

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**Un estudio de caso en la Ruta Romántica - Brasil***Paula Maines da Silva***UNISINOS y ULBRA**Canoas, Brasil**Manuela Rösing Agostini****UNISINOS e IFECT**Passo Fundo, Brasil**Leandro Marcio Langoski*****UNISINOS y URI**Erechim, Brasil*

Resumen: Este estudio busca analizar la forma en que los diferentes actores integrantes de la Ruta Romántica/ RS, desarrollaron sus estrategias individuales y colectivas, así como identificar si existe un alineamiento estratégico entre los municipios y la OSCIP para mantener la ruta. Se buscó un marco teórico sobre las relaciones inter-organizacionales, la estrategia colectiva y el alineamiento estratégico. La estrategia de investigación fue un estudio de caso único, utilizando un abordaje interpretativo con datos cualitativos. Se concluye que existen evidencias del alineamiento estratégico como la participación, liderazgo, comunicación clara y compromiso; mientras que la falta de formalización de las estrategias impide un alineamiento estratégico pleno.

PALABRAS CLAVE: Relaciones interorganizacionales, estrategias colectivas, alineamiento estratégico.

Abstract: Strategic Alignment: A Case Study on the Romantic Road. This study aims to analyze the way that different actors, members of the Romantic Route/RS, developed their individual and collective strategies and identify if there is strategic alignment between the cities and the OSCIP that keeps the route. In this way, it sought theoretical references in inter-organizational relations, collective strategy and strategic alignment. The research strategy was a single case study, using an interpretative approach with qualitative data. As research results it concluded that there is evidence of strategic alignment, such as participation, leadership, clear communication and commitment; however, the lack of formalization of strategies inhibits one full strategic alignment.

KEY WORDS: Inter-organizational relations, collective strategies, strategic alignment.

* Doctoranda en Administración en la UNISINOS (Universidad del Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Brasil). Posee una Maestría en Administración por la misma institución. Se desempeña como Profesora en la Universidad Luterana do Brasil (ULBRA), Canoas, Brasil y Directora de Educación a Distancia (EAD) en la ULBRA. E-mail: paulam@cpovo.net

** Doctoranda en Administración en la UNISINOS (Universidad del Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Brasil). Posee una Maestría en Administración por la UCS (Universidad de Caxias do Sul, Brasil). Se desempeña como profesora en el Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Brasil; e investigadora en los grupos de estudio en Emprendedorismo e Innovación Social de la UNISINOS y GERAR. E-mail: manuagostini@yahoo.com.br

*** Doctorando en Administración en la UNISINOS (Universidad del Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Brasil). Posee una Maestría en Administración por la misma institución. Se desempeña como Profesor y Coordinador de la carrera de Administración en la Fundação Regional Integrada (URI), Erechim, Brasil. E-mail: leandrom@uri.com.br

INTRODUCCIÓN

Las relaciones entre las organizaciones han cambiado a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta que algunas empresas dejaron de actuar de forma aislada para establecer asociaciones con otras organizaciones. La atención de las investigaciones actuales se ha dirigido hacia la relación de otros actores en este contexto, que van más allá de la iniciativa privada, como el poder público, las organizaciones no gubernamentales, las entidades de clase, entre otros. En esta nueva configuración de relación interorganizacional se identifica un bache en relación al estudio de las estrategias establecidas por estos actores, sea a nivel individual o colectivo.

Las relaciones inter-organizacionales han presentado una amplia variedad de abordajes, que van desde las dimensiones sociales hasta las económicas y organizacionales (Grandori & Soda, 1995). Estas relaciones pueden presentar una serie de actores involucrados, no sólo empresas sino sectores de la sociedad civil, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), asociaciones, comunidad, entre otros (Geddes, 2008). En este sentido, se presentan muchas ventajas como el intercambio de ideas, innovaciones, adquisición de nuevos recursos y aumento de la legitimidad de los procesos de gobernanza (Benington, 2001).

En este proceso de mejora de las relaciones inter-organizacionales, las estrategias colectivas son analizadas por una lente alternativa a la estrategia tradicional, de competitividad entre organizaciones. En este abordaje, las organizaciones son comprendidas como miembros de una colectividad inter-organizacional por medio de la cual se comparten informaciones y recursos (Astley & Fombrun, 1983). Las estrategias colectivas son vistas de dos formas, una informal que resulta de interacciones espontáneas y otra formal basada en acuerdos o asociaciones. La informal es una gran red inter-organizacional y la formal es el resultado de colaboraciones y resoluciones de dependencias mutuas con un moderado nivel de formalidad. Estas relaciones respetan la interdependencia administrativa y su mayor beneficio es la comunicación y los lazos, dando mayor estabilidad al ambiente para la toma de decisiones (Guimarães, 2003).

Estas estrategias colectivas necesitan un alineamiento estratégico entre las organizaciones que están trabajando en redes inter-organizacionales. Así, el alineamiento estratégico debe ser una búsqueda constante, pues la estrategia debe dejar de ser algo individual para ser concebida de forma colectiva en busca de objetivos comunes (Bortolasso, Verschoore & Antunes, 2010). Para que el alineamiento estratégico sea implementado y medido deben considerarse criterios tales como la comunicación organizacional, medidas de valores y competencias, capacidad de gobernanza, evaluación de las asociaciones, integración entre la estructura y las unidades de la organización y habilidades de los recursos humanos (Gonçalves, Antunes, Isidro Filho & Oliveira, 2013).

En este contexto, este estudio contribuye a la aproximación entre los conceptos de relaciones inter-organizacionales, estrategias colectivas y alineamiento estratégico, procurando elucidar en un

contexto específico un formato que identifique las dimensiones analizadas por los actores de la Ruta Romántica (RR) en la constitución de sus estrategias individuales y colectivas, así como identificar si el alineamiento aparece como herramienta para mejorar estas relaciones y consolidar las estrategias colectivas.

Se entiende que el alineamiento estratégico entre los municipios y la RR podrá intensificar las acciones y mejorar las relaciones entre los integrantes de la asociación, posibilitando un mejor desempeño en las acciones individuales y colectivas de los miembros. En este sentido, las estrategias individuales y colectivas deben estar alineadas para constituir una unidad de acciones que promueva el desarrollo del turismo de la región.

A partir de este escenario el objeto de estudio será desarrollado buscando analizar de qué forma los diferentes actores integrantes de una ruta turística establecen sus estrategias individuales y colectivas, así como identificar si hay un alineamiento estratégico entre los municipios y la asociación. Así, la pregunta de investigación propuesta es: ¿Existe un alineamiento estratégico entre los actores de la Ruta Romántica que conduzca a una estrategia colectiva?

El objeto de investigación analizado es una ruta turística en el Estado de Rio Grande do Sul, localizada entre la planicie del Vale do Sinos y la Serra Gaúcha, a aproximadamente 40 km de Porto Alegre - Brasil. La Ruta Romántica abarca 14 municipios y se destaca por el incentivo de la cultura alemana con actividades variadas como ecoturismo, deportes extremos, ferias comerciales, gastronomía, eventos y fiestas típicas.

A fin de responder al problema de investigación y fundamentar los objetivos propuestos, este artículo utiliza un abordaje predominantemente interpretativo como procedimiento metodológico, mediante un estudio de caso único en la Ruta Romántica. La recolección y el análisis de los datos son cualitativos. Se utilizaron dos instrumentos de recolección, entrevistas semiestructuradas y cuestionario; los cuales fueron aplicados en 13 municipios pertenecientes a la RR incluyendo al Presidente de la RR. Las entrevistas fueron realizadas por los investigadores en los meses de octubre y noviembre de 2013. Luego, se les solicitó a los entrevistados que respondieran un cuestionario con preguntas cerradas en escala *likert*, a fin de profundizar el tema sobre alineamiento estratégico.

Este artículo está estructurado sobre una revisión teórica basada en las relaciones interorganizacionales, las estrategias colectivas y el alineamiento estratégico. Luego se presentan los procedimientos metodológicos utilizados para la investigación, seguidos del análisis de los resultados y finalmente se exponen las principales conclusiones.

MARCO TEÓRICO

Relaciones inter-organizacionales y estrategias colectivas

La bibliografía sobre redes inter-organizacionales presenta un vasto abordaje de las dimensiones sociales, económicas y organizacionales, además de diferentes formas de coordinación (Grandori & Soda, 1995), en una perspectiva de pareja, es decir de empresa con empresa. Estas relaciones pueden ocurrir a nivel local y regional del desarrollo, involucrando una gama de actores de la comunidad y de la sociedad civil, del sector público, de la iniciativa privada, de ONGs, de asociaciones, etc. (Geddes, 2008).

Geddes (2008) menciona que las asociaciones locales se están tornando cada vez más variadas y pueden variar en relación a:

- Competencias, responsabilidades y recursos: en lo que se refiere al papel/actividad relevante que tendrá en la sociedad, como por ejemplo el fomento al desarrollo económico para reducir la pobreza. Algunas asociaciones pueden tener una dimensión más estratégica y otras más operativa;
- La escala espacial en la que opera: pudiendo ocurrir a nivel de gran escala, regional y sub-nacional; asociaciones a escala urbana o en la ciudad-región; y asociaciones a nivel local y barrios;
- Las organizaciones y los intereses de los socios: son asociaciones que se dan en las esferas del estado (sector público), del mercado (tanto negocios como intereses de sindicatos) y de la sociedad civil (ONGs y comunidades);
- Y en la amplia forma en que ocurre la colaboración.

Las asociaciones presentan una serie de ventajas pues ayudan a resolver problemas a partir de abordajes, experiencias y conocimientos de los involucrados; surgen innovaciones a partir del intercambio de ideas y formas de trabajo conjunto; se pueden abrir posibilidades de adquirir nuevos recursos (financieros u otros); el trabajo en conjunto reduce el riesgo de fracaso de la política y reduce el riesgo de exposición de la organización; y aumenta la legitimidad de los procesos de gobernanza a través de la alianza de los actores por detrás del proceso político (Benington, 2001).

En términos de relaciones inter-organizacionales con agencias gubernamentales las organizaciones voluntarias desempeñan roles diferentes. En principio están involucrados en la prestación de servicios, algunas veces también tienen un contrato en el cual la organización financiadora (gobierno y/o fundaciones) les dice qué servicios brindar y cómo deben hacerlo. El segundo rol se refiere a trabajar activamente con el gobierno y otros individuos, grupos y organizaciones en la toma de decisiones en relación a la prestación de servicios y al desarrollo de

soluciones innovadoras para cambiar los sistemas de prestación de servicios existentes actualmente (Keast & Waterhouse, 2006).

La actuación de las organizaciones voluntarias puede ser a nivel local, nacional o internacional. En el nivel local se enfocan en la prestación de servicios y también en el desarrollo de la comunidad; en el nivel nacional procuran cambios en la legislación nacional en materia de salud, bienestar y educación; y en el nivel internacional las grandes organizaciones o las ONGs se han convertido en una gran fuerza en el escenario internacional. Como ejemplos a destacar se pueden mencionar la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) y el Banco Mundial (Keast & Waterhouse, 2006).

Así, en las asociaciones establecidas por diferentes actores es necesario conocer los distintos intereses de los participantes e identificar los factores que estimulan o inhiben estas relaciones. En la bibliografía aparecen diferentes posibilidades de analizar estas relaciones, como es el caso de la estrategia. Astley & Fombrun (1983) proponen una lectura innovadora sobre la estrategia al identificar un rol diferenciado sobre el desempeño de las organizaciones como miembros integrantes de una colectividad inter-organizacional. De esta forma, los autores discuten la movilización colectiva de acciones y recursos orientados a compartir acciones entre los miembros de redes inter-organizacionales, superando la idea de que las organizaciones deben poseer sólo relaciones competitivas. El concepto de estrategias colectivas introduce la idea de que la información compartida entre la colectividad será mejor aprovechada que las decisiones tomadas individualmente, destacando la participación comprometida de los líderes organizacionales en estos acuerdos colectivos.

Para conocer la relación entre varios actores es necesario identificar qué tipo de ganancias se están produciendo, teniendo en cuenta las estrategias de colectivización consideradas a partir de cuatro tipos de situaciones de ciclo de vida ambiental en el mercado: crecimiento de suma positiva; madurez de suma cero; declinación de suma negativa; y transformable a un crecimiento de suma positiva (Nielsen, 1988).

La suma positiva, la suma cero y la suma negativa surgen de la teoría de los juegos propuesta por Von Neumann & Morgenstern's en 1944. En un juego de suma positiva con dos o más jugadores es posible que todos aumenten los beneficios que reciben por jugar el juego, o sea que todos los jugadores pueden ganar. En un juego de suma cero el tamaño de la "torta" permanece igual a través del tiempo de tal forma que para que un jugador gane más recompensas otro jugador debe perderlas. En un juego de suma negativa el tamaño de la rebanada de mercado disminuye a través del tiempo de tal forma que para que un jugador mantenga lo que tiene es necesario que otro jugador pierda (Nielsen, 1988).

Astley & Fombrun (1983) dicen que el ambiente de las sociedades modernas es cada vez más turbulento y sus elementos están cada vez más interconectados y dependientes. Esta turbulencia se da a partir de las interdependencias ambientales que surgen y permanecen oscuras para la organización. Existen ambientes turbulentos cuando las organizaciones tienen dificultades para elegir un camino de acción viable. Así surge la necesidad de una estrategia colectiva para ayudar a las organizaciones. Para Bresser & Harl (1986) la literatura presenta algunas tendencias de los resultados disfuncionales de las estrategias colectivas como es la reducción de la flexibilidad estratégica, para aumentar el impacto de las perturbaciones externas, reducir la adaptabilidad organizacional y atraer nuevos participantes.

En la adopción de estrategias colectivas las empresas logran alcanzar y sustentar diferenciales competitivos por medio de las siguientes ventajas: aprendizaje mutuo en el desarrollo de nuevos productos y procesos; co-especialidad en la explotación de nuevos nichos de mercado; mejor flujo de información con la experiencia de los socios promoviendo ganancias y reduciendo la incertidumbre; y economías a escala en la medida en que desarrollan acciones conjuntas que reducen costos y potencian el uso de recursos (Balestrin & Verschoore, 2008).

La solución a este problema es una planificación interactiva y la capacidad de respuesta para el futuro del aprendizaje social (Astley & Fombrun, 1983). El objetivo de esas acciones es crear un dominio compartido en el cual las organizaciones puedan colectivamente (pero no de forma independiente) mantener el control de sus destinos. La importancia de los aspectos colectivos de la vida inter-organizacional justifica la implementación de estrategias colectivas, pero no se considera que dicha implementación deba sustituir al tradicional énfasis sobre los negocios y la estrategia corporativa, sino que debe ser complementaria.

Otro abordaje sobre las estrategias colectivas es el que se basa en la ecología social de los ambientes organizacionales, que categoriza las organizaciones en un campo interorganizacional de cuatro tipos ideales denominados colectivos confederados, conjugado, aglomerado y orgánico. Se basa en la clasificación cruzada de dos dimensiones interorganizacionales: relaciones directas versus indirectas y relaciones comensales (competitivas) versus simbióticas (mutuamente ventajosas). El aglomerado colectivo incluye la competencia de las organizaciones sin interacción directa (Astley & Fombrun, 1983).

Se entiende que en un abordaje inter-organizacional los actores deben buscar un resultado de suma positiva, donde todos buscan su interés propio. Se considera que una de las formas para alcanzarlo es a través de un alineamiento estratégico entre los diferentes actores, ya que ésta puede ser una alternativa para establecer un hilo conductor entre todos los involucrados.

Alineamiento estratégico

El alineamiento estratégico entre las organizaciones que trabajan en redes inter-organizacionales debe ser una búsqueda constante, pues la estrategia debe dejar de ser algo individual para ser concebida de forma colectiva en busca de objetivos comunes (Bortolasso, Verschoore & Antunes, 2010).

No existe uniformidad entre los estudiosos sobre la comprensión del alineamiento estratégico. Para algunos se trata del alineamiento entre los sectores de una organización para alcanzar los objetivos de la organización (Kaplan & Norton, 2006). Otros asocian el alineamiento a la integración funcional entre ambiente interno y externo (mercado, estructura administrativa, recursos financieros, tecnológicos y humanos) desarrollando competencias y maximizando el desempeño de la organización (Henderson & Venkatraman, 1999).

Para que el alineamiento ocurra es necesario combinar algunos factores como el apoyo de la alta gestión, participación, entendimiento del negocio, asociación, prioridad, liderazgo, comunicación clara, acciones compartidas, conexión, compromiso, sincronización, monitoreo, postura proactiva, documentación formal del plan, cultura única de gestión, políticas de incentivo y de cobranza de resultados, creación de reglas, integración funcional e informacional, adecuación estratégica y metodología de implementación (Brodbeck & Hoppen, 2003; Pereira & Dornelas, 2010).

Por otro lado la falta de apoyo de la alta gestión, de participación, de entendimiento del negocio, de prioridad, de acciones compartidas, de compromiso, de sincronización y de postura proactiva, además de las fallas en la comunicación y la debilidad en el liderazgo acaban inhibiendo el proceso de alineamiento estratégico (Brodbeck & Hoppen, 2003; Pereira & Dornelas, 2010).

En el ámbito público lo que puede dificultar el alineamiento estratégico según Garcia (2000) es la improvisación, las intenciones vagas, la ausencia de indicaciones para actuar, los intereses político-partidarios de quienes ganan las elecciones, el desinterés de los altos escalafones y entender la planificación pública como planificación económica.

Para superar estas barreras es necesaria la articulación de los actores involucrados, tanto públicos como privados, y de los recursos materiales, financieros, personas, conocimiento y capacidad de gestión (Garces & Silveira, 2002).

En cuanto a la madurez del alineamiento estratégico, Gonçalves et al. (2013) señalan que existen seis criterios de evaluación:

1. Comunicación organizacional – intercambio efectivo de ideas y comprensión clara de lo que es necesario para garantizar estrategias exitosas;

2. Medidas de valores/competencias – demuestran la contribución para alcanzar los objetivos de la organización;
3. Capacidad de gobernanza – debate y revisión de las prioridades y asignación de recursos entre las unidades de la organización;
4. Asociaciones – cómo percibe la organización la contribución de estas asociaciones para el éxito de su planificación;
5. Estructura/arquitectura – integración entre las unidades de la organización; y,
6. Habilidades – gestión de recursos humanos.

Así, con los nuevos formatos de relaciones inter-organizacionales que abarcan una mayor diversidad de actores en distintos segmentos, con intereses y realidades diferenciadas, se debe comprender la dinámica que une a los socios. La alternativa conceptual presentada en este estudio para comprender esta dinámica es la estrategia colectiva en la cual los involucrados buscan asociarse para obtener determinado beneficio. Pero es necesario que los actores actúen de forma alineada con modelos de comunicación, medidas, estrategias y acciones. Es necesario un alineamiento estratégico entre los socios de la relación inter-organizacional.

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

A continuación se presentan los procedimientos metodológicos del estudio que ayudaron a responder la pregunta de investigación. Para lo cual se optó por un abordaje predominantemente interpretativo porque es el más propicio para medir las características descriptas en la pregunta de investigación (Hair Junior, Babin, Money & Samouel, 2005), además de informar sobre situaciones, hechos, opiniones o comportamientos del fenómeno estudiado. Los estudios descriptivos buscan describir las características de una determinada población o fenómeno o el establecimiento de relaciones entre las variables (Gil, 1999).

Como estrategia de investigación se utilizó el estudio de caso único, teniendo en cuenta que el mismo contribuye de forma incomparable a comprender los fenómenos individuales, organizacionales, sociales y políticos (Yin, 2001). Otro aspecto relevante para elegir este método es el poder diferenciador del estudio y su capacidad de lidiar con una amplia variedad de evidencias como documentos, elementos, entrevistas y observaciones (Yin, 2001). Así, por la variedad de datos recolectados de diversas formas el investigador podrá realizar una triangulación de los mismos con mayor profundidad.

Este estudio fue realizado en la Ruta Romántica que abarca 14 municipios del Estado de Rio Grande do Sul, Brasil, y apunta al turismo colectivo de estas localidades. La recolección y el análisis de datos del estudio fueron cualitativos. Estos datos representan descripciones de cosas sin la atribución directa de números y generalmente se recolectan mediante una entrevista no estructurada (Hair Junior et al., 2005).

La Ruta Romántica (2013) es una región colonizada por inmigrantes alemanes que llegaron a mediados del siglo XIX a Rio Grande do Sul, desde las regiones del norte de Alemania. Se establecieron en el Vale dos Sinos, la Serra Gaúcha y el Nordeste de RS entre 1824 y 1830. La influencia germánica está presente en las casas de estilo bávaro y *enxaimel*, el idioma y las fiestas populares. De acuerdo con Weber (2006) la Ruta Romántica tiene como objetivo incrementar el flujo turístico de Rio Grande do Sul, ampliar la capacidad de bienes y servicios conocidos en la región con la llegada de nuevos productos, y garantizar la calidad para maximizar la satisfacción de los turistas que podrán conocer la historia y la cultura de la región.

Otro aspecto relevante sobre la creación de la ruta fue que en el período de formación los municipios sufrían una crisis económica debido a la caída de la industria del calzado. Esta crisis contribuyó para que el sector turístico fuera visto como una alternativa de ingresos para los municipios, ya que el sector industrial no producía los retornos de otras épocas.

Se realizaron entrevistas en profundidad con los secretarios de turismo, jefes de departamento, asesores técnicos de cada municipio y con la dirección de la asociación Ruta Romántica. Yin (2001) considera las entrevistas como una de las más importantes fuentes de información para un estudio de caso, aún más si el entrevistado asume el rol de "informante", o sea personas que proveen al investigador percepciones e interpretaciones sobre un tema y sugieren fuentes donde buscar evidencias. Las entrevistas fueron semi-estructuradas con una guía de apoyo. Las mismas fueron realizadas de forma personal en los meses de octubre y noviembre de 2013. Al final de cada entrevista se les solicitó a los entrevistados que respondieran un cuestionario de 20 preguntas cerradas a través de una escala *likert* de cinco puntos en la cual el grado de concordancia variaba de 1 (desacuerdo plenamente), 2 (desacuerdo), 3 (no concuerdo ni desacuerdo), 4 (concuerdo) a 5 (concuerdo plenamente).

Esta investigación utilizó dos instrumentos de recolección de datos, la entrevista semi-estructurada y el cuestionario con preguntas cerradas, aplicados a los 13 municipios y al Presidente de la RR. Las 14 entrevistas permitieron relevar datos sobre los municipios, sus relaciones con la RR y con los demás integrantes, así como un análisis sobre las estrategias individuales y colectivas. El cuestionario posibilitó un análisis más detallado sobre el alineamiento estratégico con un abordaje específico de las características que podrían pasar desapercibidas en las entrevistas.

El análisis de las entrevistas fue realizado a partir de un análisis de contenido, considerando la frecuencia de las características que se repiten a lo largo del texto (Bardin, 1977). Para analizar el cuestionario se utilizó la estadística descriptiva y el *software Excel* para realizar una media de las respuestas de cada pregunta. Se consideraron 13 municipios, ya que el municipio de São Francisco de Paula no pudo recibir a los investigadores durante la recolección de los datos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con el fin de observar el alineamiento estratégico entre los actores de la Ruta Romántica y responder al problema de investigación, se presentan los datos recolectados en la etapa cuantitativa y cualitativa de la investigación. Para un mejor análisis de los datos recolectados, las preguntas fueron divididas en grupos de seis categorías: Comunicación, Acciones compartidas, Compromiso, Conexión, Entendimiento del negocio y Sincronización. Las categorías fueron seleccionadas por los investigadores de acuerdo con la afinidad de abordaje de las preguntas, teniendo como base el marco teórico presentado.

Los datos cualitativos serán presentados en la categoría denominada “Entendimiento del negocio” para dilucidar mejor el tema clave de esta investigación con la ayuda de las catorce entrevistas realizadas en los municipios y en la asociación de la RR. Los datos cuantitativos representan una media de las respuestas de los trece municipios participantes en esta etapa y de la respuesta de la dirección de la Ruta Romántica. A partir de los factores presentados por Brodbeck & Hoppen (2003) y Pereira & Dornelas (2010) se atribuyeron las seis categorías a las preguntas analizadas que aparecen en la Figura 1 con las respectivas medias para cada una de las veinte preguntas.

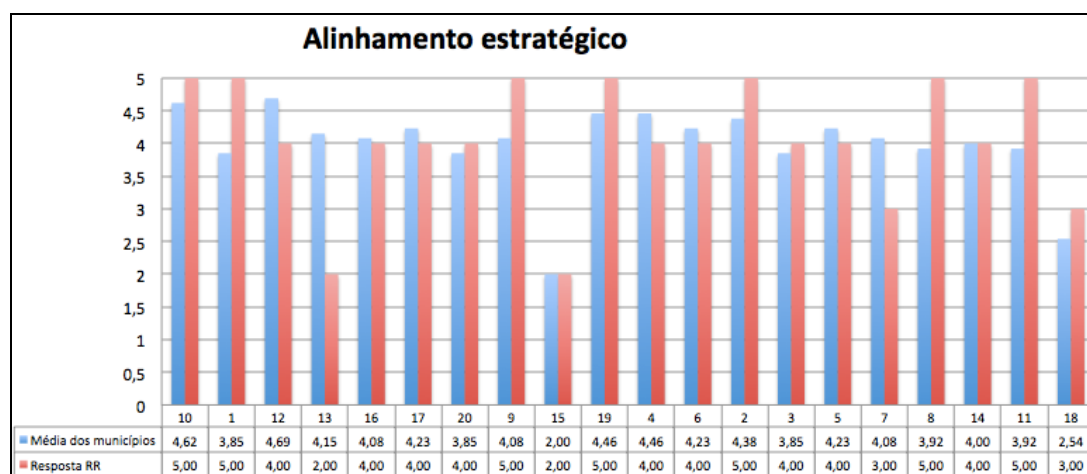
Figura 1: Categoría de análisis, preguntas y media

Categoría	Questão	Afirmção	Média dos municípios	Resposta RR
Comunicação	10	Existe um canal de comunicação sempre aberto com os dirigentes da RR	4,62	5,00
	1	Participo de todas as reuniões da Rota Romântica	3,85	5,00
Compartilhamento	12	Posso aprender com a experiência dos outros associados	4,69	4,00
	13	Posso compartilhar recursos com outros associados.	4,15	2,00
	16	A secretaria de turismo compartilha conhecimento com outros atores da RR	4,08	4,00
	17	A secretaria de turismo troca informações com os outros atores da RR	4,23	4,00
	20	O município já propôs alguma ação para a Rota Romântica	3,85	4,00
Comprometimento	9	Tenho alto nível de comprometimento da Rota Romântica	4,08	5,00
	15	Fui obrigado a ingressar na Rota Romântica pelas circunstâncias	2,00	2,00
	19	O município sente-se comprometido com a Rota Romântica	4,46	5,00
Conexão	4	Confio na associação da Rota Romântica	4,46	4,00
	6	Confio nos associados da Rota Romântica	4,23	4,00
Entendimento do negócio	2	A Rota Romântica possui estratégias claras e objetivas	4,38	5,00
	3	Sigo todas as recomendações da Rota Romântica	3,85	4,00
	5	A Rota Romântica prioriza os interesses de seus associados	4,23	4,00
	7	Meu município se desenvolveu depois de integrar a Rota Romântica	4,08	3,00
	8	Conheço todos os objetivos da Rota Romântica	3,92	5,00
	14	Existem serviços importantes disponibilizados para os associados?	4,00	4,00
Sincronização	11	Busco diminuir a competição entre os municípios	3,92	5,00
	18	Existe competição entre os municípios	2,54	3,00

Fuente: Elaboración propia

Considerando que los valores variaban en una Escala *Likert* de 5 puntos, siendo que el más próximo a 1 significaba mayor grado de discordancia y el más próximo a 5 mayor grado de concordancia, se observa que las respuestas están más próximas a la concordancia con las variables propuestas. En la Figura 2 se presentan las medias de las preguntas en una escala decreciente en las medias de los municipios y la respuesta de la dirección directora de la RR, siendo posible identificar algunas discrepancias en las percepciones de los actores entrevistados.

Figura 2: Media de las preguntas sobre alineamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia

En la categoría de análisis denominada “Comunicación” se analizaron las preguntas 10 y 1. Una de las formas directas de comunicación de la RR son las reuniones de todos los municipios y la dirección, quien dijo que asiste a todas las reuniones aunque los municipios presenten un grado de concordancia intermedio. Considerando que la media para la pregunta 1 fue de 3,85, no todos los municipios participan activamente de todas las reuniones.

En esa categoría se encuentra la segunda mayor media atribuida por los municipios a la pregunta 10. Al preguntarles si existe un canal de comunicación siempre abierto con los dirigentes de la RR, todos afirmaron concordar o concordar plenamente, lo que estableció una media de 4,62. Coincidiendo con esto la dirección de la RR afirmó que la comunicación de la Ruta con los asociados se lleva a cabo mediante un informe semestral, donde se presentan las principales acciones desarrolladas a través de las reuniones que se realizan cada tres meses y a través de medios espontáneos.

La categoría relacionada con las “Acciones compartidas” con otros asociados y con la RR abarca el análisis de cinco preguntas. La pregunta que presentó mayor grado de concordancia fue la 12, afirmando que los municipios aprenden con las experiencias de otros asociados, siendo que el 69% de los municipios concuerda plenamente con esta afirmación. La dirección de la RR indicó que los municipios han creado eventos en los cuales todos son invitados a participar y los prefectos se reúnen e interactúan entre sí. La RR logró superar las diferencias partidarias.

Otras cuatro preguntas componen este grupo de análisis, la 13, 16, 17 y 20. En la pregunta 13 se observa la mayor discrepancia en los entendimientos de los actores entrevistados, ya que la media de los municipios fue 4,15 y la de la dirección de la RR 2,00. Así, se pondera que en la afirmación “puedo compartir recursos con otros asociados” los municipios identifican que hay una mayor tendencia a intercambiar información y conocimiento con otros asociados. Al preguntarles sobre cuáles son esos recursos dijeron: la estandarización de materiales turísticos, el intercambio cultural

(grupos de danza, música, teatro, etc.), proyectos educativos de turismo y compartir material en los eventos (el municipio sede ofrece materiales de otros municipios en los eventos). En las preguntas 16 y 17 también se observó la concordancia de los municipios y la RR en intercambiar información y compartir conocimientos.

Sin embargo, se observa que a pesar de que los municipios indicaron que pueden aprender con la experiencia de otros municipios, al preguntarles si su municipio ya propuso alguna acción en la RR la media fue 3,84, colocando este factor en el décimo sexto lugar entre veinte.

En las preguntas relacionadas con el “Compromiso”, las 9, 15 y 19, se observan grados diferenciados en el entendimiento del abordaje. La pregunta 9 abordaba el compromiso de la asociación de la RR con los municipios y la media encontrada fue 4,08. En sentido opuesto, la pregunta 19 abordaba el grado de compromiso de los municipios con la RR y su media fue 4,46. Así, se observa que los municipios indican que su grado de compromiso con la asociación es mayor que el de la asociación con ellos. Otro factor interesante es el análisis sobre la pregunta 15, ya que tanto los municipios como la dirección de la RR atribuyen cierto grado de discordancia en cuanto al hecho de haber sido obligados por las circunstancias a ingresar a la Ruta. Todos coinciden en que decidieron libremente participar en la asociación.

En la cuarta categoría de análisis, la “Conexión”, se les preguntó a los municipios sobre su confianza en relación a la asociación de la Ruta Romántica y el 92% indicó su concordancia o plena concordancia con esta afirmación. Este dato es confirmado por la fuerte influencia de otro factor de la pregunta 6, la confianza en los demás municipios integrantes de la asociación, cuya media fue 4,23. Así, se observa que los municipios confían en la asociación y en los demás asociados de la RR. Analizando los datos aisladamente se observó que sólo un municipio indicó un grado intermedio de confianza con los demás asociados, aunque este mismo municipio confía en la asociación de la RR.

En la categoría “Entendimiento del negocio”, se observaron seis preguntas (2, 3, 5, 7, 8 y 14), cuyo objetivo central fue identificar el grado de afinidad entre los actores de la RR en cuanto a la elaboración, implementación y acompañamiento de las estrategias colectivas. Así, se observa en la pregunta 2 una media significativa de concordancia cuando los municipios afirman que la RR posee estrategias claras y objetivas con 4,38 de media y el 85% de los municipios afirman concordar o concordar plenamente con esta pregunta.

A pesar de que los municipios indicaron el factor mencionado arriba, la media relacionada con la pregunta 8 (conocimiento de los objetivos de la Ruta Romántica) es más baja (3,92). Este factor puede estar relacionado con la baja participación de algunos municipios en las reuniones de la RR. Así, se infiere que los municipios que poseen una baja participación en las reuniones pueden acarrear un bajo conocimiento de los objetivos de la asociación. Este mismo análisis puede realizarse para la pregunta 3 visto que la baja participación en reuniones conduce a que el municipio no siga las

recomendaciones de la RR. Aunque este análisis es válido sólo para los municipios que admiten baja participación en las reuniones.

El 77% de los municipios concuerda o concuerda plenamente con que siguen todas las recomendaciones de la RR. Esta pregunta alcanzó una media de 3,85. El factor de seguir las orientaciones puede representar un alto grado de alineamiento, ya que las recomendaciones establecidas por la RR tienden a mantener un patrón de acciones a implementar en todos los municipios.

Así, según la dirección de la RR, en relación al apoyo en el desarrollo de la planificación turística de los municipios, la ruta participa más en municipios con menor estructura turística que en aquellos que ya están consolidados. En este sentido, se infiere que los municipios con baja participación en reuniones son los municipios con mayor estructura turística, que presentan una baja concordancia en seguir las recomendaciones de la RR y un bajo alineamiento con las estrategias de la asociación.

En la pregunta 7 los municipios fueron indagados sobre su desarrollo después de ingresar a la RR y la media fue 4,08. La respuesta de dirección de la RR a esta pregunta obtuvo una media de 3,00. De esta forma, se observa una discrepancia en las respuestas, factor que puede ser investigado en futuros estudios.

En las estrategias colectivas los intereses de los actores necesitan ser observados. Así, la pregunta 5 se realizó para comprender el entendimiento de los municipios sobre el grado de prioridad que la RR atribuye a los intereses de cada municipio. La media alcanzada identifica un alto grado de concordancia, visto que fue de 4,23. Una de las prácticas que justifican este requisito son los encuentros de planificación estratégica. La RR en el mes de marzo de cada año hace un encuentro o seminario de planificación para definir las metas y acciones a ser puestas en práctica en el año en curso y algunos años subsiguientes. Un mes antes del seminario la RR envía a los municipios una propuesta de ideas para la región en la cual los municipios pueden incluir/excluir propuestas o hacer nuevas sugerencias. La dirección directora de la Ruta antes de ir al seminario ya sabe lo que harán los municipios y cómo debe desarrollar sus acciones la RR de acuerdo con los recursos que posee. El día del encuentro se realiza un gran debate sobre estas acciones.

Los involucrados en esta planificación son la dirección de la Ruta, los prefectos y secretarios de los municipios y la Secretaría de Turismo del Estado de Rio Grande do Sul (SETUR). La SETUR participa del seminario a fin de brindar información en nombre del Estado en relación a las acciones a ser desarrolladas por la Ruta. Al finalizar el evento la dirección de la RR se lleva un plan de acciones a desarrollar. En cuanto a la implementación de las acciones de la planificación la entidad se encarga de implementarlas y acompañarlas. El monitoreo y control de las metas son realizados por la propia dirección de la RR, quien a fines de cada año presenta las acciones ejecutadas, los resultados, los costos, etc.

En general la RR intenta desarrollar acciones de forma colectiva y planeada evitando que se superpongan con las acciones de los municipios. No obstante, puede haber alguna acción en los municipios que no se alinee con lo definido por la RR debido a situaciones políticas como la aprobación de alguna dieta parlamentaria que favorezca acciones específicas y aisladas del municipio.

Al analizar las entrevistas se observa en relación al desarrollo de la planificación turística de los municipios que el 69% de los entrevistados no posee una planificación formal mientras que el 31% sí la tiene, ya que para solicitar subvenciones en el Ministerio de Turismo es necesario tenerla. Los municipios que aún no poseen una formalización trabajan con un plan de acción o algo más informal para dirigir las actividades a desarrollar en el ámbito turístico cada año.

Para el desarrollo formal de la planificación turística y la definición de otras acciones a desarrollar en los municipios, además de la secretaría o consejo de turismo, participan otras secretarías como la secretaría de educación, cultura, obras, entre otras. Los municipios cuentan con las entidades locales, personas y empresas relacionadas al *trade* turístico y en algunos municipios la propia comunidad termina participando con sugerencias.

En relación a la implementación de la planificación turística u otras acciones se encarga la propia secretaría o consejo de turismo, con la ayuda de otras secretarías si es necesario como en el caso de los eventos municipales. Todas las personas involucradas en la creación del plan turístico apoyan su implementación. Una carencia que indicaron los municipios es la falta de herramientas para medir/controlar las acciones implementadas. Muchos realizan un análisis subjetivo para evaluar la planificación turística. Sólo uno de los municipios, que cuenta con el apoyo de una consultora, posee una herramienta de control.

En cuanto a la planificación estratégica las secretarías de turismo se enfocan en diversas áreas como limpieza, políticas públicas, infraestructura, economía, sustentabilidad y eventos ya consolidados. Otros municipios se enfocan en la hospitalidad y el desarrollo, como por ejemplo la Copa del Mundo donde es necesario promover una acción más profesional buscando desarrollar el turismo e incentivar a la comunidad a "pertenecer al municipio". Los municipios que poseen una débil estructura turística buscan priorizar la mejora de la infraestructura y la imagen de la ciudad. Otro foco es la accesibilidad tanto en los atractivos públicos como en las vías de acceso, y el monitoreo adecuado y eficaz del número de visitantes analizando el origen de los turistas y el tiempo de permanencia de los mismos en la región.

Al preguntarles de qué forma la RR ayuda al desarrollo de la planificación turística del municipio sólo un municipio afirmó que un participante de la RR ayudó a elaborar el plan turístico. Los demás dijeron que la RR no ayudó directamente sino en forma indirecta pues en las reuniones de la RR se resuelven muchas dudas, mientras que otros dijeron que la RR sólo ayuda a difundir los eventos.

En relación al alineamiento de la planificación de las acciones del municipio con la planificación de la RR, algunos municipios no sabían que la RR tenía un plan estratégico. Otros mencionaron la existencia del plan pero no sabían informar el objetivo del mismo ni su composición. Otros sabían que en marzo se realiza el análisis del año anterior y se planean las acciones del año en curso. Luego de definir las acciones de la RR, los municipios realizan algunas acciones paralelamente como en 2014 que la RR se propuso trabajar la señalización turística y algunos municipios trabajaron este aspecto localmente. Otros, al saber lo que la RR programa terminan haciendo acciones distintas para no superponer el trabajo.

De acuerdo con algunos municipios no siempre hay un alineamiento entre el plan de la RR y el de los municipios. Cada uno tiene su individualidad y demandas diferentes, aunque lo que está en el plan de la RR abarca a todos ellos y todos terminan basándose en él para construir su plan de acciones. Asimismo, a pesar de que la mayoría de los actores posee este no alineamiento entre las acciones de la RR y las del municipio, algunos esperan alinearse en algún momento.

En la última categoría de análisis denominada “Sincronización” se presentan las preguntas 11 y 18. Al preguntarles por la competencia entre los municipios éstos respondieron de forma heterogénea. El 31% está en desacuerdo totalmente con esta afirmación pero el 38% está de acuerdo con ella. Así, se observa una discrepancia en las respuestas y al analizar las medias se observa que las respuestas de los municipios se ubicaron en 2,54 y la respuesta de la dirección de la RR en 3,00.

Por otro lado, tanto los municipios como la dirección de la RR indican que buscan disminuir la competencia entre los municipios. Aunque la media de la dirección haya sido superior a la media de los municipios (5,00 y 3,92 respectivamente), ambas presentan un grado de concordancia en esta pregunta.

Se observa que los datos recolectados presentan una gama importante de información sobre las dinámicas que involucran estas relaciones entre los 13 municipios entrevistados y la dirección de la Ruta Romántica.

CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio buscó analizar de qué forma los diferentes actores integrantes de una ruta turística desarrollan sus estrategias individuales y colectivas, así como identificar si hay un alineamiento estratégico entre los municipios y la asociación. Así, se buscó un marco teórico sobre relaciones inter-organizacionales, estrategia colectiva y alineamiento estratégico, a fin de amparar los resultados recolectados en el estudio de caso de la Ruta Romántica. Los datos fueron analizados y se establecieron algunas conclusiones.

Considerando la literatura analizada se observa que algunos factores precisan estar presentes para garantizar que suceda el alineamiento estratégico. En este sentido, este estudio concluye que en la Ruta Romántica están presentes algunos factores, mientras que otros, considerados importantes para el alineamiento, no resultaron explícitos.

Entre los factores importantes para el alineamiento se encuentra el apoyo de la alta gestión, o sea la importancia de la acción directa de la dirección de la RR en la toma de decisiones y la participación en las acciones de los municipios. La participación de los integrantes es otro factor relevante, ya que el alto índice de participación de los actores en reuniones y decisiones de la RR intensifica el alineamiento de las estrategias conjuntas. La prioridad en el interés de los municipios integrantes de la RR también aparece como factor decisivo en el alineamiento, una vez que resulta fundamental que la colectividad priorice los intereses de sus asociados para posteriormente definir sus acciones colectivas. Este factor es enfatizado por los actores, siendo que las reuniones y el encuentro de planificación estratégica anual pueden ser los momentos donde estas acciones se definen. Este criterio puede ser definitivo para el alineamiento de la RR, ya que muchos municipios identifican la existencia de acciones que deben ser realizadas en el ámbito colectivo, pero manteniendo la individualidad de cada municipio participante.

Continuando con la identificación de factores que conducen al alineamiento estratégico de la RR, el liderazgo es uno de ellos porque fue destacada por buena parte de los municipios la actuación de la dirección de la ruta turística como proactiva, interesada y abierta a nuevas ideas y sugerencias. Asimismo, la comunicación clara es un factor importante, ya que para que ocurra un alineamiento entre las estrategias de los actores es extremadamente importante que el canal de comunicación esté siempre abierto, lo cual sucede por medio de las reuniones trimestrales, boletines informativos y eventos. Otro factor destacado es el compromiso, considerando que los municipios resaltan el elevado grado de compromiso que poseen con la RR, aunque la media atribuida al compromiso de la RR con ellos fue bastante inferior. Se observa que este factor podría ser mejor investigado en futuros estudios.

A pesar de los diversos factores que fueron identificados para confirmar el alineamiento estratégico, otros tantos fueron indicados como insuficientes. Uno de estos últimos fueron las acciones compartidas. Los municipios identificaron que muchos aprenden con las experiencias de los otros pero al preguntarles sobre qué acciones sugerían para la RR, pocos manifestaron una acción específica. Al preguntarle a la dirección por el intercambio de recursos dijo que no estaba de acuerdo con la existencia de ese intercambio. Así, se comprende que se comparten experiencias, recursos e información pero que dicha acción debe ser formalizada para que constituya un real aprovechamiento por parte de todos los miembros.

Una de las principales fallas indicadas por los municipios en lo que respecta a la planificación de sus acciones es el monitoreo de la planificación estratégica. Sólo uno de los trece municipios posee

una herramienta de control y medición de sus acciones. De esta forma, la falla en este factor perjudica el alineamiento estratégico en la RR, visto que sin el análisis de las acciones efectuadas resulta difícil identificar los puntos a mejorar y evaluar si las acciones fueron correctamente elaboradas, implementadas y ejecutadas.

El factor denominado de asociación puede ser interpretado en base a los datos de las categorías 4 y 6, Conexión y Sincronización. Los municipios dicen confiar en los demás y en la RR, sin embargo al ser cuestionados sobre la existencia de competencia entre los actores las respuestas fueron discrepantes. Se infiere que estos datos pueden conducir a una falta de asociación entre los involucrados, factor que dificultaría el alineamiento estratégico.

Otro factor que influye negativamente en el alineamiento es la falta de documentación formal del plan, ya que la mayoría de los municipios no posee planificación formal. Además, a pesar de que la RR posee un plan escrito y ampliamente discutido con los miembros, muchos municipios afirmaron no conocerlo y si sabían de su existencia no conocían sus objetivos. Esto permite inferir que la falta de planificación formal de los municipios conduce a una baja adecuación de las estrategias individuales de cada municipio con el plan de la RR. Si los municipios no poseen planes formales es más difícil alinear estrategias con los demás, si ni las propias estrategias están claras y definidas.

En este mismo sentido se encuadra otro factor, la adecuación estratégica y la metodología de implementación. Los municipios identificaron que la RR posee estrategias claras y objetivas, pero no poseen amplio conocimiento sobre los objetivos de la RR. Así, para que el alineamiento se torne efectivo es relevante que los socios conozcan la planificación central de esta asociación para alinear sus objetivos individualmente.

Con estas conclusiones se puede responder la pregunta de investigación: "¿Existe un alineamiento estratégico entre los actores de la Ruta Romántica que conduzca a una estrategia colectiva?". Se puede verificar que hay diversos factores que indican evidencias que pueden llevar a un alineamiento estratégico como la participación, confianza, liderazgo, etc. Mientras que factores importantes como la falta de adecuación estratégica y la falta de formalidad de los planes, indican una falta de alineamiento en las cuestiones estructurales de la estrategia. Así, los factores identificados en los datos como positivos para el alineamiento son factores que pueden facilitar el proceso, pero no son factores-clave para afirmar que existe alineamiento estratégico en la RR. Además, los factores apuntados como inhibidores del alineamiento están relacionados con la estructura y la formalización de las estrategias, siendo de gran importancia para definir la existencia de un alineamiento.

Así, se observa que el alineamiento aparece como una herramienta aún incipiente para mejorar las relaciones y consolidar las estrategias colectivas de la Ruta Romántica. Se pondera que la RR posee estrategias colectivas en las cuales los actores procuran ganancias individuales, pero a nivel colectivo todos son beneficiados cuando las acciones son elaboradas e implementadas por todos los

municipios. Sin embargo, estas estrategias precisan ser mejor formalizadas y homogéneas, respetando siempre la individualidad de cada municipio.

Para futuros análisis es importante recolectar datos de otros actores involucrados como la Secretaría Estadual de Turismo, las instituciones de educación de la región, los miembros del *trade* turístico, entre otros. Además, se puede realizar un estudio con abordaje cuantitativo para medir los factores impactantes en el alineamiento estratégico.

Se concluye que existen evidencias de la formación inicial de un alineamiento estratégico en la RR, pero aún es necesario formalizar los procesos y estrategias para consolidar una estrategia colectiva directriz alineada con las realidades de todos los municipios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Astley, W. G. & Fombrun, C. J.** (1983) "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments". *Academy of Management Review* 8(4): 576-587
- Balestrin, A. & Verschoore, J.** (2008) "Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia". Bookman, Porto Alegre
- Bresser, R. K. & Harl, J. E.** (1986) "Collective strategy: vice or virtue?" *Academy of Management Review* 11(2): 408-427
- Bardin, L.** (1977) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Benington, J.** (2001) "Local Partnerships as Networked Governance? Legitimation, Innovation, Problem Solving and Co-ordination. The European Union: New Forms of Local Social Governance". Routledge, London
- Bortolaso, I. V.; Verschoore, J. R. & Antunes Jr., J. A. V.** (2010) "Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: o desenvolvimento de um modelo de análise". In: XXXIV ENANPAD, 2010, Anais do XXXIV ENANPAD, Rio de Janeiro
- Brodbeck, A. F. & Hoppen, N.** (2003) "Alinhamento estratégico entre o plano de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação". *RAC* 7(3): 9-33
- Garces, A. & Silveira, J. P.** (2002) "Gestão pública orientada para resultados no Brasil". *Revista do Serviço Público* 4: 53-77
- Garcia, R. C.** (2000) "A reorganização do processo de planejamento do governo federal: o PPA 2000-2003". (Texto para Discussão, Nº 726) DF: IPEA, Brasília
- Geddes, M.** (2008) "Inter-Organizational Relationships in Local and Regional Development Partnerships. The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations". Oxford Press, New York
- Gil, A. C.** (1999) "Métodos e técnicas de pesquisa social". Atlas, São Paulo
- Gonçalves, A. O.; Antunes, M. C.; Isidro Filho, A. & Oliveira, A. B. S.** (2013) "Maturidade do Alinhamento Estratégico entre o Plano Plurianual do Governo Federal e os Órgãos de Controle no Brasil". *Contabilidade, Gestão e Governança* 16(2): 31 - 45

- Grandori, A. & Soda, G.** (1995) "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms". *Organization Studies* 16(2): 183-214
- Guimarães, I. M. B.** (2003) "Proposta de modelo estratégico para o nível mesocompetitivo". Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC
- Hair Jr., J. F; Babin, B.; Money, A. H. & Samouel, P.** (2005) "Fundamentos de métodos de pesquisa em administração". Bookman, Porto Alegre
- Henderson, J. C. & Venkatraman, N.** (1999) "Strategic alignment: leveraging information technology technology for transforming organizations". *IBM Systems Journal* 38(2/3): 472-484
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P** (2006) "Alignment – using the balanced scorecard to create corporate synergies". Harvard Business School, Boston
- Keast, R. & Waterhouse, J.** (2006) "Participatory Evaluation: A missing component in the sustainable social change equation for public services". *Strategic Change* 15: 23-35
- Nielsen, R. P.** (1998) "Cooperative strategy". *Strategic Management Journal* 9: 475-492
- Pereira, C. M. L. & Dornelas, J. S.** (2010) "Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação em uma situação de fusão: o caso de uma rede varejista". *RAC* 14(3): 495-515
- Rota romântica** (2013) "Picada Café". Recuperado em 12 out de <<http://www.rotaromantica.com.br>>
- Weber, R.** (2006) "Mosaico identitário: história, identidade e turismo nos municípios da rota romântica – RS." Tese (Doutorado em História) -- Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS
- Yin, R. K.** (2001) "Estudo de caso: planejamento e métodos". Bookman, Porto Alegre

Recibido el 27 de octubre de 2015

Reenviado el 10 de noviembre de 2015

Aceptado el 15 de noviembre de 2015

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués