensões do Ecoturismo**. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

RUSCHMANN, Doris. **Turismo e Planejamento Sustentável**. Campinas: Papyrus, 1997.

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

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; MUNDIM, Rodrigo Souza Alves, et al. **Arranjo Produtivo Local voltado para a promoção do turismo educativo na área da Lagoa de Ibiraquera (Garopaba e Imbituba – SC)**: pesquisa-ação de um experimento em comunidades localizadas em zona costeira sob o enfoque do ecodesenvolvimento. Mimeo, 2004.

SEBRAE. **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais**. Projeto Promos/ Sebrae/ BID. Brasília: Sebrae, 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 25 fev. 2005.

SWARBROOKE, John. **Turismo sustentável**: turismo cultural, ecoturismo e ética. Trad. Saulo Krieger. São Paulo: Aleph, 2000.