

LOS CONFLICTOS BUENOS (Y NO TAN BUENOS)

Las relaciones sociales entre las micro y pequeñas empresas en destinos turísticos de Brasil

Helena Araújo Costa*
Elimar Pinheiro do Nascimento**
Universidade de Brasília - Brasil

Resumen: Este artículo trata del elemento conflictivo presente en las relaciones sociales que involucran a las micro y pequeñas empresas (MPE) del turismo. El objetivo es analizar los conflictos de las MPE turísticas en lo que respecta a los actores involucrados, las causas, la evolución y los resultados. Se eligió como lugar de estudio la ruta formada por las regiones de Jericoacoara (Ceará), Delta do Parnaíba (Piauí) y Lençóis Maranhenses (Maranhão), también conocida como Costa Norte. La metodología se desarrolló en dos etapas. La primera, cualitativa, con observación y entrevistas semi-estructuradas; y la segunda, cuantitativa, que contó con 213 entrevistados. Los resultados revelaron que los principales conflictos se asemejan en las tres localidades. Los conflictos más evidentes ocurren, en primer lugar, entre las empresas y los gobiernos locales, seguidos por los conflictos de ellas con los operadores autónomos de la actividad turística. En tercer lugar surgen los conflictos entre las propias empresas locales de turismo. Las razones más comunes de los conflictos son la falta de acción del gobierno local y la excesiva competencia entre las empresas y los operadores autónomos en los destinos. Además, los resultados observados con mayor frecuencia son las pérdidas de oportunidades para la localidad y para los propios negocios. También se identificaron resultados positivos para que se consolide la gobernanza local en los destinos turísticos analizados, tales como la ampliación del diálogo, la representatividad de segmentos antes excluidos, y mejoras en algunos aspectos de la calidad de vida de la población.

PALABRAS CLAVE: conflictos, micro y pequeñas empresas (MPE), turismo, Brasil.

Abstract: *The Good (And Not So Good) Conflicts: Social Relationships of Micro and Small Businesses in Brazilian Tourist Destinations.* This article examines the conflictive component of social relations involving micro and small tourism enterprises. The paper aims to analyze the conflicts that involve these tourism businesses in terms of the social actors involved, reasons for their occurrence, consequences and results for the enterprises and the destinations. The empirical research explores the northern Brazilian coastal area, which includes three main destinations: Jericoacoara (Ceara), Delta do Parnaíba (Piauí) and Lençóis Maranhenses (Maranhão), also known as the North Coast. The methodology was designed in two steps. The first was a qualitative observation followed by interviews. The second was a survey of 213 firms. The results show that the main conflicts are similar in the three analyzed destinations. The

* Doctora en Desarrollo Sustentable (Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília (CDS/UnB, Brasília), y se desempeña como Profesora del Departamento de Administración de la Universidad de Brasília, Brasil, y del Programa de Pós Graduação em Administração (UnB), Brasília. Asimismo es investigadora del Laboratorio de Estudios en Turismo y Sustentabilidad (LETS/UnB), Brasília, Brasil. E-mail: helenacosta@unb.br.

** Sociólogo y Doctor en Sociología por la Université René Descartes, Paris, Francia. Se desempeña como Profesor del Centro de Desarrollo Sustentable (CDS) de la Universidad de Brasília (UnB), Brasil, donde es su actual director. Coordinador del Laboratorio de Estudios en Turismo y Sustentabilidad (LETS/UnB). E-mail: elimarcads@gmail.com

most evident conflicts occur between the mentioned tourist companies and the local governments, followed by conflicts between the firms and the informal tourism operators. Only in third place arise the conflicts among the local tourism businesses themselves. The most cited reasons for conflicts are the lack of governmental action and regulations, which leads to the second reason that is excessive competition among local tourism firms and the informal tourism operators in the tourism destinations. Moreover, conflicts resulted in missed opportunities for destination development and for their own businesses. However, positive results have also been identified. They are related to the consolidation of local governance expressed by the broader dialogue among social actors of the tourism industry, the inclusion of representatives from previously excluded sectors, and the improvements in some conditions of the population life.

KEY WORDS: *conflicts, micro and small enterprises, tourism, Brazil.*

INTRODUCCIÓN

Las relaciones entre los actores sociales del turismo han sido ampliamente estudiadas en función de los esperados beneficios asociados al fortalecimiento de la cohesión social (Gonzalez-Herrera & Iglesias-Montero, 2009) y al establecimiento de condiciones de gobernabilidad en el destino turístico (Paskaleva-Shapira, 1999; Nordin & Svensson, 2005). Generalmente, los estudios tienden a enfocar la cooperación entre dichos actores porque existe la expectativa de que ésta propicie condiciones para una mayor sustentabilidad del destino y una mayor competitividad de las empresas (Selin & Beason, 1991; Casarotto Filho & Pires 1999; Olave & Amato Neto, 2001; Breda, 2004; Beritelli, 2011). En lo que hace a las empresas turísticas de pequeño porte, también se le ha dado una atención especial a la cooperación y sus potenciales resultados (Bramwell & Lane, 2000; Watkins & Bell, 2002; Clarke, 2004; Fyall & Garrod, 2005; Thomas, 2007b).

Sin embargo, las relaciones sociales son como una moneda con dos caras: la cooperación y el conflicto, siendo este último entendido como las interacciones que producen discordancia, generalmente provocada por la confrontación de intereses, valores y concepciones divergentes.

Diversas teorías sociológicas y estudios de las relaciones entre organizaciones tienden a ignorar ilusoriamente el conflicto como parte de las relaciones establecidas en la sociedad y mantener una interpretación parcial de dichas relaciones (Birnbaum, 1995). Una razón que puede ser apuntada es la percepción del conflicto como malo, destructor y portador de efectos negativos. En contrapartida, existe una fundamentación teórica que asume que el conflicto es esencial para la cohesión social, la formación de grupos y la construcción del tejido social (Coser, 1964; Simmel, 1969) lo que lleva a entender que el conflicto puede ser revestido de un carácter positivo. De esa contraposición nace este estudio y surge el título de este trabajo.

Los conflictos también conforman un escenario complejo de acción política (Little, 2001), pero aún están poco desarrollados los estudios que buscan explicar la cooperación como una relación con potenciales efectos positivos para el destino turístico. Raras son las investigaciones teórico-empíricas que hacen uso de un abordaje positivo del conflicto. Especialmente en el campo del turismo, la única excepción encontrada fue en Lovelock (2002), quien muestra al conflicto entre los actores como una fuerza positiva a favor de la preservación de las áreas naturales. A partir de la identificada escasez de estudios empíricos que reconocen los conflictos como constitutivos de las relaciones sociales, este estudio plantea la pregunta: ¿cuáles son los principales conflictos que involucran a las micro y pequeñas empresas del turismo y sus consecuencias en relación a la sustentabilidad de los destinos turísticos?

Se entienden como positivos para la sustentabilidad los conflictos que resultan en la promoción del diálogo, compartir el poder e incrementar la democracia. Por otro lado, si concentran el poder excluyen a la población, maximizan los daños ambientales y hacen valer decisiones corporativistas e individualistas sin ganancias colectivas no serán considerados favorables a la sustentabilidad del destino, como puede ser delineado a partir de la literatura acerca de la sustentabilidad como modelo de desarrollo (Norgaard, 1999; Sachs, 2000; Buarque, 2004; Sachs, 2004; Bursztyn & Bursztyn, 2006; Lenzi, 2006).

El objetivo del artículo es analizar los conflictos que involucran a las micro y pequeñas empresas (MPE) de turismo, la evolución y los resultados tanto positivos como negativos. Para la verificación empírica se eligió la ruta integrada brasileña formada por las regiones de Jericoacoara (Ceará), Delta do Parnaíba (Piauí) y Lençóis Maranhenses (Maranhão), también conocida como Costa Norte. Esta elección se justifica por una serie de factores, entre ellos, el contexto de pobreza, el dinamismo de la actividad turística y la fragilidad ambiental, que proveen elementos interesantes para hacer un análisis socio-ambiental; junto a la creación de un consorcio interestatal para el turismo con la finalidad de integrar.

EL CONFLICTO COMO ELEMENTO DE LAS RELACIONES SOCIALES

Los conflictos son entendidos como interacciones que expresan discordancia y divergencia (Mcintyre, 2007) e implican rivalidad (Tremblay, 1998; Watkins & Bell, 2002; Leiper, 2003). Es importante señalar que un conflicto social surge cuando dos o más individuos o grupos manifiestan objetivos (Kriesberg, 2003) y percepciones o valores (Nascimento, 2001) incompatibles. Los adversarios pueden ser individuos, organizaciones o grandes grupos como gobiernos, religiones o identidades (Ximenes, 2006); que exhiben sus creencias, objetivos e intenciones.

Una estructura social es producida por las interacciones entre las relaciones de conflicto y las relaciones cooperativas (Simmel, 1969). Dicha interacción puede ser vista con claridad cuando los miembros se unen en forma cooperativa o como coalición contra los enemigos comunes, pues las

funciones conectivas del grupo, desarrolladas por el conflicto, crean fronteras fortaleciendo la conciencia grupal (Coser, 1964; Simmel, 1969). Por lo tanto, se puede presuponer que la cooperación y el conflicto no se oponen radicalmente y que el tejido social no se forma exclusivamente con uno u otro tipo de relación. Revisando los estudios sociológicos se ve que, tradicionalmente, dichas relaciones eran tratadas de forma antagónica, dividiendo los abordajes teóricos en dos interpretaciones de la realidad (Birnbaum, 1995; Bobbio & Matteucci et al., 1995):

1. *La perspectiva de la integración*: el orden y el consenso adquieren relevancia (Nascimento, 2001). El conflicto es visto como patológico y disfuncional. Esta visión se basa en el concepto de que los conflictos deben ser prevenidos, contenidos o eliminados (Kriesberg, 2003);

2. *La perspectiva del conflicto*: la armonía y el equilibrio son vistos como extraños a la sociedad, naturalmente conflictiva (Birnbaum, 1995). El conflicto tiene relaciones con la vitalidad, la posibilidad de cambio y la cohesión. Es entendido como inherente a la dinámica social y no tiene una connotación negativa del disturbio del orden.

Los conflictos son diferentes entre sí y pueden ser más o menos importantes, amenazadores e irreparables (Gray & Coleman et al., 2007). También evolucionan de formas distintas y varían de acuerdo con múltiples dimensiones, fuerzas, recursos y objetivos. Este trabajo no trata de los conflictos violentos, aunque, como señalan Bobbio et al. (1995), la violencia es un recurso empleado en situaciones conflictivas. Aquí se abordan los conflictos sin consecuencias violentas como guerras o golpes físicos.

El concepto que frecuentemente se utiliza en los estudios de las relaciones entre empresas tiende a considerar que *la organización es preferible a la fragmentación; y la cooperación es preferible al conflicto* (Lovelock, 2002: 7). Sin embargo, analizando un aspecto poco explorado, Casson & Giusta (2007) usan la expresión “efectos perversos de la cooperación” entre negocios, para indicar cómo ellos restringen el comercio y concentran el poder. Paralelamente, también se pueden aventurar ventajas y desventajas del conflicto.

Ciertamente, existen conflictos destructores como los que muestra Schelling (The Royal Swedish Academy of Sciences, 2005). En el ámbito de los negocios se producen daños causados por la excesiva competencia y la deslealtad. Pero no todos los conflictos son contraproducentes (Coser, 1964; Kriesberg, 2003). Aquellos considerados “constructivos” son los que no tienen violencia y amplían la posibilidad del diálogo entre los grupos. Kriesberg (2003) ejemplifica algunos: luchas para preservar el medioambiente, para deponer un régimen autoritario, o para tener el derecho a votar. El autor destaca la existencia de un conflicto debidamente regulado e institucionalizado como medio efectivo para promover la justicia y contribuir a la organización de la sociedad a largo plazo. Los resultados positivos de los conflictos pueden ser observados para la localidad donde ocurren como promotores de modificaciones y de nuevas leyes; y facilitadores del desarrollo de nuevas estructuras

institucionales, de la concientización de normas antes latentes, y de la participación en la vida social (Coser, 1964).

Especialmente para las MPE, se espera que la intervención en los conflictos genere beneficios como la creación de nuevas normas, la adopción de políticas públicas más inteligentes y la creación de un ambiente macroeconómico más favorable a la competitividad de las mismas, que tienden a tener un bajo impacto sobre los ambientes sociales y políticos donde se insertan (Thomas, 2007a). Aumentar el diálogo entre los actores sociales más relevantes, ampliar la infraestructura requerida para el trabajo de las MPE, proteger el medioambiente, y generar condiciones de inclusión de la población local por medio del trabajo pueden ser algunos de los resultados positivos de los conflictos en busca de la sustentabilidad contemplando no sólo aspectos económicos sino también ambientales y sociales de forma equilibrada (Binswanger, 1999; Bursztyn & Bursztyn, 2006; Lenzi, 2006; Valls, 2006).

En la bibliografía sobre turismo, el conflicto aparece de distintas maneras. Hay estudios que enfatizan la relación entre los turistas y los habitantes (Maitland, 2008); o los impactos de las guerras, el terrorismo y los conflictos étnicos en el turismo (Sonmez et al., 1999); o los debates centrados en los conflictos territoriales sobre el uso y la gestión de los recursos (Melo & Irving, 2007; Vallejo, 2007); o los argumentos a favor del turismo como una actividad que disminuye los conflictos y aumenta la tolerancia entre los pueblos (Unwto, 2008).

Los conflictos inherentes a la vida social tienden a ser ignorados en el debate sobre el turismo sustentable. Esto muestra que la comunidad es homogénea y es afectada de modo similar por el turismo, lo que no se condice con la realidad (Richards & Hall, 2002). Pocas excepciones tienen en cuenta la existencia del conflicto entre los actores sociales del turismo y lo analizan. Wilkinson & March (2008) consideran al conflicto en el análisis de las redes turísticas. Los autores reconocen que existe una continuidad entre las relaciones que pueden variar de la simbiosis a una relación predatoria proporcionada por la pelea por los recursos escasos. Sólo Lovelock (2002) fue identificado como un autor que introdujo en el debate de la sustentabilidad del turismo, al conflicto. Éste reconoce que la literatura del área tiende a no considerar al conflicto entre los actores sociales como constructivo, principalmente en las áreas ambientalmente delicadas (Lovelock, 2002). Aunque muestra que el conflicto entre las ONGs y los otros actores, por la preservación ambiental, puede generar impactos positivos para la sustentabilidad del destino turístico. Restringe su perspectiva a las cuestiones ambientales resultantes del conflicto. La propuesta de este artículo consiste en tomar como base a la sustentabilidad (Sachs, 2000; Nascimento & Vianna, 2007) y los posibles efectos de los conflictos en las dimensiones social, ambiental y económica.

MÉTODOLÓGICA

Se inició el trabajo con un estudio cualitativo de carácter exploratorio con observación directa del lugar y entrevistas semi-estructuradas en 11 de los 12 municipios que conforman la ruta, además de las capitales de los estados en cuestión. La saturación fue el criterio para estipular la muestra en la primera etapa (Fontanella et al., 2008), que contó con 53 entrevistados. Los objetivos de esta etapa fueron identificar los actores locales representativos del turismo en las localidades (Duarte, 2002), mapear de manera preliminar las relaciones y los conflictos de las MPE, y familiarizar a los investigadores con la región y sus actores para permitir la construcción y aplicación de una entrevista en la segunda etapa, adaptada a la realidad tanto en su lenguaje como en su contenido.

Las preguntas presentadas a los entrevistados fueron dos: ¿Cuáles son los principales puntos de discordancia / fricciones / conflictos entre la comunidad, empresarios y poder público en relación al turismo? ¿Con quién se producen los principales conflictos? Uno de los resultados que llamó la atención en esta etapa fue la evasión del abordaje de los conflictos por parte de los entrevistados, como si existiera cierto recelo para hablar del tema. Aparentemente las preguntas fueron muy directas y no se consideró que era un tema sobre el cual las personas evitaban hablar. La tendencia fue decir que no existía ningún conflicto, mostrando la necesidad de crear una herramienta más estructurada para obtener los datos en la etapa siguiente.

En la segunda etapa se realizó un abordaje cuantitativo. Se llevó a cabo una encuesta en las MPE de turismo de Barreirinhas, Parnaíba y Jericoacoara, los principales destinos turísticos de la Costa Norte. Fueron consideradas válidas 213 entrevistas, generando un índice de respuesta del 90,6%. El análisis de las respuestas mostró que 61 eran provenientes de Barreirinhas, 42 de Parnaíba y 110 de Jericoacoara, lo que refleja la relevancia del sector turístico para la economía en cada lugar (Costa, 2009). Comparativamente, Jericoacoara, por ser un destino turístico de gran importancia nacional e internacional (Instituto Marca Brasil et al., 2006; Sebrae et al., 2006) y el más consolidado, presenta una cadena productiva más numerosa y una mayor cantidad de empresas que atienden los criterios de la investigación. En el lado opuesto se ubica Parnaíba, donde las actividades turísticas se desarrollan con dificultad.

La recolección de los datos fue hecha por medio de entrevistas estructuradas realizadas por entrevistadores en encuentros individuales con los sujetos de la muestra, que eran propietarios / socios, gerentes o directores empresariales de establecimientos con actividad principal de hospedaje, alimentación, transporte turístico y/o paquetes receptivos (paseos y guías). Las variables y preguntas empleadas se presentan en el Cuadro 1.

A fin de mapear el conflicto, se preguntó: “¿Con quién tiene fricción o desentendimientos su empresa?”. A partir del aprendizaje adquirido en la primera etapa, se definió una lista de 9 clases de actores determinadas en las entrevistas cualitativas como aquellas con las que había conflicto

potencial o efectivo por parte de las MPE. La lista era leída al entrevistado quien debía responder sí o no para cada ítem. Este formato fue intencional pues la lista de posibles actores sociales podría ayudar a superar la resistencia a tratar el conflicto, percibida en la etapa exploratoria del estudio. Además, se incorporaron otras dos posibilidades de respuesta: otros (para absorber posibles conflictos no identificados anteriormente) y ningún conflicto, marcado sólo en el caso de que esta respuesta fuera emitida claramente por el entrevistado. Con esta pregunta fue posible generar una variable *dummy* (binaria) sobre la participación en los conflictos.

Cuadro 1: Variables y preguntas empleadas en la investigación

Variable y Descripción	Pregunta de la entrevista y categorías de respuesta	N válidos
Dependiente: Conflicto		
Principales conflictos	Con quién se da la principal falta de entendimiento? 1. empresas de turismo de la ciudad 2. empresas de otros sectores 3. empresas de otras ciudades 4. cooperativas/asociaciones 5. autónomos 6. gobierno municipal 7. organismo ambiental 8. comunidad/pobladores 9. ONG ambiental 10. Otros 11. Ningún conflicto	213
Participación en los conflictos de diversos actores sociales	La empresa tiene alguna discrepancia con los actores sociales locales: si o no (<i>dummy</i> a partir de las respuestas a la pregunta anterior : si = 1 a 10, no =11)	213
Causas del conflicto	Por qué sucedieron estos problemas/discrepancias? (pregunta abierta)	58
Consecuencias del conflicto	Hubo algún intento de solución? si o no (<i>dummy</i>). En caso afirmativo, cuál (pregunta abierta)	43
Resultados generados por los conflictos	1. más discrepancias entre los participantes del conflicto 2. formación/fortalecimiento de los grupos o asociaciones 3. ruptura de las asociaciones 4. mejoras para la ciudad 5. pérdida de negocios para las empresas 6. pérdida de oportunidades de mejorar la ciudad 7. otros resultados	34
Independiente: Localización		
Dónde se localiza la empresa	Jericoacoara Parnaíba Barreirinhas	213

Fuente: Elaboración propia

Para comprender las razones de los conflictos y sus posibles soluciones, se presentaron las preguntas que aparecen en el Cuadro 1. Finalmente, para dar cuenta de los posibles resultados del conflicto se ofrecieron opciones que articulaban condiciones favorables y desfavorables creadas para el destino a partir de estas relaciones en las dimensiones sociales, ambientales y económicas.

Los datos cualitativos provenientes de las preguntas abiertas de la entrevista fueron agregados en categorías de análisis conforme la técnica de análisis de contenido (Bardin, 1977). Los datos cuantitativos fueron tratados con instrumentos estadísticos con soporte del software SPSS 16.0. Para el análisis de los datos fueron utilizadas medidas descriptivas (de tendencia central y de dispersión), las medidas de asociación entre las variables categóricas. Las mismas fueron calculadas utilizando el Chi-cuadrado (Q) y el Coeficiente de Contingencia (C), con significancia aceptada a nivel del 5% (Malhotra, 2001; Norusis, 2002).

Haciendo una lectura general de las respuestas de la muestra se observa que, el hospedaje, es la principal actividad representando el 45,1% de las MPE de turismo entrevistadas en la Costa Norte. La siguen las empresas de gastronomía (26,8%), y la menor mención la obtuvieron las empresas del transporte turístico (4,2%). La mayoría de las empresas pertenece a la categoría micro (80,3% de los casos) y el resto son pequeñas empresas. En el sector de servicios se entiende por micro empresas a aquellas que poseen hasta 9 personas empleadas y como pequeñas empresas a aquellas que poseen entre 10 y 49 empleados (Sebrae, 2007).

ÁREA DE ESTUDIO: LA COSTA NORTE

La región estudiada es designada por las políticas públicas federales como Costa Norte. Es una de las rutas integradas resultantes del programa de regionalización del desarrollo de la actividad turística en Brasil, cuyo objetivo es *“promover el crecimiento económico, la creación y el mantenimiento de nuevos puestos de trabajo, de forma de buscar el desarrollo sustentable en las regiones turísticas involucradas”* (Mtur, 2005). La ruta abarca una franja del litoral que pasa por tres estados (Maranhão, Piauí y Ceará). En línea recta, la región posee cerca de 300 kilómetros y está formada por doce municipios, organizados en tres regiones:

- Región de los Lençóis Maranhenses (MA): Araiões, Tutóia, Água Doce do Maranhão, Paulino Neves y Barreirinhas;
- Región del Delta do Parnaíba (PI): Cajueiro da Praia, Luís Correia, Ilha Grande y Parnaíba;
- Región de Jericoacoara (CE): Jijoca de Jericoacoara, Camocim y Barroquinha.

El turismo en el territorio se vincula principalmente con la recreación, la contemplación, el deporte y la aventura en el medioambiente natural. Los principales atractivos de la región son los Parques Nacionales de los Lençóis Maranhenses y de Jericoacoara y las Áreas de Protección Ambiental Federales del Delta do Parnaíba y de Jericoacoara. Estos son los atractivos naturales de mayor

interés turístico en la región (Lima, Coppe, Ufrj, 2006) además de las playas existentes en 11 de los 12 municipios.

Merece consideración la disparidad de la realidad del turismo en las localidades investigadas, ya que los destinos presentan ciclos de vida bastante diferenciados y una fuerte distinción en lo que respecta, no sólo al flujo de turistas sino también a los servicios turísticos ofrecidos. Además de Barreirinhas, Parnaíba y Jericoacoara, todas las demás localidades tienen una posición más de ruta que de destino dentro del sistema turístico de Leiper (2003).

La Costa Norte presenta un contexto de acentuada pobreza confirmado por lo bajos resultados de IDH -menores que las medias de Brasil (0,766)- siendo el más bajo el de Araioses (0,486) y el más alto el de Parnaíba (0,579) (Pnud, 2006). La región posee un contexto de fragilidad ambiental, con pérdida de identidad cultural en algunos casos, escasas alternativas económicas y disparidad en la inserción de sus destinos en el mercado del turismo (Nascimento et al., 2010). Por otro lado, ha recibido gran atención por parte de las políticas públicas con intervenciones vinculadas al turismo, siendo pionera en la creación de un consorcio interestatal para la gestión de la región. Algunos municipios ubican al turismo como el sector económicamente más productivo, particularmente Barreirinhas, Parnaíba y Jericoacoara. Los demás municipios se concentran en actividades de pesca y agricultura, siendo raras las industrias manufactureras. En cuanto a las empresas turísticas, en 2006 se registraron aproximadamente 400 empresas (hospedaje, receptivo y alimentación) en todos los municipios de la Costa Norte (Sebrae et al. 2006), de las cuales 188 se ubican en las tres localidades escogidas para el análisis. Este dato oficial muestra la amplia cobertura que esta investigación obtuvo al cubrir 213 empresas en las tres localidades.

LOS CONFLICTOS EN EL TURISMO DE LA COSTA NORTE

Se han organizado los conflictos estudiados alrededor de dos grandes temas: (1) principales actores, razones para involucrarse en los conflictos y evolución de las relaciones plasmadas en intentos de intervenir; (2) resultados percibidos de los conflictos.

Actores involucrados y razones de los conflictos

Predominan las respuestas en las que se afirma que no existe ningún conflicto. Mientras que el 27,7% afirma que se produce algún conflicto. Es un número significativo si se tiene en cuenta que admitir la participación en conflictos es un elemento extraño a la cultura brasileña (Damatta, 1985; Ortiz, 1985; Barbosa, 1992; Sorj, 2000). Se puede suponer, entonces, que la incidencia de conflictos sea mayor de lo que se dijo en las entrevistas. La incidencia declarada de conflictos es baja y similar para todas las localidades estudiadas (Cuadro 2).

Los datos revelan que no se asocia a las localidades con ningún conflicto en las MPE, lo cual sorprende porque en Jericoacoara se registraron durante la observación de la primera etapa de la

investigación más características conflictivas que en los demás lugares. Esto puede estar indicando la resistencia a tratar el conflicto en primera persona. O sea, la negación de sí mismos como actores conflictivos considerando que esto indicaría cierto desajuste social. En otras palabras, el entrevistado cree que no tiene conflicto con nadie a pesar de que reconoce la existencia de conflictos en la localidad. El conflicto es siempre de los otros. Otra hipótesis puede ser la calidad de extraños de los entrevistadores, alguien de afuera en lugares donde existen claras diferencias entre los empresarios nativos y aquellos que llegaron de otros lugares (Brasil u otros países). En estudios posteriores se pueden crear otras estrategias de abordaje que permitan revelar con más nitidez el campo de los conflictos en las MPE.

Cuadro 2: Asociación de la localidad con: existencia de conflictos, principales conflictos e intentos de solución

Variables		Significancia bilateral del test Qui-cuadrado	Asociación
Participación en conflictos	Localización	0.979	No
Principales conflictos	Localización	Calculada para cada uno de los actores posibles. Varían de 0.523 a 0.755	No
Intento de solución de conflictos	Localización	0.767	No

Fuente: Elaboración propia

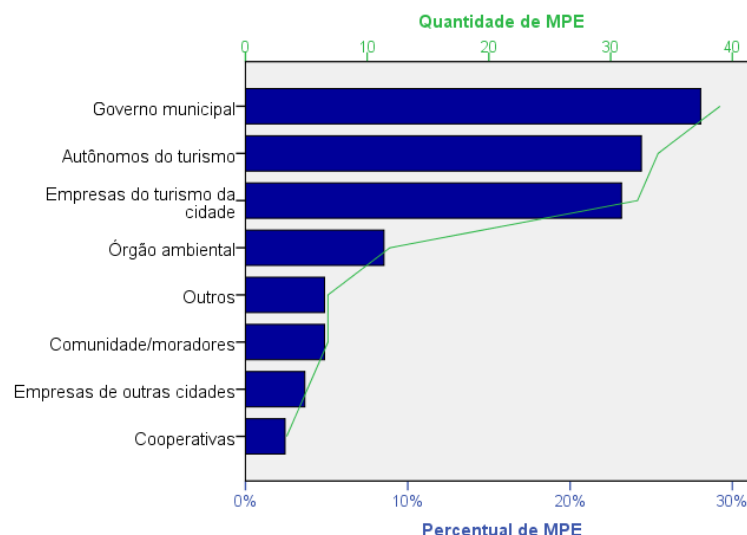
Comparando las redes de conflictos formadas en los tres destinos se ve que se asemejan en relación a tres conflictos principales: con los gobiernos locales, con otras empresas de turismo locales y con los agentes turísticos autónomos. Una vez más, las localidades no presentaron diferencias estadísticamente significativas en ese aspecto. El test de asociación no ofreció significancia en cuanto a lo calculado para cada posible actor social mencionado y las ciudades, lo que no permitió refutar la hipótesis nula de que los conflictos no se presentan de forma similar. Por no haber indicios de diferencias expresivas las localidades serán descriptas de modo agregado.

Los conflictos más recurrentes según los entrevistados son en orden de importancia: (1) con gobiernos municipales (39%), (2) con agentes autónomos de turismo (34%) y (3) con otras empresas de turismo de la ciudad (32,2%) (Gráfico 1).

Llama la atención que el conflicto de las empresas ocurre mayormente con el gobierno municipal y no dentro del propio sector privado. Para ejemplificar, el 42% de los entrevistados en Jericoacoara confirmaron la existencia de este conflicto. Esta verificación muestra la gran distancia establecida entre los entes públicos y privados en la localidad fruto de una histórica divergencia. La falta de diferenciación estadística entre las localidades en este ítem fue inesperada porque las observaciones previas revelaron en Jericoacoara un claro enfrentamiento desde hace más de una década entre los empresarios y el municipio. Durante las entrevistas semi-estructuradas se repitió la opinión de que la

municipalidad no ofrece infraestructura por lo cual afecta las condiciones turísticas en la localidad, inclusive la posibilidad de la organización política de los empresarios.

Gráfico 1: Principales conflictos de las MPE de turismo en la Costa Norte



Fuente: Elaboración propia

Los investigadores tenían la expectativa que en los tres destinos turísticos el conflicto fuera más tenso entre las empresas que compiten entre sí en el destino turístico o con los organismos ambientales federales o estatales (que limitan el uso de determinados recursos naturales) que con el gobierno local. Esta expectativa aparece en el estudio de Page et al. (1999) sobre las MPE del Reino Unido. Para estos autores, los empresarios entendían las relaciones conflictivas entre las pequeñas empresas de turismo locales como un obstáculo muy importante comparado con cualquier otro factor, inclusive con la competencia con las empresas grandes. Por lo tanto, se esperaba una mayor importancia de los conflictos con las empresas de turismo de alcance regional, teniendo en cuenta que la creación de una ruta puede no sólo ampliar el campo de cooperación, sino también el de los conflictos, con el aumento del alcance de la actuación de las empresas anteriormente circunscritas a su destino-base. Dichas empresas existen y pueden “robar” parte del mercado. No obstante, la realidad de la Costa Norte se muestra distinta revelando que, antes de identificar los conflictos con los competidores, las MPE identificaron los conflictos con los gobiernos locales.

Los conflictos de las MPE con los gobiernos locales son explicados por la falta de provisión de infraestructura para el turismo, causa que fue destacada en las tres localidades y que refuerza el conflicto con los entes públicos locales. Además, la falta de regulación del mercado de turismo local aclara el conflicto entre los entes privados (empresas y operadores autónomos). Queda claro que la falta de regulación de la actividad turística, sobre todo en Jericoacoara y Barreirinhas, permite el surgimiento de procedimientos predatorios de la competencia, el lucro y la calidad del servicio prestado. La protección del mercado contra los nuevos competidores, uno de los beneficios

asociados con la cooperación entre pequeñas empresas muestra cierta distorsión en lo que se refiere a las ganancias colectivas en ese caso. Ese tipo de proteccionismo generado a partir de la combinación de la cooperación y el conflicto, en la esfera comercial puede resultar en vicios de mercado y concentración de poder (Casson & Giusta, 2007).

Un aspecto que capta la atención es la especificidad del conflicto dentro del sector privado en Barreirinhas. En Jericoacoara y Parnaíba se refirieron a las otras empresas de la misma actividad, o sea, competidores directos y con empresas de similar tamaño. En Barreirinhas existe no sólo el conflicto entre las MPE, principalmente agencias que venden paseos idénticos, sino también el conflicto entre ellas y los agentes autónomos organizados en cooperativas de transporte (barcos, autos, etc.); o entre ellas y los “*meninos de rua*” (guías autónomos informales) que ofrecen precios más bajos y abordan a los turistas en la calle. Una de las causas aparentes, además de la ya alegada de la competencia entre agencias y operadores autónomos, es la excesiva estandarización de los tours que se ofrecen. Tal vez ese conflicto sea menos aparente entre los lugares de hospedaje y los emprendimientos gastronómicos porque su oferta es naturalmente más segmentada: un restaurante popular no disputa el mismo espacio que un restaurante refinado, lo mismo sucede con los hospedajes. Esto permite que la competencia se de en los nichos específicos y no de modo general.

Por un lado la falta de diferenciación de los paseos hace que se concentren sobre el mismo público y oferten servicios extremadamente similares, y por otro lado la competencia salvaje parece desalentar la innovación y diferenciación de los productos. Esto se debe a la dificultad de supervivencia y a los riesgos que deben enfrentarse al iniciar un cambio. Así, surge un círculo vicioso donde las MPE quedan presas de una oferta muy similar porque tienen la venta asegurada; y el mercado lo compra considerando que no hay una diferenciación aparente. Sin diferenciación de calidad sólo resta la guerra de precios como mecanismo de supervivencia.

Contrariamente a lo esperado, los conflictos con los organismos ambientales y la comunidad no figuran como centrales para las MPE de ninguna de las localidades en las zonas más pobres alrededor de las unidades de conservación de las cuales dependen para la oferta del turismo. A pesar de los problemas de fragilidad ambiental y social de la región, los conflictos con los organismos ambientales (12%) y con las comunidades/pobladores de la localidad (6,8%) son discretos. Ambos eran estimados con valores superiores, especialmente por el hecho de que las MPE desarrollaban la mayor parte de sus actividades en las unidades de conservación ambiental y su entorno. La observación de los lugares revela que esos conflictos están materializados en las intervenciones del organismo ambiental para frenar la deforestación, la construcción en las riberas de los ríos, el desarrollo de senderos en las dunas, el desecho de residuos sólidos de las embarcaciones en las aguas, entre otras cuestiones. Quizá, la escasa capacidad de fiscalización de los organismos ambientales -debido a la falta de recursos financieros y humanos en grandes áreas- es una de las causas por las cuales el conflicto no ocupa un lugar central para las MPE turísticas.

Los conflictos con las empresas de otras ciudades tienen menor relevancia (5%) y la incidencia más baja la tienen los conflictos con las cooperativas locales (3,4%). No se registran conflictos con las empresas de otros sectores en la misma localidad o con ONGs ambientalistas, ni conflictos socio-ambientales habituales en las áreas ambientalmente frágiles, ni casos de más de una actividad (Lovelock, 2002). Esto se puede explicar por la fragilidad de estas organizaciones en la región que no están articuladas como para manifestar divergencias con los intereses empresariales. La Evaluación Estratégica de la Costa Norte (Lima, Coppe, UFRJ, 2006) reveló que las organizaciones de la sociedad civil son incipientes en estos lugares y el poder de fiscalización de los organismos ambientales es frágil.

También se investigó la evolución de los conflictos junto a los entrevistados que dijeron que estaban involucrados en conflictos, averiguando la tendencia a solucionarlos. Los intentos de solución no fueron vistos como una “cura”, si se considera al conflicto como patológico o disfuncional, sino como una posibilidad de articular grupos y establecer reglas más claras, potenciando la cohesión interna de los grupos (Drummond, 2001). El intento de solucionar los conflictos también se relaciona con las propias articulaciones de cooperación.

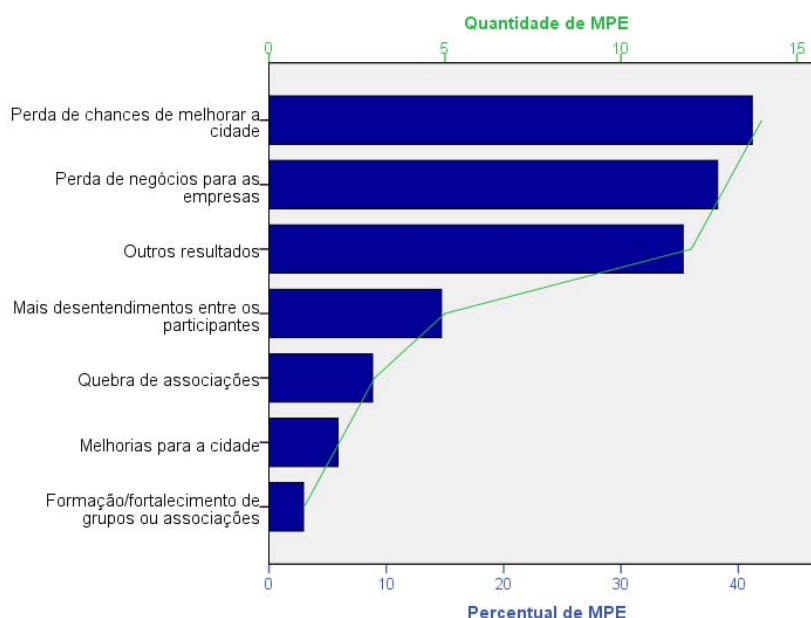
En el grupo investigado predomina la percepción de haber realizado esfuerzos para solucionar los conflictos que involucraban a las MPE (76,3%). Se describieron 43 intentos de solucionar conflictos. Desde una perspectiva comparativa, no hubo asociaciones estadísticas entre el intento por solucionar conflictos y la localidad ya que las tres localidades presentaron una distribución semejante y con una fuerte predominancia del “sí” (70% a 80%) que no permitió diferenciarlas en ese aspecto. Por lo tanto, el análisis comparado sirve para mostrar cualitativamente cuáles son las articulaciones propuestas para solucionar conflictos en cada lugar.

En Jericoacoara aparecen intentos de diálogo con el poder municipal, pero no fueron considerados como fructíferos por los entrevistados. Recientemente surgió una asociación con alcance para todo el segmento turístico de la villa (Adetur- Jeri) que es considerada como la institución más activa por parte de los entrevistados. Parnaíba muestra una articulación un poco más avanzada frente a los conflictos entre los empresarios turísticos, debido a que la principal asociación se derrumbó y las empresas de paseos conformaron una lista única de salida de barcos a fin de minimizar riesgos y maximizar lucros individualmente. Mientras que en Barreirinhas existe la articulación cooperativa más compleja de la región en respuesta a los conflictos centrales del turismo en la localidad (con el poder público y los operadores autónomos). Las MPE de turismo se organizaron con la intención de instituir el *voucher* único de entrada a los atractivos, muy utilizado en Bonito (MS/Brasil) y principal causa de su éxito (Lunas, 2000).

Resultados de los conflictos

La mayoría de los entrevistados ni siquiera verificó resultados de los conflictos (84%). Esto indica la dificultad de tratar dicho tema, frente a la multiplicidad de factores que llevan a determinado resultado perjudicial o favorable a la sustentabilidad del destino turístico. Entre las empresas involucradas en algún conflicto, el 43% no percibió resultados; opinión expresada por las frases “nada cambió” o “todo continúa igual”. Esta opinión es similar en las tres localidades. Entre el 57% que percibió resultados a partir de los conflictos, la mayoría menciona aquellos considerados desfavorables a la sustentabilidad, mientras que una pequeña parte percibió resultados favorables para los grupos y las localidades a partir de los conflictos. El Gráfico 2 presenta los resultados percibidos por los entrevistados.

Gráfico 2: Resultados de los conflictos en la Costa Norte



Fuente:Elaboración propia

Aunque ninguno de los resultados responda a la opinión de la mayoría de los entrevistados, el resultado más observado apunta a la pérdida de chances de mejorar la ciudad (41,2%). El 38,2% atribuyó a los conflictos la pérdida de negocios para las empresas. Ambos grupos muestran pérdidas en distintos niveles: para el destino como un todo y sus habitantes, y para las empresas de la localidad.

En tercer lugar, la respuesta referida a otros resultados fue mencionada por el 35,5% de los entrevistados. Esto indica que las categorías de los resultados ofrecidas para el conflicto no fueron exhaustivas, reflejando quizá la necesidad de un estudio sobre la relación conflicto–sustentabilidad. Más allá de que esta sea una limitación, se puede evidenciar que todas esas citas remitían a efectos

positivos del conflicto. En Jericoacoara fueron mencionados los siguientes aspectos por parte de los entrevistados: la “aproximación de la empresa a la comunidad”; la “unión de la comunidad”; el hecho de que la “comunidad perciba su valor”; la “insistencia para mejorar la ciudad”; las “charlas con la Adetur-Jeri para resolver los problemas” y el “crecimiento de los trabajos conjuntos”. En Barreirinhas figuran la implementación de “cambios pedidos” y la “pavimentación de la región próxima a las dunas en el área central de la ciudad”. Por lo tanto, se pueden identificar algunos ejemplos de resultados colectivos favorables del conflicto.

Curiosamente, a pesar del fortalecimiento de los grupos y las mejoras en la ciudad que aparecieron en las entrevistas anteriores, los resultados menos observados por el total de los entrevistados fueron los siguientes: el 2,9% apuntó la formación y/o el fortalecimiento de grupos como resultado de los conflictos; y el 5,9% indicó las mejoras en la ciudad como resultado de los conflictos. Se observó que muy pocas personas consideró el carácter positivo del conflicto indicado por Coser (1964) y Simmel (1969). No obstante, hay elementos que apoyan a estos autores.

Esta aparente incoherencia lleva a pensar si los conflictos producirían soluciones interesantes o si los entrevistados tendrían una visión estigmatizada acerca de ellos. Aunque los entrevistados hayan reconocido tan pocos resultados positivos del conflicto, se observa que diversas relaciones de cooperación surgen de los conflictos: el *voucher* en Barreirinhas; la lista única de embarcaciones en Parnaíba; la estructura para limpiar la playa y el enfrentamiento político de la municipalidad en Jericoacoara, entre otros ejemplos mencionados explícitamente por las personas entrevistadas.

Comparando los posibles resultados investigados en lo que hace a los conflictos entre las ciudades, Parnaíba presenta una mayor incidencia de opiniones que muestran los conflictos como generadores de pérdidas para la ciudad. El 85,7% de las empresas que tuvieron algún conflicto percibieron que disminuyen las chances de mejorar la ciudad. Los valores son menores en Jericoacoara (38,9%) y Barreirinhas (33,3%). Llama la atención de que Parnaíba, la localidad donde menos tensión aparece según los datos presentados por Costa (2009), es donde hay una mayor percepción de los resultados dañinos del conflicto. Esto puede estar reflejando la expectativa de los entrevistados de que los conflictos tengan mejores resultados. El mensaje sería el siguiente: *como no nos unimos y no actuamos juntos y de manera persistente perdemos chances de mejorar la ciudad y los negocios*. En definitiva Parnaíba es donde el flujo de turistas es significativamente menor. En otras palabras, la indiferencia puede estar contribuyendo a que los resultados colectivos favorables no sean alcanzados, ni superen al conflicto.

En cierta forma los conflictos en la percepción de los entrevistados tuvieron dos resultados. El primero, de carácter negativo: el no resultado. El segundo, de carácter positivo: el alcance de algún resultado. En este segundo caso aparece la constitución de asociaciones como instrumento de presión, o la creación de espacios de negociación, particularmente con el poder público. Mientras que la observación directa y las entrevistas cualitativas permitieron constatar otros indicios: el incremento

de los cuidados ambientales en las márgenes del río Preguiças (Barreirinhas), la participación organizada en las elecciones municipales en Jericoacoara, o la cooperación en la oferta de paseos en barco en Parnaíba.

CONSIDERACIONES FINALES

Según los entrevistados ligados a las MPE de turismo en la Costa Norte es posible entrever que el principal espacio de conflicto es creado por la inoperancia del sector público. Los conflictos más presentes fueron con los gobiernos locales, con los operadores turísticos autónomos y con las empresas locales del sector turístico. Los mismos tenían que ver con la falta de acciones por parte de los municipios en cuanto a la regulación de la actividad turística abriendo un espacio para deslealtades y prácticas excesivamente predatorias del mercado sobre todo con los operadores autónomos que participan informalmente en la oferta turística de las localidades. Por otro lado, la cooperación entre las empresas es primordial en la atención del turista que desea recorrer la ruta que integra los tres estados, lo que puede garantizar la expansión del mercado para las MPE. De esa forma, el conflicto se concentra en el poder público que, por un lado, no provee la infraestructura necesaria y, por el otro, no regula el mercado, permitiendo una competencia salvaje entre los que pagan impuestos y los que no lo hacen.

Se observó que el conflicto no se centra en los organismos ambientales u ONGs ambientalistas, contrariando las expectativas en los destinos que explotan sus recursos naturales como atractivos y entretenimiento. Una de las posibles causas es la fragilidad de estas organizaciones y la escasa incomodidad que les generan a las empresas en lo que respecta a las reglas de uso, control y regulación del acceso a los bienes colectivos que las MPE utilizan en su oferta turística.

En cuanto a los resultados de los conflictos, los más frecuentemente nombrados fueron las pérdidas para la localidad y para las empresas. No obstante, se mostraron resultados positivos a partir de algunos conflictos como la ampliación del diálogo, la mejora de la calidad de vida de la población, y la mayor representatividad de segmentos anteriormente excluidos. Resultados que pueden ser considerados positivos para la sustentabilidad de un destino turístico.

Es oportuno registrar el conflicto como parte de la conformación de acciones cooperativas como uno de los motivadores para que la cooperación surja, como es el caso de la creación del consejo municipal de turismo en Barreirinhas. Por lo tanto, a pesar de que no fue abiertamente reconocido por muchos entrevistados como positivo, el conflicto parece ser un importante condicionante de la propia cooperación. Aparentemente, el conflicto condiciona la aparición de la cooperación y ésta actúa sobre el desarrollo de los conflictos, respondiendo a ellos. Esto merece un mayor esfuerzo teórico y empírico para ser confirmado, creando una línea de investigación más compleja de las relaciones sociales que involucran a las MPE del turismo. Además, se recomienda seguir este estudio no sólo en lo que hace a los resultados positivos del conflicto, sino considerando también los efectos dañinos de

la cooperación; ampliando la crítica sobre dichas relaciones y su impacto sobre la sustentabilidad del desarrollo.

Este trabajo tuvo como principal limitación la resistencia de los entrevistados a aceptarse como parte integrante del conflicto. Para estudios futuros se recomienda desarrollar otras técnicas (grupos focales y entrevistas en profundidad, por ejemplo), llevadas a cabo por los mismos residentes de las localidades. Para eso será necesario contar con contribuciones de las áreas de la ciencia con mayor tradición en el tema, como la sociología, utilizando técnicas que superen los obstáculos que se producen al tratar temas con una marcada desaprobación social.

Finalmente, se sugiere la introducción de otras variables de análisis como el origen de los empresarios de turismo pues disimular el conflicto puede estar relacionado con la poca integración entre la cultura y los actores locales, en la medida en que parte del empresariado provee otras localidades, incluso fuera de los respectivos estados.

Agradecimiento: Los autores agradecen a Capes por el apoyo financiero para realizar la investigación y a los revisores anónimos por sus contribuciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbosa, L.** (1992) "O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros". Campus, Rio de Janeiro
- Bardin, L.** (1977) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Beritelli, P.** (2011) "Cooperation among prominent actors in a tourist destination". *Annals of Tourism Research* 38(2): 607-629
- Binswanger, H. C.** (1999) "Fazendo a sustentabilidade funcionar". In: Cavalcanti, C. O. Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável e Políticas Públicas. Cortez Editora - Fundação Joaquim Nabuco, São Paulo, pp. 41-55
- Birnbaum, P.** (1995) "Conflitos". In: Boudon, R. O. Tratado de Sociologia. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, pp. 247-282
- Bobbio, N., Matteucci, N.; Pasquino, G.** (1995) "Dicionário de política". UnB, Brasília
- Bramwell, B., Lane, B.** (2000) "Tourism collaboration and partnerships: politics, practice and sustainability". Channel View Publications, Sidney
- Breda, Z., Rui, C., Costa, C.** (2004) "Clustering and networking the tourism development process: a market driven approach for a small backwards tourist region located in central Portugal". Atlas Annual Conference, Naples
- Buarque, S. C.** (2004) "Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento". Garamond, Rio de Janeiro
- Bursztyn, M. A., Bursztyn, M.** (2006) "Desenvolvimento sustentável: a biografia de um conceito". Nascimento, E. P. D. V., João Nildo (Orgs.) Economia, Meio Ambiente e Comunicação. Garamond, Rio de Janeiro, pp. 54-67

- Casarotto Filho, N., Pires, L. H.** (1999) "Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana". Atlas, São Paulo
- Casson, M., Giusta, M. D.** (2007) "Entrepreneurship and social capital: analysing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective". *International Small Business Journal* 25(3): 220-244
- Clarke, J.** (2004) "Trade associations: an appropriate channel for developing sustainable practice in SMEs?" *Journal of Sustainable Tourism* 12(3): 194-208
- Coser, L.** (1964) "The functions of social conflict". The Free Press, New York
- Costa, H. A.** (2009) "Mosaico da sustentabilidade em destinos turísticos: cooperação e conflito de micro e pequenas empresas no roteiro integrado Jericoacoara – Delta do Parnaíba – Lençóis Maranhenses". Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília
- DaMatta, R.** (1985) "A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil". Brasiliense, Rio de Janeiro
- Drummond, J. A.** (2001) "Conceitos básicos para a análise de situações de conflito em torno de recursos naturais". In: Burstyn, M. A. *Difícil Sustentabilidade: política energética e conflitos ambientais*. Garamond, Rio de Janeiro, pp. 123-149
- Duarte, R.** (2002) "Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo" *Cadernos de Pesquisa* [online] 115: 139-154
- Fontanella, B. J. B.; Ricas, J.; Turato, E. R.** (2008) "Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas". *Cad. Saúde Pública* 24(1)
- Fyall, A., Garrod, B.** (2005) "From competition to collaboration in the tourism industry". In Theobald, W. (ed.) *F. Global Tourism*. Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 52-73
- Gonzalez-Herrera, M., Iglesias-Montero, G.** (2009) "Impactos de turismo sobre la cohesión social - Caibarién, Cuba". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 18(1): 57-68
- Gray, B., Coleman, P. T., Putnam, L. L.** (2007) "Intractable conflict: new perspectives on the causes and conditions for change". *American Behavioral Scientist* 50(11): 1415-1429
- Guimarães, R. P.** (1997) "Desenvolvimento sustentável: da retórica à formulação das políticas públicas". In: Becker, Bertha K; Miranda, Mariana (orgs). *A Geografia Política do Desenvolvimento Sustentável*. UFRJ, Rio de Janeiro , pp. 13-44
- Instituto Marca Brasil, Braztoa, Sebrae, Mtur** (2006) "Vivências Brasil: aprendendo com o turismo nacional. Roteiro Integrado: Jericoacoara – Delta do Parnaíba – Lençóis Maranhenses". Ministério do Turismo, Brasília
- Kriesberg, L.** (2003) "Constructive conflicts: from escalation to resolution". Rowman & Littlefield Publishers, Lanham, Maryland
- Leiper, N.** (2003) "Tourism management". Pearson Sprint Print, London
- Lenzi, C. L.** (2006) "Sociologia ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade". EDUSC, Bauru
- Lima – Coppe – Ufrj - Mtur** (2006) "Avaliação ambiental estratégica: linha de base aspectos do turismo na Costa Norte". Coppe – Ufrj. Rio de Janeiro

- Little, P.** (2001) "Os conflitos socioambientais: um campo de estudo e ação política". In: Bursztyn, M. O. A Dificil Sustentabilidade: política energética e conflitos ambientais. Garamond, Rio de Janeiro, pp. 107-122
- Lovelock, B.** (2002) "Why it's good to be bad: the role of conflict in contributing towards sustainable tourism in protected areas" *Journal of Sustainable Tourism* 10(1): 5-30
- Lunas, J. R. D. S.** (2000) "Turismo Sustentável: descrição e avaliação da gestão do turismo de Bonito - MS". Centro de Desenvolvimento Sustentável. Universidade de Brasília, Brasília
- Maitland, R.** (2008) "Conviviality and everyday life: the appeal of new areas of London for visitors" *The International Journal of Tourism Research* 10(1): 15-25
- Malhotra, N. K.** (2001) "Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada". Bookman, Porto Alegre
- Mcintyre, S. E.** (2007) "Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais". *Análise Psicológica* 2 (XXV): 295-305
- Melo, G. M. D., Irving, M. D. A.** (2007) "Interpretação dos conflitos como elemento para gestão de PARNAS na região de fronteira da Amazônia: temas de conflito no caso Vila Brasil". III Seminário sobre Áreas Protegidas e Inclusão Social Teresópolis/RJ
- Mtur** (2005) "Programa de regionalização do turismo: diretrizes operacionais". Ministério do Turismo, Brasília
- Nascimento, E. P., Costa, H. A., Boucas, D.** (2010) "Dificuldades de inclusão social pela cultura: o caso do Pólo Costa Norte (Maranhão, Piauí e Ceará)" *Participação (UnB)* 15(1): 33-40
- Nascimento, E. P. D.** (2001) "Os conflitos na sociedade moderna: uma introdução conceitual". In: Bursztyn, M. O. A Dificil Sustentabilidade: política energética e conflitos ambientais. Garamond, Rio de Janeiro, pp. 85-106
- Nascimento, E. P. D., Vianna, J. N. O.** (2007) "Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil". Garamond, Rio de Janeiro
- Nordin, S., Svensson, B.** (2005) "The significance of governance in innovative tourism destinations". 55th Aiest Conference: Innovation in Tourism Brainerd/Minnesota (USA)
- Norgaard, R.** (1999) "Valoração ambiental na busca de um futuro sustentável ". In: Cavalcanti, C. O. Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável e Políticas Públicas. Editora Cortez - Fundação Joaquim Nabuco, São Paulo, pp. 83-92
- Norusis, M.** (2002) "SPSS 11.0 guide to data analysis". Prentice Hall, New Jersey
- Olave, M. E. L., Amato Neto, J.** (2001) "Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas" *Gestão & Produção* 8(3): 289-303
- Ortiz, R.** (1985) "Cultura brasileira e identidade nacional". Brasiliense, São Paulo
- Page, S. J., Forer, P., Lawton, G.** (1999) "Small business development and tourism: *terra incognita*?" *Tourism Management* 20(4): 435-459
- Paskaleva-Shapira, K.** (1999) "Innovative partnerships for effective governance of sustainable urban tourism: framework approach". Institute for Technology Assessment and System Analysis, Karlsruhe
- Pnud** (2006) "Atlas do desenvolvimento humano no Brasil". <http://www.pnud.org.br/atlas/>. Data de acesso - janeiro de 2008

- Richards, G., Hall, D.** (2002) "The community: a sustainable concept in tourism development". In: Richards, G., Hall, D. *Tourism and Sustainable Community Development*. Routledge, London, pp 1- 15
- Sachs, I.** (2000) "Caminhos para o desenvolvimento sustentável". Garamond, Rio de Janeiro
- Sachs, I.** (2004) "Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado". Garamond, Rio de Janeiro
- Sebrae** (2007) "Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005". Brasília
- Sebrae, Senac, Mtur** (2006) "Planejamento roteiro turístico integrado: Jericoacoara, Delta do Parnaíba, Lençóis Maranhenses". Brasília
- Selin, S., Beason, K.** (1991) "Interorganizational relations in tourism" *Annals of Tourism Research* 18(4): 639-652
- Simmel, G.** (1969) "Conflict & the Web of group-affiliations". Free Press, New York
- Sonmez, S. F., Apostolopoulos, Y., Tarlow, P.** (1999) "Tourism in crisis: managing the effects of terrorism" *Journal of Travel Research* 38(1): 13-18
- Sorj, B.** (2000) "A nova sociedade brasileira". Jorge Zahar, Rio de Janeiro
- The Royal Swedish Academy of Sciences** (2005) "Robert Aumann's and Thomas Schelling's contributions to game theory: analyses of conflict and cooperation". Nobel Prize Org., Stockholm
- Thomas, R.** (2007a) "Tourism partnerships and small firms: power, participation and partition" *Entrepreneurship and Innovation* 8(1): 37-43
- Thomas, R.** (2007b) "Tourism partnerships and small firms: power, participation and partition" *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 8(1): 37-43
- Tremblay, P.** (1998) "The economic organization of tourism". *Annals of Tourism Research* 25(4): 837-859
- Unwto** (2008) "Why tourism? Tourism for prosperity and peace. UNWTO, Madrid
- Vallejo, L. R.** (2007) "Conflitos territoriais nos parques estaduais do Desengano, da Serra da Tiririca e da Ilha Grande, RJ". III Seminário sobre Áreas Protegidas e Inclusão Social Teresópolis/RJ
- Valls, J. F.** (2006) "Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis". FGV, Rio de Janeiro
- Veiga, J. E. D.** (2006) "Meio ambiente e desenvolvimento". SENAC SP, São Paulo
- Watkins, M., Bell, B.** (2002) "The experience of forming business relationships in tourism" *International Journal of Tourism Research* 4(1): 15-28
- Wilkinson, I., March, R.** (2008). "Conceptual tools for evaluating tourism partnerships ". In: Scott, N., Baggio, R., Cooper, C. *Network analysis and Tourism: from theory to practice*. Chanel View Publications, London, pp. 27-39
- Ximenes, T.** (2006) "A gestão de recursos naturais de uso comum e tipos de conflitos". III Encontro da ANPPAS. Brasília

Recibido el 18 de marzo de 2011

Correcciones recibas el 25 de abril de 2011

Aceptado el 30 de abril de 2011

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués