



Disponível em

www.univali.br/revistaturismo

Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 2.
p. 263 – 279, maio/ago. 2009

Parceria e cooperação intersetorial em uma organização do terceiro setor: o caso do Balneário Camboriú Com Vida Convention & Visitors Bureau

Patrícia Monteiro Gorni ¹

patriciagorni@brturbo.com.br

Marialva Tomio Dreher ²

marialva@furb.br

Denise Del Pra Netto Machado ³

delpra@furb.br

Data de Submissão: 26/05/2008

Data de Aprovação: 08/04/2009

¹ Faculdade Metropolitana de Blumenau – FAMEBLU. Professora da Graduação em Administração. Graduação em Turismo e Hotelaria – Universidade do Vale do Itajaí – Univali. Especialização em Formação para Docência em Turismo e Hotelaria – Universidade do Vale do Itajaí - Univali. Mestrado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Regional de Blumenau – FURB.

² Universidade Regional de Blumenau – FURB. Professora dos Programas de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis. Professora da graduação em Turismo e Lazer e Administração. Graduação em Administração – Universidade Regional de Blumenau – FURB. Especializações: Metodologia do ensino Superior e Planejamento do turismo -FURB. Mestrado: Turismo e Hotelaria – UNIVALI. Doutorado: Engenharia da produção – UFSC.

³ Universidade Regional de Blumenau – FURB, Professora dos Programas de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis. Doutora em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Especialista em Organização, Sistema e Métodos pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

PARCERIA E COOPERAÇÃO INTERSETORIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: O CASO DO BALNEÁRIO CAMBORIÚ COM VIDA CONVENTION & VISITORS BUREAU

Resumo

Como meio de melhorar sua atuação no mercado, ou por motivos altruístas, as organizações pertencentes aos setores público, privado e terceiro vêm formando parcerias intersetoriais. No caso do turismo, os setores desempenham papel fundamental para seu desenvolvimento, cabendo ao setor público oferecer infraestrutura e ao setor privado constituir a oferta de bens e serviços. Diante desse contexto, ressalta-se a importância para a atuação em conjunto entre tais setores. O objetivo é analisar a relação de parceria e cooperação entre empresas turísticas associadas ao Convention & Visitors Bureau de Balneário Camboriú – SC, uma organização do terceiro setor promotora de convenções e turismo. Para atender ao objetivo proposto, adotou-se a metodologia da pesquisa exploratória, com a técnica do estudo de caso. Como procedimento de coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada. Os resultados mostram que os associados buscam parceria associando-se ao Convention, tendo como foco principal o fortalecimento do próprio negócio, ou seja, ainda ocorrem poucas ações e investimentos em prol de objetivos e projetos coletivos. No entanto, acredita-se que o fato de já haver empenho das organizações em se associar, já evidencia interesse no desenvolvimento de futuras ações que possam efetivar a intersectorialidade.

Palavras-Chave: Cooperação. Intersectorialidade, *Convention & Visitors Bureau*.

CROSS-SECTOR COOPERATION AND PARTNERSHIP IN A THIRD SECTOR ORGANIZATION: THE CASE OF BALNEÁRIO CAMBORIÚ COM VIDA CONVENTION & VISITORS BUREAU

Abstract

In order to improve their action in the market, organizations belonging to the public, private and third sectors have been forming cross-sector partnerships with altruistic motives. In the case of tourism, the sectors play a fundamental role in its development, public sector role being the offer of infrastructure and of the private sector, the provision of goods and services. In view of this context, the importance of a joint action between these sectors is highlighted. The objective of this work is to analyze the partnerships between tourism companies associated with the Convention & Visitors Bureau of Balneário Camboriú – SC, a third sector organization which promotes conventions and tourism. To meet the proposed objective, the methodology of exploratory research was adopted, with the technique of case study. Semi-structured interviews were used as data collection procedure. The results show that the members seek out partnership by joining the Convention, with the strengthening of the business itself as their main focus, i.e. there are still few investment actions on behalf of collective objectives and projects. However, it is believed that the fact that there is already an effort among organizations to form a partnership shows interest in the development of future actions that can make cross-sector action a reality.

Key Words: Cooperation. Cross-Sector action, *Convention & Visitors Bureau*.

TRABAJO CONJUNTO Y COOPERACIÓN INTERSECTORIAL EN UNA ORGANIZACIÓN DEL TERCER SECTOR: EL CASO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ CON VIDA CONVENTION & VISITORS BUREAU

Resumen

Como medio de mejorar su actuación en el mercado, o por motivos altruistas, las organizaciones pertenecientes a los sectores público, privado y tercer sector vienen formando alianzas intersectoriales. En el caso del turismo, los sectores desempeñan un papel fundamental para su desarrollo, cabiendo al sector público ofrecer infraestructura y al sector privado constituir la oferta de bienes y servicios. Frente a este contexto se destaca la importancia de la actuación conjunta de estos sectores. El objetivo es analizar la relación de apoyo y cooperación entre empresas turísticas asociadas al Convention & Visitors Bureau de Balneário Camboriú – SC, una organización del tercer sector promotora de convenciones y turismo. Para atender al objetivo propuesto, se adoptó la metodología de la investigación exploratoria, con la técnica del estudio de caso. Como procedimiento de recolección de datos se utilizó la entrevista semiestructurada. Los resultados muestran que los asociados buscan alianzas asociándose al Convention, teniendo como foco principal el fortalecimiento del propio negocio, o sea, aún ocurren pocas acciones e inversiones en pro de objetivos y proyectos colectivos. Sin embargo, se cree que el hecho de haber empeñado por parte de las organizaciones en asociarse, ya evidencia interés en el desarrollo de futuras acciones que puedan hacer efectiva la intersectorialidad.

Palabras Clave: Cooperación. Intersectorialidad, *Convention & Visitors Bureau*.

1. INTRODUÇÃO

Cooperação é um termo que denota ajuda mútua, pode ocorrer em muitas práticas organizacionais e entre elas ressalta-se a parceria intersetorial. As parcerias intersetoriais são estratégias que podem ser utilizadas por organizações pertencentes aos setores público, privado ou do terceiro setor, como meio para atingir aos mais diversos objetivos como: desenvolvimento de uma localidade; fortalecimento de um setor; promoção de benefícios para a coletividade; solução de problemáticas sociais entre outros. Tais parcerias desempenham importante papel nos diversos setores da economia, dentre estes, evidencia-se a atividade turística.

No caso do turismo, este depende dos investimentos dos setores público e privado para o seu desenvolvimento. Cabe ao setor público desenvolver políticas públicas que fomentem o turismo e favoreça as localidades receptoras as condições básicas de infraestrutura para receber os visitantes. O setor privado forma a oferta e encarrega-se dos investimentos em bens e serviços que atendam às necessidades dos turistas, tais como: hospedagem, alimentação, transporte agenciamento, entre outros. E, o terceiro setor no turismo, visa a mover ações que auxiliem o Estado, a sociedade e empresas privadas no desenvolvimento desta atividade.

Os setores público, privado e terceiro setor exercem, portanto, papel fundamental no desenvolvimento do turismo. Contudo, acredita-se que o modelo de gestão da atividade turística deve se desenvolver com base em um modelo de cooperação entre tais setores. Compartilhando desse pensamento, Hassan (2000) defende que para que o mercado

turístico atinja os princípios de sustentabilidade, as estratégias deverão ser desenvolvidas com a participação de todas as partes interessadas, incluindo os setores público e privado, autoridades, grupos ambientalistas e as comunidades locais.

Identifica-se, portanto, que embora já existam iniciativas de parcerias intersetoriais na atividade turística, elas ainda são pouco estudadas no Brasil. Diante da importância do tema, verifica-se a necessidade de pesquisas direcionadas a identificar como ocorre a cooperação entre os setores em prol do desenvolvimento do turismo. Nesse sentido, o principal objetivo do presente trabalho é contribuir para o melhor entendimento acerca da relação de parceria e cooperação entre uma organização do terceiro setor que atua na atividade turística e as empresas associadas a ela.

Diante desse cenário apresenta-se um estudo acerca da parceria existente entre uma organização do terceiro setor com empresas a ela associadas. Para tanto, adotou-se como metodologia de pesquisa o estudo de caso, realizado no *Convention & Visitors Bureau* localizado no município de Balneário Camboriú - SC. Os *Conventions & Visitors Bureaux - C&VBx* são entidades que se caracterizam como organizações sem fins lucrativos, que têm como objetivo principal a captação de eventos para uma determinada localidade, promovendo a movimentação econômica. Ressalta-se que o turismo de eventos contribui para regular o mercado turístico, pois geralmente estes eventos acontecem na baixa temporada, período em que o fluxo de visitantes na localidade é menor (MONTES; CORIOLANO, 2003).

Os C&VBx se constituem em organizações que favorecem o relacionamento entre os setores público e privado, uma vez que seus associados são oriundos, especialmente, de organizações públicas ou privadas. Com isto, neste trabalho procura-se investigar como se constitui essa parceria, bem como sua efetividade em prol do desenvolvimento turístico na localidade em que se encontra inserida, neste caso, Balneário Camboriú, que apesar de ter uma grande movimentação de turistas no verão, precisa de alternativas que movimentem o turismo na baixa temporada. O *Convention & Visitors Bureau* de Balneário Camboriú (BC C&VB) enquadra-se em uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos, com a finalidade de reunir pessoas físicas e jurídicas com interesse no desenvolvimento do turismo, da assistência social e cultural do município (BC C&VB, 2007).

Observando o enquadramento do BC C&VB, salienta-se que a cooperação é fundamental a existência desta organização. Ressalta-se neste contexto, a necessidade das parcerias intersetoriais, em que organizações se juntam na busca por melhores formas de comercialização, novos meios de captação de recursos e melhoria no atendimento das necessidades sociais. Evidenciando, que a palavra parceria aparece como expressão de um novo padrão de relacionamento entre os setores da sociedade, fazendo surgir à cooperação como prática (LEWIS; RITS apud ALVES; FONSECA; MOORI, 2005).

2. TERCEIRO SETOR: ENFOQUE NO CONVENTION E VISITORS BUREAU

Com relação ao terceiro setor, ressalta-se que é essencial entender a maneira em que a sociedade se estrutura. Neste caso, de acordo com Fernandes (1997), a sociedade encontra-se organizada em setores sendo, o primeiro setor representado pelo Estado, o segundo formado pelo mercado e o terceiro formado pelas organizações da sociedade civil, diferindo em suas características das do Estado e do mercado. O Estado é responsável pelos interesses coletivos, pertencentes à esfera pública. O mercado corresponde aos interesses privados que visam o lucro como resultado. O terceiro setor constitui-se de uma série de organizações caracterizadas por serem sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela

participação voluntária e que contribuem para complementar a ação do Estado. Na década de 1990 a presença do terceiro setor não era novidade e se encontrava em expansão em quantidade e nos padrões de relacionamento. Em uma definição concisa sobre o assunto, o autor aponta que as organizações do terceiro setor se caracterizam por não terem fins lucrativos, não serem governamentais e contar com a participação do trabalho voluntário.

Realizando uma análise da composição da sociedade civil no Brasil, Andion e Serva (2004) consideram quatro etapas históricas. No final do século XIX até o início do século XX, o conceito de sociedade civil esteve atrelado às ideias de filantropia e caridade, especialmente com a atuação da igreja. Entre as décadas de 1930 a 1964, a sociedade civil passa a agir especialmente apoiando o Estado para a execução de políticas sociais. Durante o período da ditadura militar, entre as décadas 1964 e 1985, começam a surgir várias ONGs (Organizações não Governamentais), fenômeno de grande importância para o fortalecimento da sociedade civil no Brasil. E por fim, entre as décadas de 1985 e 2004, redemocratização do país apresentou um impacto relevante na esfera da sociedade civil, destacando a intensificação do processo de institucionalização da sociedade civil, a profissionalização das ONGs, o maior envolvimento do setor privado nas questões sociais, e outros.

Ressalta-se, no entanto, que existe uma diversidade de organizações pertencentes ao terceiro setor, com finalidades distintas. Muitas dessas organizações assumem uma posição equivocada ao defenderem seus interesses e posições como se tivessem a mesma identidade. Na realidade, entre os movimentos sociais existe uma vasta gama de organizações como fundações, organizações não governamentais, creches, clubes recreativos, e outros que possuem objetivo e atuação social distintos e por vezes opostos (CICONELLO, 2004).

Conforme Franco (1997), as entidades sem fins lucrativos, de um modo geral, estão voltadas para atender às necessidades coletivas com finalidades públicas ou privadas. As de caráter público são aquelas que prestam serviços públicos ou as que advogam direitos de interesse da sociedade. Neste contexto, Junqueira (2004) afirma que as ações do terceiro setor estabelecem uma nova relação entre o Estado e sociedade, bem como, entre público e privado. O Estado passa a contar com o apoio dessas organizações na promoção das políticas e necessidades sociais, onde grupos organizados buscam novas formas de gestão para contribuir com a sociedade. Já as organizações do terceiro setor com finalidades privadas são aquelas constituídas por um grupo de pessoas que se associam visando a objetivos de interesses próprios, e que, portanto, não tem a pretensão de atender aos interesses da sociedade (FRANCO, 1997).

No que se refere às motivações pelas quais as pessoas resolvem investir em ações para o terceiro setor, Coelho (2002) identifica basicamente dois motivos, sendo um referente às questões altruístas, e o outro estaria relacionado a interesses próprios. O primeiro refere-se à vontade das pessoas em colaborar com causas sociais, assumindo suas responsabilidades com a comunidade. As motivações baseadas em interesses próprios são aquelas em que as pessoas contribuem visando ao bem que tal ação irá gerar para elas próprias, ou seja, o foco não está na comunidade. Sobre esse aspecto, Junqueira (2004, p.26) considera que “os interesses privados que perpassam as estruturas organizacionais são difíceis de serem desalojados para darem lugar aos interesses coletivos” e para as organizações intervirem de maneira positiva na realidade social, depende inclusive da criação de novos conhecimentos organizacionais.

Para alguns autores como Martinelli (1997) e Rodrigues (2006), as organizações podem obter vários benefícios investindo no terceiro setor. Eles consideram que empresas que agem de forma responsável estarão agregando valor à sua imagem, além de proporcionar a criação de uma consciência coletiva interna, onde os funcionários envolvidos

em projetos sociais acabam desenvolvendo uma consciência coletiva, beneficiando o ambiente organizacional.

De acordo com Falconer (1999), o setor empresarial foi um dos grandes responsáveis por motivar ações do terceiro setor, e que o termo cidadania empresarial, tem sido utilizado para demonstrar as ações de responsabilidades social e ambiental das empresas. Não se trata exclusivamente de filantropia desinteressada, mas de um investimento estratégico que envolve também interesses da própria empresa, fortalecendo a imagem positiva institucional ou pelo fortalecimento de mercados consumidores futuros. Defendendo seus próprios interesses, empresas apoiam atividades relacionadas a projetos de proteção ambiental, social e outros. No entanto, para Fischer (2002), as iniciativas empresariais no terceiro setor são recentes, pouco exploradas e em rápido crescimento. São constituídas, principalmente, por institutos empresariais, fundações e pela filantropia individual de empresários.

Em relação à atuação do terceiro setor no turismo, ressalta-se que sociedade civil juntamente com demais esferas sociais, pode cumprir um papel complementar na gestão dessa atividade. Contudo, no Brasil, a gestão e controle das políticas de recursos públicos da atividade turística sempre estiveram restritos às esferas do mercado e do Estado. O foco de preocupação da sociedade civil está principalmente voltado às questões referentes aos problemas sociais, sendo assim, tem contribuído pouco para que o turismo promova o desenvolvimento social e econômico de uma determinada destinação (PEREIRA, 2005).

Dentre as organizações pertencentes ao terceiro setor que atuam na atividade turística, encontram-se os *Conventions e Visitors Bureaux* (agência de convenções). São caracterizados como organizações sem fins lucrativos, que têm como objetivo principal a captação de eventos para uma determinada localidade. O turismo de eventos constitui um segmento capaz de amenizar o período de sazonalidade em uma localidade, tornando-se responsável pelo aumento na taxa de ocupação nos hotéis e movimentando a economia local como um todo. De acordo com Montes e Coriolano (2003), essas entidades podem ser constituídas por instituições públicas ou privadas, câmara do comércio, prefeituras, entre outros.

Geralmente, os *Conventions* se instalam em cidades turísticas, ou com potencial para sediar eventos, colaborando com interesses do governo local, sociedade civil e com as próprias empresas turísticas como hotéis, os meios de transportes, restaurantes, entre outros. A maioria dos membros que se associam ao *convention* pertence ao setor turístico, uma vez que se beneficiam diretamente com o fluxo de eventos, como por exemplo, os meios de hospedagem, restaurantes, e outros. Apesar disso, é comum encontrar empresas associadas, mas não diretamente ao turismo, buscando o desenvolvimento de sua localidade e se beneficiando com o efeito multiplicador dessa atividade (NICHOLS, 1993).

As convenções estão emergindo rapidamente como um dos setores mais importantes não só dentro das viagens de negócio, mas também, na indústria de turismo inteira. Em reconhecimento de sua importância, são construídos centros de conferência e corredores de congressos ao redor do mundo. (OPPERMANN, 1996, p.10).

A renda gerada pelo efeito multiplicador do turismo é percebida na construção civil, nos serviços prestados por profissionais liberais, na produção de móveis, entre outros.

Para Braun e Rungeiing (1992, p.68):

O turismo provê benefícios tangíveis e intangíveis significativos para a economia regional, especialmente pela renda gerada. Além disto, gera benefícios tangíveis, por exemplo, pelas convenções que atraem os turistas das convenções e outros turistas acompanhantes.

Nesse sentido, os C&VBx são organizações voltadas para atender tanto às necessidades públicas quanto privadas, uma vez que buscam contribuir para o desenvolvimento turístico das localidades, bem como proporcionar geração de negócios para seus associados. A entidade dispõe de informações referentes ao município no qual está inserido, principalmente acerca da infraestrutura para sediar eventos, como locais apropriados para a recepção de congressos, convenções, entre outros, além de meios de hospedagem, transportes, atrativos turísticos e demais aspectos que envolvem a recepção de visitantes para a localidade. Essas entidades atuam como um elo entre os visitantes e as empresas prestadoras de serviços. Segundo Montes e Coriolano (2003), os *Conventions & Visitors Bureaux* exercem um papel de consultores especializados junto aos profissionais organizadores de eventos, garantindo respaldo apropriado para a execução de seu trabalho na localidade. Devem primar pela qualidade nos serviços prestados pela comunidade e pelos seus mantenedores.

O surgimento do primeiro *Convention* aconteceu em Detroit – Estados Unidos. Foi motivado por artigo de jornal escrito por Milton Carmichael no ano de 1896, que questionava a passividade dos empresários locais com relação aos benefícios do movimento turístico local. Detroit sempre foi uma cidade com grande apelo turístico, além de ser receptora de vários eventos, como convenção, congressos entre outros. Com esse artigo, Carmichael consegue despertar o interesse de empresários em fundar uma organização para atrair de forma organizada mais eventos para a cidade. Com isto, surge a Liga de Convenções e Homens de Negócio de Detroit, primeiro nome da entidade e que no ano de 1907 passou a ser conhecida como *Detroit Convention & Tourists Bureau*. Atualmente a entidade é denominada de *International Association of Convention & Visitors Bureau* (IACVB) e reúne centenas de *Convention Visitors Bureaux* no mundo todo (FORD; PEEPER, 2007).

No Brasil, no ano de 1999, foi fundada a Federação Brasileira de *Convention & Visitors Bureau* (FBC&VB) com sede e foro em Brasília, DF. Ela é constituída exclusivamente por entidades que atuam como *Convention & Visitors Bureaux* no território brasileiro. Seu principal objetivo é por meio da representação e fortalecimento dos *Conventions* atuantes no país, contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos destinos turísticos brasileiros (FBC&VB, 2007). Conforme Montes e Coriolano (2003), os *Conventions Bureaux* exercem um papel importante na atração de grandes feiras, congressos, eventos e turistas de negócios e o número de cidades no país que contam com tais entidades tem aumentando consideravelmente. Em duas décadas o número de *Conventions* cresceu e estimulou a construção e reestruturação de mais espaços para a realização de eventos, movimentando a economia de muitas localidades por meio do turismo de eventos.

Contudo, a atuação dos *Conventions* não é fácil de mensurar, evidenciando algumas dificuldades no que tange ao seu compromisso de atuação. De acordo com Braun e Rungeiing (1992), é difícil medir o impacto econômico relativo de convenções, pois o gasto dos turistas precisa ser calculado para cada grupo que permanece e movimenta a economia de uma região. Além disso, como proceder sobre o controle dos gastos complementares, tais como: despesas em outras festas, comida e bebida, aluguel de equipamento, pessoal, despesas e entretenimento. Todavia é possível afirmar que o impacto relativo ao turismo de convenção é maior que os do turismo em geral. Além disso, as atividades de convenção são altamente benéficas para complementar as flutuações sazonais do turismo em geral.

3. PARCERIAS INTERSETORIAIS

Para compreender os termos que permeiam as parcerias, Alves, Fonseca e Moori (2005) apontam para as divergências existentes sobre os termos parceria, aliança, cooperação e colaboração, que por vezes são tratados como sinônimos e outros momentos aparecem com conceitos distintos. Segundo os autores, apesar desta característica, é possível perceber na maioria dos casos, uma linha mestra que permeia todos esses conceitos, que é a ideia de uma união para a realização de uma ação conjunta em busca de um objetivo comum.

A parceria pode ser entendida como uma relação dinâmica entre vários atores, baseada em objetivos determinados por eles. Deve atender aos interesses das partes envolvidas e dividir as responsabilidades na busca por seus interesses em comum (BRINKERHOFF, 2002). Em relação às parcerias intersetoriais, Fischer (2002) identifica, principalmente, que as empresas parceiras devam ter sua identidade organizacional bem consolidada; devam estar preparadas para partilhar seus valores e respeitar reciprocamente às responsabilidades de cada uma. Ressalta, no entanto, que para estabelecer esse funcionamento, na busca pelos benefícios mútuos, existem dificuldades e desafios a serem superadas, mas que esta superação pode representar vários benefícios para as organizações, dentre estes, o fortalecimento das ações que visem a torná-las mais competitivas.

Indo além das questões filantrópicas tradicionais, Austin (2001) revela que a formação de alianças estratégicas entre as organizações sem fins lucrativos e empresas comerciais, tem como finalidade contribuir com a sociedade e trabalhar no sentido de atingir seus objetivos particulares. Sobre o crescimento e desenvolvimento da cooperação intersetorial, o autor considera que este aspecto vem sendo incentivado tanto pelo ambiente macro, gerado pelas mudanças nas forças políticas, econômicas e sociais, quanto pelo ambiente micro da sociedade, beneficiando tanto as organizações do terceiro setor, quanto às organizações comerciais.

Austin (2001) propõe a existência de três estágios nas relações intersetoriais entre as empresas com e sem fins lucrativos denominados pelo autor como o *Continuum* da Colaboração. Esses estágios apresentam diferenças em termos de nível de envolvimento, que vão desde o estágio filantrópico que seria o menos evoluído, o estágio transacional que seria o intermediário até o estágio interativo que representa o maior nível de amadurecimento nesta parceria. O estágio filantrópico é o mais comum e o envolvimento entre as organizações está restrito a doação às organizações do terceiro setor, por parte das empresas com fins lucrativos. As expectativas por parte destas empresas são consideradas relativamente baixas, em que o ato de doar os recursos financeiros é suficiente na transação e, se pressupõe que esses recursos serão bem usados pela entidade beneficiária. Confirmando a presença desse estágio, Fischer (2002) considera que o conceito de parceria não tem se concretizado na prática e que as organizações do terceiro setor investem mais em campanhas para a arrecadação de recursos e solicitação de doações, do que na elaboração de projetos em comum com outras instituições. O estágio transacional é considerado o intermediário entre os estágios, o envolvimento dos parceiros é mais ativo e os benefícios são de ambos. A base deste relacionamento está na identificação de missões mais conscientes e de valores comuns. E por fim, o estágio integrativo se estabelece quando as missões, o pessoal e as atividades das organizações com e sem fins lucrativos encontram-se com maior integração organizacional e com ações mais coletivas. No entanto, poucas organizações chegaram a esse estágio, no qual as organizações precisam consolidar sua parceria e aprofundar as ações coletivas. É fundamental, para as empresas que estabelecem parcerias, identificar em qual desses estágios se encontram,

para determinar em qual deles almejam estar. Dentre os aspectos a serem considerados ao estabelecerem a parceria, Austin (2001) considera que ambas as partes devem levantar seus pontos em comum, no que concerne à missão, estratégia e valores. A identificação dessas características irá revelar a compatibilidade para a integração entre os parceiros. É de grande importância que os parceiros tenham clareza com relação aos propósitos de sua união.

Na atividade turística, de acordo com a Organização Mundial do Turismo, por meio de seu Conselho de Negócios, a World Tourism Organization Business Council - WTOBC, a cooperação entre o público e o privado está crescendo rapidamente em toda parte do mundo. Essa atuação em conjunto vem acontecendo tanto em países desenvolvidos, quanto em países emergentes. Cada vez mais participantes e grupos estão movendo ações em conjunto para promover o desenvolvimento do turismo e não somente aqueles que se encontram envolvidos diretamente com essa atividade. A estrutura, a natureza, o propósito e o objetivo referentes à cooperação estão se tornando cada vez mais variados, criativos e sofisticados. (WTOBC, 2000).

Várias questões positivas decorrem das colaborações entre os setores, no desenvolvimento de uma localidade. Para Buhalis (2000), as parcerias entre os setores público e privado, em que há cooperação entre todos os envolvidos, é um dos aspectos primordiais para que os destinos turísticos tenham a capacidade de oferecer produtos de qualidade. Ressalta, no entanto, que o mais importante desafio de marketing para um destino seja reunir todos os parceiros para cooperar juntos, em vez de competir. Chama a atenção para a necessidade da realização do marketing de maneira integrada, de maneira a reunir os recursos entre os participantes.

Torna-se relevante destacar nas discussões sobre parcerias, que é preciso evitar que a cooperação seja utilizada para atender interesses pessoais, bem como, evitar que um grupo exerça poder sobre outros em função da sua força política ou do seu poder financeiro. As parcerias e a colaboração entre as instituições de turismo devem ser configuradas considerando o equilíbrio dos interesses e das forças políticas e econômicas e a importância das instituições. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

4. METODOLOGIA

Como metodologia utilizou-se a pesquisa exploratória, apresentada como um estudo de caso. De acordo com Hair *et al* (2005), esta pesquisa está destinada aos estudos em que, o pesquisador não possui amplo conhecimento sobre o assunto a ser investigado estando, portanto, orientada para as descobertas. Dencker (1998) complementa que, a pesquisa exploratória tem como característica um planejamento flexível, envolvendo de maneira geral o levantamento bibliográfico, a análise de situações similares e de entrevistas com pessoas experientes e, comumente, apresenta-se como um estudo de caso. No entanto, ressalta-se que, a pesquisa exploratória permite o conhecimento em profundidade, mas não pode ter seus resultados generalizados.

Neste caso, a pesquisa foi feita no *Convention Visitors Bureau* do município de Balneário Camboriú. A forma de coleta de dados foi por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas. A análise documental compreendeu os dados oriundos da entidade e pesquisa bibliográfica. As entrevistas foram realizadas com o secretário executivo do *Convention* e os associados a esta entidade, entre eles o fundador e o atual vice-presidente da entidade.

O *Convention Visitors Bureau* de Balneário Camboriú conta atualmente com 50 organizações associadas, sendo que, foi possível aplicar a entrevista em 28 empreendimentos, ou seja, 56% do total. Dentre estes, 64% atuam diretamente na atividade turística, sendo que a maior parte (78%) pertence ao ramo hoteleiro. Além desses, participaram da pesquisa 1 agência de viagem, 1 empresa de alimentos e bebidas, 1 empreendimento de lazer e 1 empresa de eventos. As entrevistas foram realizadas em sua maioria com os proprietários dos estabelecimentos e em alguns casos com o gerente ou principal responsável. Além de as organizações ligadas diretamente com a atividade turística, foi possível aplicar a entrevista em 4 construtoras e imobiliárias, 5 casas de comércio e 1 escritório de contabilidade. Para a análise dos dados, o procedimento adotado foi a análise de conteúdo, no qual foram definidas as unidades de análise, interpretando os dados à luz das teorias utilizadas neste trabalho.

5. O CASO DO CONVENTION & VISITORS BUREAU (C&VB) DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ, SC

O Estado de Santa Catarina conta atualmente com 14 núcleos de *Conventions Bureaux*, sendo que o primeiro a surgir foi no ano de 1995, na cidade de Blumenau. O *Convention & Visitors Bureau* de Balneário Camboriú – BC C&VB, surgiu a partir da iniciativa privada que tinha interesse em desenvolver o turismo, especialmente o de eventos na localidade. Esta entidade foi constituída primeiramente como uma organização não governamental no ano de 2002, cujo nome era ONG Balneário Camboriú Com Vida. A ONG foi estabelecida com o objetivo de apoiar o setor turístico da cidade e promover a união entre os associados e o governo local, na promoção do município. Seu objetivo principal era a captação de eventos para a localidade, dinamizando a economia da cidade, principalmente nos meses de baixa temporada, nos quais o número de turistas é bastante inferior ao comparado às épocas de verão. Ressalta-se que Balneário Camboriú é um dos principais destinos turísticos do Estado (SANTUR, 2008), contudo a concentração de turistas ocorre nos meses da temporada de verão, especialmente entre janeiro e fevereiro (alta temporada).

No ano de 2003, após adequações necessárias às normas da FBC&VB, a ONG passou a ser reconhecida como um *convention bureau*, adotando então o nome Balneário Camboriú Com Vida *Convention & Visitors Bureau* (BC C&VB). Trata-se de uma sociedade civil de direito privado, com personalidade jurídica própria, sem fins lucrativos, que visa a facilitar informações, procedimentos e encaminhamentos de dados nas negociações para a cidade sediar eventos. O *Convention* também é fonte de consultas e apoio para empresas, associações, federações, órgãos públicos e privados e funciona como veículo de relações públicas com entidades que tenham interesse em realizar eventos no local (BC C&VB, 2007).

O principal objetivo do BC C&VB é promover o desenvolvimento do turismo de eventos em Balneário Camboriú, principalmente durante a baixa temporada. Essa promoção acontece por meio do incentivo e participação na captação de eventos, contribuindo assim com o crescimento econômico e turístico do município. A entidade trabalha ainda em busca de fixar parcerias para a execução de projetos específicos junto a órgãos públicos municipais, estaduais, federais e de fomento, de educação e empresas privadas interessadas no desenvolvimento da indústria de viagens e turismo da cidade (BC C&VB, 2007). De acordo com informações obtidas na entidade, suas finalidades são:

- a) Captar e gerar eventos, feiras e congressos de alcance regional, nacional e internacional para Balneário Camboriú;
- b) Fomentar e desenvolver o turismo de lazer e eventos em Balneário Camboriú;
- c) Colaborar com o poder público e entidades privadas na promoção do destino turístico da região de abrangência;
- d) Desenvolver ações para captar visitantes para Balneário Camboriú;
- e) Colaborar com os poderes públicos como órgão técnico, consultivo e deliberativo, no estudo e solução de problemas;
- f) Fomentar o desenvolvimento e o incremento da atividade econômica do setor de turismo, bem como das demais atividades que, com este, estejam direta ou indiretamente relacionadas;
- g) Atuar no estímulo para o crescimento da indústria de viagens e turismo, aproximando seus associados e outras entidades que trabalham em prol do desenvolvimento deste segmento.

O BC C&VB, conta em sua maioria, com associados pertencentes ao setor turístico correspondendo os meios de hospedagem, agências de viagens, estabelecimentos de alimentos e bebidas, agência de eventos e estabelecimento de lazer. Obtém também o apoio de organizações dos demais setores econômicos como, construtoras, lojas de móveis e outros. Participam como associados 50 organizações, sendo 32 ligadas diretamente à atividade turística e 18 pertencentes aos demais setores econômicos. Dentre as empresas ligadas diretamente à atividade turística, encontram-se os meios de hospedagem compreendendo a maioria dos associados, sendo 24 empreendimentos, 2 agências de viagem, 1 agência de eventos, 4 estabelecimentos de alimentos e bebidas e 1 empreendimento de lazer. Conta ainda com o apoio do comércio com 12 empresas, 1 universidade, a Câmara de Dirigentes Lojistas de Balneário Camboriú (CDL) e o Sindicato do Comércio Varejista de Balneário Camboriú (Sincom).

O *Convention* de Balneário Camboriú é administrado pelos dirigentes das empresas associadas, por meio de trabalho voluntário. Mantém ainda uma estrutura profissional, constituída por um bacharel em Turismo e Hotelaria que atua como secretário executivo e até o momento da pesquisa, com uma estagiária em Relações Públicas, sendo ambos os responsáveis por desenvolverem as ações operacionais da entidade. Segundo Nichols (1993), de um modo geral, os *Conventions* encontram-se organizados pelo sistema de filiação e apesar de contar com recursos oriundos de várias fontes, a maior parte advém de mensalidades dos filiados. Para se manter o BC C&VB conta com a contribuição social paga por seus associados e com o recebimento da taxa *room tax*, que é um valor doado pelos hóspedes da rede hoteleira associada.

Segundo informações do secretário executivo do BC C&VB, as empresas associadas colaboram com uma taxa mensal no valor de R\$ 50,00 (cinquenta reais), salvo algumas exceções que pagam uma quantia diferenciada. A maioria dos associados ao BC C&VB são hoteleiros e sua forma de contribuição para o pagamento das mensalidades difere das demais. O pagamento é realizado por meio da contribuição dos hóspedes, o *room tax*. Na maioria dos estabelecimentos consultados, essa taxa é uma contribuição voluntária dos hóspedes, contudo, também se pode atrelá-la ao preço da diária, sendo, portanto, obrigatória.

O valor dessa taxa para hóspedes individuais é de R\$ 1,20 (um real e vinte centavos) a diária por apartamento e para grupos é de R\$ 0,30 (trinta centavos) por apartamento (UH). Os hotéis devem contribuir com uma quantia mínima mensal, independente do valor arrecadado com a taxa *room tax*, conforme o quadro:

Quadro 1: Valor de contribuição dos hotéis ao BC C&VB

Hotel	Acima de 80 UH's	De 50 a 80 UH's	Abaixo de 50 UH's
Alta temporada	R\$ 600,00	R\$ 300,00	R\$ 150,00
Baixa temporada	R\$ 300,00	R\$ 150,00	R\$ 75,00

Fonte: Balneário Camboriú Com Vida *Convention & Visitors Bureau*, 2007.

De acordo com informação de grande parte dos entrevistados pertencentes ao ramo hoteleiro, normalmente os hóspedes contribuem com o *room tax*, colaborando assim para o pagamento das mensalidades do *Convention*. Alguns associados apontam ainda, que a cobrança do *room tax*, facilita a participação como associado a esta entidade, uma vez que esse investimento não depende diretamente dos recursos da empresa, servindo como uma motivação a mais para manter a parceria.

Conforme a literatura, e até mesmo em relação a este trabalho, observa-se que nem sempre o terceiro setor tem seu foco em ações voltadas às causas sociais ou por motivos altruístas. De acordo com Ciconello (2004), as entidades sem fins lucrativos podem ser constituídas tanto para realizar objetivos públicos, quanto para os de natureza particular. No primeiro caso, o principal requisito para ser considerada de utilidade pública é que, tal organização, sirva desinteressadamente à coletividade. Já as organizações da sociedade civil que objetivam interesses particulares são aquelas em que os benefícios são unicamente de seus associados. Observou-se que o caso estudado se configura como uma entidade que busca fortalecer uma classe ou uma atividade econômica (Turismo) em que, o principal interesse de seus associados está em obter benefícios próprios. Apesar de o BC C&VB procurar promover ações que fomentem o turismo de eventos no município, suas ações estão especialmente voltadas ao benefício dos associados, que são os mantenedores dessa entidade. O *Convention* colabora com a promoção e divulgação de seus associados perante a demanda turística e aos organizadores e participantes de eventos.

No que tange ao envolvimento dos associados ao BC C&VB, o primeiro aspecto observado nas entrevistas refere-se ao fato de que poucos membros souberam explicar qual é o principal objetivo dessa entidade, bem como identificar suas ações. Essa característica foi observada tanto nas organizações que atuam diretamente na atividade turística (*trade turístico*), quanto naquelas pertencentes aos demais setores da economia. Uma parcela dos respondentes afirmou ter realizado a parceria no momento em que o BC C&VB foi constituído, e que desde aquele momento não se procurou mais saber a respeito. Outros apontaram que a parceria foi estabelecida por iniciativa de ex-funcionários, e que, atualmente, a empresa não se encontra totalmente informada sobre as ações do *Convention*. No entanto, apesar de não saberem exatamente os objetivos e finalidade da entidade, todos os entrevistados veem no *Convention* uma possibilidade de obter benefícios para seu estabelecimento, o que caracteriza neste caso, a principal motivação para permanecerem como associados a ela.

Recorrendo ao referencial teórico é possível considerar que, o desconhecimento por parte dos associados sobre a finalidade do *Convention* se deve principalmente à falta de maior integração na parceria. Segundo os estágios das parcerias estabelecidas nas organizações do terceiro setor, propostos por Austin (2001), considera-se que o *Convention Bureau* de Balneário Camboriú se encontra no estágio filantrópico. Isto se deve ao fato de que o envolvimento das empresas associadas está restrito a colaboração financeira, sem a participação efetiva da entidade.

Este contexto, também pode ser observado em outros *Conventions*, como por exemplo, no caso de Orlando na Florida. Conforme Braun e Rungeiing (1992), o papel do

Convention Bureau de Orlando é a realização de parcerias para a captação e realização de eventos. Isto é tão importante que, embora as taxas de ocupação estejam entre as mais altas naquela nação, o investimento foi grande em convenções. No entanto, só 20% da capacidade de área dos hotéis são equipados para convenções, assim, surge a pergunta se a agência está servindo adequadamente a todos seus membros. Observa-se, especialmente, pois, que a agência recebe a maioria de seu orçamento operacional de fundos de dívida pública.

Silva (2004) afirma que para consolidação dessas parcerias é fundamental pensar na eficiência coletiva em que as empresas devem atuar em movimentos de cooperação intersetorial. O aumento da competitividade depende diretamente do nível de relacionamentos entre os agentes. Contudo, no caso estudado, observou-se que apenas a minoria dos parceiros entrevistados, constituída tanto pelo *trade* turístico, como por pessoas que atuam nos demais setores da economia, é que conhece a finalidade do *convention bureau* na localidade. Esse pequeno grupo de associados identifica nessa entidade uma forma de reforçar a promoção do município e gerar benefícios, tanto para a localidade, como para seu estabelecimento. O *trade* turístico aponta que o *Convention* pode fomentar o turismo de eventos na localidade e com isso, movimentar a demanda em seu estabelecimento. Já as empresas que atuam nos demais setores econômicos reconhecem o efeito multiplicador do turismo na geração de negócios, no qual a renda gerada é percebida na construção civil, nos serviços prestados por profissionais liberais, produção de móveis, entre outros. Essa característica é apontada por tais associados e é destacada como aspecto motivador na parceria com o *Convention*. Neste ínterim, essa visão coincide com o cenário internacional, pois, segundo Oppermann (1996), cada vez mais países reconhecem a importância e valor da indústria de convenção, devido à movimentação financeira gerada pelo setor e o potencial de utilização de outros equipamentos além da convenção.

Assim sendo, para conseguir consolidar as parcerias e gerar situações que consigam as efetivas ações intersetoriais é necessário, principalmente, o envolvimento dos integrantes. Recorrendo a definição de parceria, proposta por Brinkerhoff (2002), trata-se de uma relação dinâmica, baseada em objetivos determinados pelos envolvidos, que devem dividir as responsabilidades na busca por seus interesses em comum. Esta dinâmica não vem ocorrendo no caso estudado, no qual as ações do BC C&VB partem dessa entidade, sem o envolvimento de seus associados nesse processo.

Salienta-se que para as organizações do terceiro setor, a intersetorialidade é fundamental, pois se trata de um meio de reunir forças, no qual, cada setor agrega conhecimentos especializados em prol do melhor desempenho e atuação destas organizações. Conforme Schommer (2000) ressalta, dentre os benefícios associados à cooperação entre organizações com competências distintas, encontram-se a oportunidade de aprender e desenvolver competências, o ganho de recursos como tempo, dinheiro, informações, divisão de custos e riscos, habilidade para a resolução de problemas complexos e para especialização ou diversificação. Diante disso, acredita-se, que diante da competitividade, as organizações podem se beneficiar com as estratégias intersetoriais, buscando o fortalecimento por meio da cooperação.

6. CONCLUSÃO

Atualmente, os estudos sobre o terceiro setor têm aumentado, revelando suas características, sendo que dentre estas, levanta-se o fato de que o surgimento dessas organizações é crescente. Por isso, sua constituição se deve, muitas vezes, à incapacidade

de os governos em desempenhar suas funções de forma a atender plenamente as necessidades da comunidade. No entanto é fundamental ressaltar que as organizações que compõe o terceiro setor também são constituídas para realização de objetivos particulares que beneficiam seus associados.

Ressalta-se que, neste estudo, o terceiro setor é apenas avaliado por meio das associações, não discutindo seu papel e suas organizações que cooperam com problemáticas sociais e ambientais. Neste caso foi observada apenas a relação de parceria e cooperação entre uma associação do terceiro setor e empresas públicas e privadas, que atuam em prol do desenvolvimento do turismo.

Nos estudos realizados para esta pesquisa, pode-se observar que o *Convention & Visitors Bureau* de Balneário Camboriú, embora atuante, ainda apresenta pouca representatividade junto ao município em que se encontra inserido. Acredita-se que esta participação poderia ser ampliada no sentido de juntar forças para desempenhar um papel mais significativo no desenvolvimento do turismo.

Esta organização se caracteriza principalmente pela força coletiva de um grupo de organizações que se associaram para melhorar a competitividade e consequentemente sobrevivência do setor. Criaram-se, então, parcerias intersetoriais que necessitam ser dinâmicas e contar com o comprometimento da entidade, das empresas e do governo. Complementando esse aspecto, Dulany (1997) afirma que as parcerias devem ter seus objetivos concretos e metas a serem alcançadas definidas para que seu progresso possa ser observado.

Confrontando os resultados alcançados com o referencial teórico consultado, constata-se que a relação de cooperação já existe, contudo na formalização das parcerias, de um modo geral, não se observa muita organização. Grande parte dos entrevistados, que têm suas empresas como associadas à entidade, não compreende exatamente quais são os objetivos e atuação do *Convention*. Isso denota o desejo de cooperação, no entanto, não evidencia o envolvimento, que ainda é fragilizado no que tange ao comprometimento de todos, ou seja, as ações são assumidas por poucos. Acredita-se que esse aspecto pode comprometer o andamento das parcerias e impossibilitar a adesão de novos associados que desejam cooperar com o desenvolvimento da atividade e com esta organização. Salienta-se que uma parceria intersetorial exige o comprometimento das partes, caso contrário não tem razão de existir. Neste caso específico, para não desperdiçar o desejo da cooperação, é necessário que se repensem os aspectos relativos à comunicação entre as partes. Além disto, devem-se construir estratégias que deem conta da formalização e efetivação das parcerias.

Embora apresentem estas dificuldades de organização, os associados ainda depositam credibilidade às ações dessa entidade, acreditando que esta iniciativa coletiva é uma das mais adequadas para desenvolver o setor. Esse aspecto é apontado na pesquisa realizada, como uma das principais características para que estes associados mantenham esta parceria intersetorial. Como principal motivação, destaca-se a possibilidade de obter benefícios na divulgação e geração de negócios para seu empreendimento e fortalecimento coletivo do setor encontra-se como motivação secundária. Isto demonstra que há um esforço coletivo, mas os interesses particulares ainda são evidentes. Nesse aspecto, ressalta-se que os *Conventions Bureaux* procuram favorecer seus mantenedores, por meio de divulgação, contudo, o foco da entidade não está em promover benefícios diretos aos seus associados, mas proporcionar-lhes a geração de negócios a partir de ações que procuram o desenvolvimento da atividade turística na localidade.

Foi possível constatar também, dentre os entrevistados, que aqueles mais envolvidos são os que compreendem a real finalidade coletiva do BC C&VB e, sabem identificar nestes aspectos, benefícios que resultarão também aos seus empreendimentos. Contudo, esse

grupo é a minoria entre os associados. Observou-se que a entidade não procura envolver seus associados de modo a compreenderem e contribuir com os objetivos e a finalidade do *Convention*. Cabe aos responsáveis pela organização demonstrar de maneira mais eficiente que estes benefícios resultarão no bem comum e, que esta cooperação entre os participantes pode ampliar as possibilidades de resolução de problemas coletivos e melhoria da capacidade de ação da oferta junto aos visitantes e a comunidade local.

Por fim, salienta-se que estas são dificuldades pertinentes em qualquer organização do terceiro setor, uma vez que todas, fundamentalmente, necessitam para sobreviver da cooperação efetiva dos participantes. No que tange as parcerias intersetoriais acredita-se que já são uma realidade, mas ainda precisam resultar em ações mais concretas e por isto, uma das principais considerações acerca deste trabalho está em destacar a importância do BC C&VB em divulgar melhor seu trabalho perante seus associados e envolvê-los em suas ações. A entidade e seus associados poderiam obter melhores resultados com a parceria, ultrapassando o atual estágio e partindo para a definição de estratégias que inicialmente promovam a integração e o envolvimento mais ativo dos associados. Compartilhar saberes e mover ações conjuntas poderá tornar as ações da entidade mais eficientes, além de motivar a parceria e estimular a adesão de novos colaboradores.

Conclui-se que este estudo, mesmo apresentando um recorte que enfatiza a cooperação dos participantes, apresenta um caso que serve de exemplo para o andamento de algumas organizações como esta. Além disto, sugere-se que outros estudos ainda possam ser realizados para ampliar esta discussão, entre eles uma pesquisa das ações efetivas dos *Convention* que possam ser de apoio aos demais. Independente das limitações encontradas na parceria entre o BC C&VB e seus associados, vale destacar que tal intenção de promover parcerias intersetoriais constitui um importante fator para o desenvolvimento turístico às localidades receptoras. A cooperação entre iniciativa privada e sociedade civil revela o perfil de pessoas atuantes que não esperam somente por ações de outrem.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; FONSECA, G. M. da; MOORI, R.. G. Cooperação intersetorial (Empresas Privadas e Organizações do Terceiro Setor): uma visão baseada em valor. In: **XXIX EnANPAD - Encontro Nacional da ANPAD de 2005**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=123>. Acesso em: 13 jul. 2007.

ANDION, C.; SERVA, M. Por uma visão positiva da sociedade civil: uma análise histórica da sociedade civil organizada no Brasil. **CAYAPA** - Revista Venezolana de Economía Social. Año 4, n. 7, p. 7 – 24. Diciembre 2004.

AUSTIN, J. E. **Parcerias**: fundamentos e benefícios para o terceiro setor. São Paulo: Futura, 2001.

BC C&VB – **Balneário Camboriú Convention e Visitors Bureau**. Disponível em: <http://www.balneariocamboriucomvida.org.br/>. Acesso em: 20 jul. 2007.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo**. Disponível em: <http://institucional.turismo.gov.br/regionalizacao/arqreg/doc_download/plano_nacional_turismo_2007_2010.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2008.

BRAUN, B. M.; RUNGEIING, B. The relative economic impact of convention and tourist visitors on a regional economy: a case study. *Orlando, FL, U.S.A. Hospitality Management*. Printed in Great Britain Pergamon Press Ltda. v. 11 n. 1, pp. 65-71, 1992.

BRINKERHOFF, J. M. Government-nonprofit partnership: a defining framework. **Public Administration and Development**, v. 22, n. 01, p. 19-30, 2002.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**. v. 21, n. 1, p. 97-116, Fev. 2000.

CICONELLO, A. O conceito legal de público no Terceiro Setor. In: SZAZI, E. (org.) **Terceiro Setor: temas polêmicos 1**. São Paulo: Peirópolis, 2004.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre o Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DULANY, P. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para colaboração. In: IOSCHPE, E. (et al.) **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor. Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. In: **II Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe de ISTR, Santiago de Chile, 1999**. Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/>>. Acesso em: 06 jul. 2007.

FBC & VB – **Federação Brasileira de Convention Visitors Bureau**. Disponível em: <<http://www.fbcvb.com.br/principal.asp>>. Acesso em: 05 jul. 2007.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, E. (et al.) **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**; práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FORD, R. C.; PEEPER, W. C. The past as prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history. **Tourism Management**, v. 28, n. 4, p. 1104-1114, 2007. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/>>. Acesso em: 02 nov.2007.

FRANCO, A. de. **A questão do fim público das organizações do terceiro setor**. São Paulo: PNUD/IPEA, 1997.

HAIR J. F. Jr. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASSAN. S. S. Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. **Journal of Travel Research**, V. 38, n. 3, 2000. <<http://jtr.sagepub.com/cgi/reprint/38/3/239>>. Acesso em: 28 fev. 2008.

JUNQUEIRA L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade** v.13, n.1, p.25-36, jan. – abr. de 2004.

MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º Setor. Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MONTES, V. A.; CORIOLANO, L. N. M. T. Turismo de Eventos: promoções e parcerias no Brasil. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 14, n. 1, p.40-64, maio, 2003.

NICHOLS, B. (org). **Gerenciamento profissional de eventos**. Trad. Milena Carvalho. Fortaleza: Êxito, 1993.

OPPERMANN, M. Convention Cities: Images and Changing Fortunes. **The Journal of Tourism Studies**. v. 7, n. 1, May, 1996.

PEREIRA, C. A. S. Organizações do terceiro setor no desenvolvimento das políticas de turismo e de lazer. **Turismo em Análise**, v. 16, n. 1, p. 68-84, maio de 2005.

RODRIGUES, M. C. P. O marketing e o terceiro setor: contribuições recíprocas. In: CAVALCANTI, M. (org.). **Gestão social, estratégias e parcerias**: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTA CATARINA. Santa Catarina Turismo S/A - SANTUR. **Demanda Turística**. Disponível em: <<http://www.santur.sc.gov.br/>>. Acesso em: 27 nov. 2008.

SILVA, T.F. Rede de cooperação entre pequenas empresas do setor turístico. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural – Pasos**, V. 2, n. 2, p.267 – 279, 2004. Disponível em: <http://www.pasosonline.org/Publicados/2204/PS090204.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2008.

SCHOMMER, P. C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **Revista Organizações & Sociedade - O&S** - v.7 - n.19 – Setembro / Dezembro, Salvador, BA, 2000.

WORLD TOURISM ORGANIZATION BUSINESS COUNCIL – WTOBC. **Public Private Sector Cooperation**. Enhancing Tourism Competitiveness. Madrid, Spain: World Tourism Organization, 2000.