

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIEL ROCHA SILVA

**A DECISÃO DE COLABORAR: INTERAÇÃO E
MATURIDADE NO AGLOMERADO TURÍSTICO DE
PIRAPORA/MG**

Belo Horizonte/MG

2019

DANIEL ROCHA SILVA

**A DECISÃO DE COLABORAR: INTERAÇÃO E
MATURIDADE NO AGLOMERADO TURÍSTICO DE
PIRAPORA/MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, CEFET/MG, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Molicca de Mendonça.

Belo Horizonte/MG

2019

Silva, Daniel Rocha
S586d A decisão de colaborar: interação e maturidade no aglomerado
turístico de Pirapora/MG. / Daniel Rocha Silva. -- Belo Horizonte,
2019.
95 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação
Tecnológica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Molica de Mendonça

Bibliografia

1. Cooperação Institucional. 2. Marketing Turístico. 3. Processo
Decisório. I. Mendonça, Fabrício Molica de. II. Centro Federal de
Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título

CDD 658.403



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DO CEFET-MG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do(a) Senhor(a) Daniel Rocha Silva. No dia 25 de fevereiro de 2019, às 14h00min, reuniu-se no Campus II do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, a Banca Examinadora de dissertação designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração do CEFET-MG para julgar o trabalho final intitulado “**A Decisão de Colaborar: interação e maturidade no aglomerado turístico de Pirapora/MG**”, requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Banca, Prof.(a) Dr.(a) Fabrício Molica de Mendonça, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) aluno(a). Logo após, a Banca se reuniu, sem a presença do aluno e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

Aprovação.

Aprovação com recomendação de aperfeiçoamento, condicionada à satisfação das exigências feitas pela banca examinadora.

Recomendação de reapresentação.

Reprovação.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Banca. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

Belo Horizonte, 25 de fevereiro de 2019.

Assinaturas:

Prof. Dr. Fabrício Molica de Mendonça (Orientador-PPGA-CEFET-MG)

Profa. Dra. Elisângela Martins de Sá (PPGA-CEFET-MG)

Prof. Dr. Gustavo Melo Silva (UFSJ)

Para Luna Mariana, que me ajuda a compreender o que é uma decisão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor, criador de todas as coisas, o Deus todo misericordioso.

Agradeço ao meu orientador, professor Fabrício, pela paciência e pela superação na orientação a distância, vencendo comigo as dificuldades encontradas no caminho.

Agradeço ao CEFET e à equipe do PPGA pela disponibilidade para resolução dos imprevistos que surgiram durante o curso.

Agradeço ao IFNMG pelo apoio e pela confiança, e à Coordenadoria de Pesquisa do Campus Pirapora por toda a condição oferecida para a execução do Mestrado.

À minha família, por compreender minhas ausências, necessidades e dificuldades, e por estar ao meu lado em todos os momentos. Aos meus pais, à minha esposa Pabliane, e à minha filha, Luna Mariana, que acompanhando este momento de estudo, me ajudaram a construir os objetivos de cada fase. Agradeço aos meus amigos pelos momentos de bate-papo que restabeleceram a capacidade de continuar.

Agradeço aos colegas do mestrado pelo apoio, pela compreensão e pela paciência; mesmo nos momentos de distância pude senti-los próximos por compartilharmos das mesmas angústias, dificuldades, alegrias e gargalhadas.

Agradeço aos professores do programa, pois, ao compartilharem o conteúdo nos ensinaram novos métodos, e, além do curso, também absorvi possibilidades para a minha profissão docente.

Agradeço ao Conselho Municipal de Turismo, que não só oportunizou a realização deste trabalho, mas também a possibilidade de eu contribuir com a minha cidade como membro. À Empresa Municipal de Turismo, EMUTUR, e ao Circuito Guimarães Rosa pela possibilidade de compreender a gestão pública do turismo na região. E, finalmente, à Associação Nosso Turismo, ANTUR, pela possibilidade de examinar suas ações e pela sinceridade nas contribuições realizadas para a pesquisa.

“O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim:
esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois
desinquieta. O que ela quer da gente é coragem. O que
Deus quer é ver a gente aprendendo a ser capaz de ficar
alegre a mais, no meio da alegria, e inda mais alegre
ainda no meio da tristeza!”

João Guimarães Rosa

RESUMO

Este trabalho objetivou investigar como as interações entre os diversos agentes que atuam na atividade turística de Pirapora/MG afetam a maturidade desse aglomerado produtivo e contribuem para o desenvolvimento local por meio da decisão de colaborar. O turismo é uma atividade que procura atender a demanda de pessoas que buscam felicidade, descanso e lazer. Em Pirapora/MG, a formação de um Arranjo Produtivo Local (APL) turístico parece ser o caminho mais simples para criar uma oferta organizada que objetiva um produto turístico completo, previamente concebido para um mercado básico e, conseqüentemente, aumentar o emprego e a renda de sua população. O trabalho em conjunto em espaços geográficos enquanto manifestações territoriais surgiram ressaltando os termos Distrito Industrial nas versões Marshalliana e italiana, clusters e Arranjos Produtivos Locais. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, de cunho descritivo e analítico, por meio da pesquisa participante, pesquisa documental e de campo como instrumentos de coleta de dados. Em relação à unidade de análise, ela tem características turísticas, já que o Ministério do Turismo do Brasil em sua classificação mais recente a considerou integrante do novo mapa do turismo brasileiro. Os resultados apontaram que: a) a cidade possui potenciais produtos turísticos que ainda não estão formatados para oferta; b) as entidades relacionadas ao turismo participam e se envolvem em partes com o planejamento e atuação no turismo regional; c) a interação entre elas afeta o desenvolvimento do turismo, contudo, da forma como tem sido conduzida, não é suficiente para alavancá-lo porque precisa de mais organização e realização de atividades conjuntas dentro de um planejamento de curto, médio e longo prazo; d) a cidade apresenta carências relevantes no setor, como o baixo envolvimento da comunidade e a falta de preparo da população para receber o turista; e e) a problemática ambiental em relação ao volume de água e de peixes tem afetado diretamente os atrativos naturais da região e tem servido de justificativa, pelos moradores, do não aproveitamento do potencial turístico. Dessa forma, no aglomerado turístico de Pirapora/MG as interações decorrentes da decisão de cooperar têm relação direta com o seu desenvolvimento e maturidade e podem levar a um processo articulado capaz de, no longo prazo, desenvolver o aglomerado.

Palavras-chave: Arranjos organizacionais; Colaboração; Aglomerado turístico; Decisão.

ABSTRACT

This work aimed to investigate how the interactions between the different agents that operate in the tourist activity of Pirapora / MG affect the maturity of this productive cluster and contribute to the local development through the decision to collaborate. Tourism is an activity that seeks to meet the demand of people who seek happiness, rest and leisure. In Pirapora / MG, the formation of a Local Productive Arrangement (LPA) seems to be the simplest way to create an organized offer aimed at a complete tourism product, previously designed for a basic market and, consequently, increase employment and income of its population. Working together in geographic spaces as territorial manifestations emerged highlighting the terms Industrial District in the Marshallian and Italian versions, clusters and Local Productive Arrangements. The research approach was qualitative, descriptive and analytical, through participant research, documentary and as instrument of data collection we used field research. In relation to the unit of analysis, it has tourist characteristics, since the Ministry of Tourism of Brazil in its most recent classification considered it a member of the new map of Brazilian tourism. The results showed that: a) the city has potential tourism products that are not yet formatted for supply; b) entities related to tourism participate and become involved in parties with planning and acting in regional tourism; c) the interaction between them affects the development of tourism, however, in the way it has been conducted, it is not enough to leverage it because it needs more organization and carrying out joint activities within a short, medium and long term planning; d) the city has relevant deficiencies in the sector, such as the low involvement of the community and the population is not prepared to receive tourists; and e) the environmental problem regarding the volume of water and fish has directly affected the natural attractions of the region and has served as a justification for the habitants of the non-use of tourism potential. Thus, in the tourist cluster of Pirapora / MG, the interactions resulting from the decision to cooperate are directly related to its development and maturity and can lead to an articulated process capable of developing agglomeration in the short term.

Key Words: Organizational Arrangements; Colaboration; Tourist Agglomerate; Decision

Lista de figuras

FIGURA 1: Rede de valor

FIGURA 2: Diferentes tipologias de aglomerações empresariais

FIGURA 3: Conexão dos atrativos e entidades turísticas de Pirapora/MG

Lista de quadros

QUADRO 1 - Sistema de turismo

QUADRO 2 - Proposições acerca da interação e colaboração entre *stakeholders* no turismo.

QUADRO 3 - Processo de colaboração e construção do processo turístico

QUADRO 4 - Caracterização dos Entrevistados na pesquisa

QUADRO 5 - Comparativo entre Pirapora e Capitólio

Lista de Siglas

ACIAPI	Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Pirapora
ANTUR	Associação Nosso Turismo de Pirapora e Região
APL	Arranjo Produtivo Local
CAT	Centro de Apoio ao Turista
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CGR	Circuito Guimarães Rosa
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COMTUR	Conselho Municipal de Turismo
CONEP	Conselho Nacional de Ética em Pesquisa
DMO	<i>Destination Management Organization</i>
EMUTUR	Empresa Municipal de Turismo
FEIRARTE	Associação Fazendo Artes de Pirapora
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto Sobre Comercialização de Mercadorias e Serviços
IEPHA	Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico
IFNMG	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
PIB	Produto Interno Bruto
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
RBV	<i>Resource Based Vision</i>
REDESIST	Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SETUR	Secretaria de Turismo
VBR	Visão Baseada em Recursos

Sumário

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização	13
1.2	Objetivos	17
1.2.1.	Objetivo Geral.....	17
1.2.2.	Objetivos Específicos:	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	O Turismo e o desenvolvimento regional	18
2.1.1	Responsabilidade Social e Ambiental.....	21
2.2	A decisão de colaborar, a interação e a cooperação entre empresas ...	22
2.2.1	Interação entre Poder Público e Privado	27
2.2.2	Órgão de Gestão da Destinação (DMO).....	30
2.2.3	Visão Baseada em Recursos (RBV) e a Visão de Ganhos Relacionais.....	32
2.3	Coopetição	36
2.4	Maturidade de um Arranjo Produtivo Local	39
3	METODOLOGIA	44
3.1	Tipo de Pesquisa	44
3.2	Coleta de dados	45
3.3	Desenvolvimento da Pesquisa	48
3.4	A análise de dados	49
3.5	A Unidade de Análise: Pirapora/MG	50
3.6	Considerações éticas	51
4	Resultados	52
4.1	O município de Pirapora e os principais atrativos	52
4.2	O Circuito Guimarães Rosa	53
4.3	Formação do Aglomerado	54

4.3.1 Origem da ANTUR	58
4.4 Ações Coletivas	64
4.5 Visão Baseada em Recursos no Aglomerado.....	70
4.6 Perspectivas no Aglomerado	72
4.7 Reflexo da Interação na Maturidade	80
5. Considerações Finais.....	86
Referências	89

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O turismo é uma atividade que pode surgir de forma natural ou induzida, com o propósito de atender à demanda de pessoas que buscam felicidade, lazer, paz e descanso, por meio de lugares, roteiros e circuitos. Tem sido relacionada cada vez mais à ecologia, contribuindo para a preservação da natureza; à economia, fazendo com que a indústria do turismo contribua para o crescimento e desenvolvimento local/regional e; à sociologia, de modo a evitar que a integridade social e cultural seja afetada negativamente (GOELDNER, 2002); por isso, é uma atividade que integra a indústria do turismo, os defensores do ambiente e a comunidade local (ALVES, 2010).

A expectativa dos municípios considerados turísticos é usar essa atividade como fonte para o aumento da renda e de empregos para a população, investindo cada vez mais na sua profissionalização. A formação de um Arranjo Produtivo Local turístico parece ser o caminho mais simples para criar uma oferta organizada que objetiva um produto turístico completo, previamente concebido para um mercado básico já que a “cooperação pode realçar as oportunidades individuais das firmas, adequando à oportunidade produtiva da economia” (KACHNIEWSKA, 2013, p. 36). Conseqüentemente, as empresas se capacitam para atuar no segmento; o poder público investe na infraestrutura adequada para abrigar o turismo; e a população local acaba interagindo nessa atmosfera que proporciona maior empregabilidade e renda.

O cumprimento do propósito do turismo – tais quais: lazer, descanso e aventura – permite o surgimento de empreendimentos de naturezas distintas, que envolve diversos segmentos e negócios (BENI, 2006), especializados ou complementares, que se agrupam em prol da exploração de nichos de mercado sob uma dinâmica flexível, influenciando, além do setor, o espaço territorial. Ainda envolve uma complexa rede de relações entre empresas, associações, sindicatos e poder público, levando ao processo de endogeneização do espaço em cima de uma lógica territorial que considera a cultura e as relações exercidas entre os diversos atores envolvidos, influenciando o grau de enraizamento ou ancoragem territorial.

A indústria do turismo, ao inserir capital humano e conhecimento acaba exercendo influência sobre a estruturação dos territórios e sobre a população do espaço em que se localiza por meio dos relacionamentos que proporciona. Por outro viés, sofre influência das características da população e da dinâmica do território, uma vez que a região, por conter a história, a cultura e os aspectos sociais, passa a ser considerada um elemento ativo, capaz de influenciar no funcionamento das firmas nela contidas. Os próprios produtos agregados ofertados pelas empresas aos turistas podem afetar na maneira como eles desenvolvem seu consumo e a economia do lugar.

Observa-se com isso que a análise sobre o melhor desempenho competitivo não deve estar centrada numa empresa individual, mas na análise das relações entre empresas e as demais instituições existentes dentro de um espaço geograficamente definido. A competição entre destinações turísticas não está centrada no simples aspecto do produto turístico, mas na destinação turística como um pacote integrado das experiências e facilidades turísticas (KACHNIEWSKA, 2013). Dessa forma, a concorrência e a competição devem acontecer prioritariamente entre os espaços, por isso, estudar o turismo no contexto de aglomerados produtivos é estratégia plausível, visto que, quanto mais estruturado estiver um espaço, maior o poder de competição e sobrevivência; no caso da atividade de turismo, maior capacidade de atração e manutenção de turistas e dos benefícios econômicos, sociais e ambientais trazidos por ele.

A literatura sobre aglomerados produtivos é extensa e envolve estudos realizados em vários países, dentro de diversas áreas do saber, dentre elas destacam-se: Geografia, História, Economia, Sociologia, Engenharia de Produção, Administração e outros. Como resultado, algumas terminologias para descrever essas manifestações territoriais surgiram, ressaltando os termos Distrito Industrial nas versões *marshalliana* e italiana, *Millieu Inovateur*, *Cluster*, Arranjos Produtivos Locais (APLs) e Sistemas Produtivos Locais. Apesar desses conceitos ainda serem muito discutidos, neste trabalho será usado o conceito de APLs desenvolvido pela REDESIST¹, e usado por Mendonça (2012). No geral, esse termo está posicionado como um agrupamento geográfico, econômico, político e social, pertencentes a uma

¹ REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - é uma rede de pesquisa interdisciplinar, que tem como foco de pesquisa os arranjos e sistemas produtivos locais. É coordenada pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Foi formalizada no ano de 1997.

mesma cadeia e apresenta vínculos, sob uma estrutura de coordenação não hierárquica. É um conceito amplo, incluindo desde arranjos mais rudimentares até os mais complexos e articulados. Além disso, o uso desse conceito não envolve juízo de valor quanto à ocorrência ou não de inovação ou mesmo se há uso sistemático de sistemas de inovação.

Dentro da literatura especializada as perspectivas de aglomerados produtivos locais se referem a um conjunto de empresas, entidades e outros atores que interagem, trocam informações, cooperam e competem para o crescimento econômico de suas atividades e, conseqüentemente, do setor numa região (PORTER, 1998; MENDONÇA, 2012). Essa interação é condição necessária para obter melhor desempenho e alcançar melhor resultado (HUYBERS, 2003). Em relação ao APL turístico, na abordagem de Borkowska-Niszczota (2015), a partir dos conceitos de Porter (1998), Beni (1990) e Kachniewska (2013), é um grupo de empresas conectadas através de um produto ou alguns produtos turísticos, que operam em dada área com relações de natureza vertical ou horizontal. Assim, os atores pertencentes a um determinado conglomerado atuam sob a perspectiva de um mesmo cliente, numa mesma região, logo, precisam cooperar para crescer e crescer para competir e assim obter melhores resultados.

Estudos revelam que existe uma correlação positiva entre a interação dos agentes e o nível de maturidade desses aglomerados, ou seja, quanto mais dinâmicas forem as relações estabelecidas, e a interação nesses espaços, maior o grau de maturidade atingido pelo APL, pois seus membros são dependentes mutuamente já que o bom desempenho de um pode impulsionar o sucesso de outros (PORTER, 1998; VALDALISO *et al*, 2016). Desse modo, ofertam ao cliente melhores bens e serviços tendo em vista o crescimento da vantagem competitiva regional, através de decisões conjuntas que fomentem o sucesso dos empreendimentos, já que “o ambiente de características coletivas regionais é a principal base para competição conjunta com destinações rivais.” (HUYBERS, 2003, p. 585).

No caso do turismo, o potencial turístico de uma região crescerá conforme as empresas locais ofertarem ao cliente turista produtos que fomentem o desejo de permanecer e consumir. É importante notar que tais aglomerados quando bem desenvolvidos são catalisadores do desenvolvimento de suas regiões e costumam

ter instituições que lideram, conjuntamente com os governos locais, ações de planejamento participativo e cooperação (ALVES, 2010).

Nesses espaços, o fortalecimento das relações internas acaba contribuindo para o fortalecimento dos circuitos turísticos. Tais circuitos surgem quando as aglomerações setoriais e os APLs desenvolvem, no espaço geográfico, redes mais ou menos densas de fluxos de matérias-primas, produtos, informações, que se estruturam em uma escala regional (FUINI, 2012).

O aglomerado turístico de Pirapora-MG faz parte do Circuito Turístico Guimarães Rosa e, de acordo com o Mapa do Turismo Brasileiro (2017), a cidade está entre os 87 municípios mineiros que entraram nas categorias A, B e C, consideradas destaques por receber fluxo de turistas domésticos e internacionais significativos e oferecerem melhor infraestrutura.

Dessa forma, cabe a seguinte indagação: Qual a relação entre as interações decorrentes da decisão de cooperar dos seus integrantes com a maturidade e o desenvolvimento econômico local no aglomerado turístico de Pirapora/MG?

Este trabalho teve por finalidade analisar as interações entre os diversos agentes que atuam na atividade turística de Pirapora/MG, de modo a verificar como as decisões de colaborar têm afetado a maturidade desse aglomerado produtivo e contribuído para o desenvolvimento local.

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar a relação entre as interações dos diversos agentes que atuam nas atividades turísticas de Pirapora/MG, decorrentes das decisões de colaborar com a maturidade desse aglomerado produtivo e o desenvolvimento local.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar os produtos turísticos do município e as organizações atuantes neles;
- Levantar o processo de formação do aglomerado turístico de Pirapora/MG, destacando sua gênese e estrutura, bem como o papel dos diversos atores/agentes existentes;
- Mapear as ações coletivas que foram desenvolvidas ao longo do tempo e identificar a interação existente entre os atores dentro do aglomerado, bem como o processo de construção dessas iniciativas;
- Identificar os fatores intervenientes da decisão de colaborar ou não dos participantes do aglomerado;
- Levantar as políticas públicas de fomento e apoio aos arranjos produtivos locais e as contribuições voltadas para a solidificação do aglomerado turístico;
- Delinear as ações do poder público e privado em relação a integração das atividades do Turismo na cidade de Pirapora;
- Verificar o reflexo dessa interação na maturidade, no crescimento e no desenvolvimento do aglomerado turístico de Pirapora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são apresentados os conceitos sobre turismo e organização do turismo, interação e cooperação de empresas em arranjos produtivos locais, obtenção de vantagem competitiva através da visão baseada em recursos, coopetição e sobre maturidade de um aglomerado de empresas. Estes foram os temas abordados como categoria de análise durante o processo de construção deste trabalho.

2.1 O Turismo e o desenvolvimento regional

O crescimento da atividade turística ocorre em consonância com o crescimento da mobilidade de pessoas, o acesso à informação e a necessidade contínua da busca pelo bem-estar. Isto implica que os lugares que recebem visitantes percebem cada dia mais o aumento do nível de exigência desse público. Conforme Huybers (2003), em encontro com a concepção de eficiência coletiva, o objetivo da cooperação entre negócios do turismo é competir com sucesso com destinações rivais na base de características coletivas distintas. Dessa forma as iniciativas públicas ou privadas buscam sempre o aperfeiçoamento da atividade turística e a satisfação do turista (ALONSO *et al*, 2015; COSTA *et al*, 2017), uma vez que:

O Brasil possui uma significativa diversidade de atrativos turísticos com potencial de atrair os turistas para as localidades onde se encontram. Estes atrativos estão distribuídos por todo o país, sendo eles naturais: praias, rios, florestas e animais; e culturais: artesanato, culinária, festas folclóricas e outras manifestações. (COSTA *et al*, 2017).

O turismo tem sido uma porta de acesso a novos mundos, e o interesse de gestores públicos pela atividade contribui para se tornar referência e ocupar espaço importante na economia. Mazaro (2017) destaca o papel da gestão como responsável pelas decisões que vão impactar o turismo, influenciar o desempenho competitivo em curto prazo e determinar o vetor de desenvolvimento para o futuro, enquanto que Benner (2017) ressalta a importância das abordagens de APL que facilitam a elaboração de estratégias de desenvolvimento local no turismo.

Para evoluir em sua concepção e buscando um turismo de menor impacto ambiental ou social e mais consciente, tal atividade passou a ser tratada de forma

sistêmica, incluindo abordagens que originalmente não eram consideradas, como por exemplo, a questão estrutural, já que a ênfase nos efeitos econômicos foi o que prevaleceu até a década de 1970. A partir de então foi iniciada uma discussão acerca das repercussões do turismo no meio-ambiente, na cultura e no meio social devido ao aumento do marketing turístico e suas consequências, como melhoria na educação turística, maior experiência dos turistas e declínio do conceito de indústria do turismo (KRIPPENDORF, 1987).

Para fortalecer essa ideia, Gomes *et al* (2006) indicam a necessidade de se estabelecer grupos ou conjuntos de entes que virão atuar no segmento turístico, formando o sistema de turismo composto por: os conjuntos estruturais, operacionais e ambientais com apresentado no Quadro 1. Tais conjuntos contam com entes e abordagens diferenciados, mas é o equilíbrio entre os conjuntos que promoverão "um turismo mais humano, atendendo as necessidades das comunidades receptoras, dos turistas e dos empresários, nesta ordem."

QUADRO 1
Sistema de turismo

	Abordagem	Exemplo de entes participantes
Conjunto das organizações estruturais	Políticas públicas e privadas relacionadas ao funcionamento do turismo e infraestrutura em geral.	Organizações que atendem as necessidades dos turistas, e organizações da segunda camada da cadeia produtiva.
Conjuntos das ações operacionais	Dinâmica de atuação das organizações do sistema de turismo.	Subsistema de mercado, oferta, produção, distribuição, demanda, e consumo.
Conjunto das relações ambientais	Consequências ecológicas, culturais e sociais.	Grupos que procuram turismo mais humano, organização da comunidade receptora.

Fonte: Adaptado de BENI, 1990.

Um dos principais pontos para que os municípios consigam usar o turismo como fonte de renda e emprego para a população é capacitar as empresas para atuar no segmento, e, em conjunto, o poder público precisa investir na infraestrutura adequada para abrigar a atividade turística. Na ordem de realçar a satisfação do turista, as companhias de turismo devem estabelecer relacionamentos efetivos com outros entes e, especialmente com seus fornecedores, definindo a forma como as entidades operarão com o ambiente externo, já que são responsáveis pela provisão da oferta de componentes para um produto turístico total (KACHNIEWSKA, 2013).

Enquanto cidade baseada na economia turística que não requer ativos construídos para o setor de turismo, como no caso da natureza e meio ambiente, o destino turístico pode ser mais facilmente moldado por visões de intervenções e políticas do turismo (BENNER, 2017). Em relação a atuação do poder público, Costa *et al* (2017) acrescenta:

Toda uma estrutura deve ser planejada para atender a atividade turística local, que deve contar com instalações de equipamentos, transporte, rede de água e esgoto, energia elétrica, comunicação, etc. Essa infraestrutura requer investimento na economia, deixando clara a capacidade que o turismo tem de ser um multiplicador econômico, influenciando a geração de emprego e renda, principalmente para o local que o incentiva. (COSTA *et al* 2017, p. 233).

Enfim, a integração público-privado deve suprir necessidades que existem em ambos os setores. O setor público usualmente sofre com falta de fundos e inabilidade em correr riscos, enquanto o setor privado é incapaz de formar e ofertar a qualidade complexa e completa da área. A cooperação entre o público e o privado pode, em relação às lacunas, ajudar nos resultados e garantir a sustentabilidade do desenvolvimento turístico (KACHNIEWSKA, 2013).

O turismo é peculiar pelo fato de ser um setor fragmentado, que envolve diversos segmentos e negócios, e não apenas um produto que possa competir em um mercado isolado (BENI, 2006). Como atividade econômica, exige ainda que os gestores públicos municipais e privados abordem em suas estratégias, condutas que fomentem a receptividade da comunidade. “O turismo há de ser impulsionado como uma atividade de inclusão social; o turismo é um direito e uma necessidade para todos” (BENI, 2006, p. 14); este papel precisa ser bem desempenhado, pois exerce forte influência na percepção do turista em relação ao local visitado, bem como, entender que os residentes locais surgem em cena esperando que seus interesses

estejam contemplados nas decisões acerca da atividade. Em conjunto, Costa *et al* (2017) ratifica:

Muitas localidades têm investido na promoção do turismo, na expectativa de gerar postos de trabalho em número significativo. Para tanto, as ações desempenhadas pelo poder público e privado, no sentido de qualificar o trabalhador para o segmento turístico se tornam fundamentais. (COSTA *et al*, 2017, p. 233)

Huybers e Bennett (2003) também contribuem com esta visão quando indicam que competências de firmas individuais estão limitadas à sua atividade particular, em conjunto, as competências agregadas da região competem com outras regiões. E, finalmente, os membros de um APL trabalhando o marketing colaborativo principalmente em casos de proprietários de pequenos negócios e suas operações, que têm recursos limitados de marketing, tornam-se fundamentais (GARDINER, 2014).

2.1.1 Responsabilidade Social e Ambiental

Os empreendimentos turísticos costumam implicar impactos sociais graves, já que em sua maioria constituem manejo e exploração natural ou cultural. Caso tais empreendimentos se tornem degradantes, o impacto pode ser irreversível, e a atividade não será sustentável. Segundo Gomes *et al* (2006), a devastação não gera benefícios significantes para os moradores locais, pois eles deixam de ter acesso a um local, por exemplo, de grande beleza, sem ganhar quase nada em troca. Huybers e Bennett (2003) acrescentam que os recursos ambientais compartilhados por negócios baseados na natureza em destinações turísticas podem ser usados desde que eliminadas as possibilidades de tragédias ambientais. A sensação de invasão da comunidade se acentua quando empresários ainda recrutam trabalhadores externos para seus empreendimentos, fazendo com que o espaço que antes era de subsistência torne-se inútil para a comunidade, levando em alguns casos até a mudança de residência (GOMES *et al*, 2006).

Na busca de amenizar os impactos sociais, ambientais e culturais, para Krippendorfl (1982), as políticas de turismo deveriam trabalhar com duas primícias básicas para seu amplo funcionamento e sustentabilidade: tanto as necessidades, valores e regras de julgamento do público alvo, os turistas, quando definem comportamentos politicamente corretos; quanto a relação com a comunidade local,

sua preservação de identidade, cultura e ambiente, proporcionando ganhos mútuos e indicando ações ao ambiente turístico; dessa forma se construiria o ambiente adequado para o investimento turístico e a evolução da atividade enquanto economia e lazer.

No sentido mais amplo da responsabilidade social, as organizações e todos os entes participantes do aglomerado turístico devem fomentar o desenvolvimento dos conjuntos do sistema de turismo, pois só assim poderão vislumbrar sustentabilidade no negócio, bem como, progresso social, cultural e natural. Um método específico de política de APL para a aglomeração turística pode incluir agentes como empresas privadas de turismo, associações de turismo em vários níveis, agentes facilitadores, ambientalistas, representantes das comunidades locais, entre outros (BENNER, 2017).

2.2 A decisão de colaborar, a interação e a cooperação entre empresas

Uma destinação turística é caracterizada pela conexão de bens e serviços ofertados aos turistas, na qual diversas empresas se envolverão neste processo com atividades diversificadas, gerando não só efeitos econômicos, mas concepções de um todo ofertado pela destinação; dessa forma, o relacionamento entre as empresas será percebido pelo turista como algo positivo, cabendo ao poder público coordenar tais conexões e atender ao interesse da sociedade receptora. Os mecanismos de cooperação como uma colaboração vertical ou horizontal de empresas e o diálogo entre público e privado podem ser promovidos por meio de investimentos para ações de colaboração ou impulso ao diálogo e medidas de construção da confiança (BENNER, 2017). A decisão de cooperar usualmente depende das expectativas de benefícios: baixos riscos relacionados às atividades do negócio; economia de escala; baixos custos de transação e de operação; mais segurança em ambientes turbulentos; proteção frente à competição global; oferta diversificada; fundos de recursos adicionais; difusão de conhecimento e informação; mais flexibilidade; força no ambiente político local; mais efetividade no desenvolvimento; sazonalidade mitigada; melhor acesso a competências únicas, fundos e recursos; maior cadeia de valor; maior empreendedorismo local; e inovação (KACHNIEWSKA, 2013).

Esta conexão entre empresas com algum tipo de relacionamento é caracterizada pela teoria dos *stakeholders*. O surgimento deste termo ocorreu a partir da concepção de que as estratégias empresariais sofreriam influência e seriam influenciadas não só pelos gestores e acionistas, mas também por todos os entes que de alguma forma se relacionariam com a empresa (FREEMAN, 2001).

A importância de trabalhar em conjunto e cooperando, especialmente para pequenas empresas em espaço delimitado, é que a condição de aumentar a vantagem competitiva regional se potencializa; Porter (1998, p. 78) já apresenta o conceito de *cluster* como “companhias e instituições geograficamente concentradas e interconectadas em um campo particular”, e para Cassiolatto e Lastres (2003, p. 27) *clusters* se refere a:

[...] aglomerados territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Por meio de ações cooperadas as empresas conseguem construir vantagens regionais frente a alternativas de conglomerado produtivo, o que isoladamente seria mais complexo. Para corroborar com tais conceitos, Alonso *et al* (2015) escrevem que na sociedade contemporânea, estruturas de organizações formais levam um determinado lugar ao contexto da teoria institucional, que pode ser definida como as "regras do jogo" na sociedade, ou, mais formalmente, as restrições humanamente concebidas que estruturam a interação humana.

Para que tais empresas possam estabelecer este relacionamento e atuarem como colaboradores entre si, Suzigan (2004) destaca diversas necessidades fundamentais como, por exemplo:

- (i) A necessidade de combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- (ii) Dividir o ônus para a realização de pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e conhecimentos obtidos;
- (iii) Oferecer produtos de maior qualidade e linhas mais diversificadas, aumentando a força competitiva de atuação para inserção externa de mercado;

- (iv) Fortalecer o poder de compra; compartilhar recursos, principalmente aqueles subutilizados;
- (v) Dividir riscos e custos para gerar novas oportunidades.

As organizações localizadas junto a outras podem dar origem a sistemas produtivos em virtude das externalidades que oferecem. Resolvidas as necessidades indicadas por Suzigan (2004), a sua interação tem a capacidade de gerar um ciclo virtuoso, criando novos conhecimentos e transbordamentos tecnológicos que melhoram as capacitações técnicas, tecnológicas e inovativas das empresas (ALBAGLI E MACIEL, 2004). A associação entre empresas que visualizam o turista como cliente é um reflexo destes anseios e confirma a necessidade de atuar em conjunto enquanto aglomerado produtivo (SUZIGAN, 2004).

Complementando, os Arranjos Produtivos Locais devem ser estudados não apenas como um grupo de empresas que se relacionam, mas também é preciso incluir outros atores que podem afetar o sistema produtivo. Em relação aos tipos de atores, para Albagli e Maciel (2004) as interações locais podem envolver:

- (i) Agentes econômicos como clientes, fornecedores de insumos, equipamentos ou componentes;
- (ii) Agentes de conhecimento, tais como universidades, institutos de pesquisa, consultores;
- (iii) Agentes de regulação, como o governo em seus vários níveis; e
- (iv) Demais atores sociais, como sindicatos, associações empresariais, organizações de suporte.

Sendo assim, torna-se complexo gerenciar diversos interesses e é preciso, portanto, estabelecer critérios e adotar objetivos comuns.

A interação necessária para a construção de vantagem competitiva em um conglomerado produtivo requer basicamente que a proximidade geográfica facilite as interações e a comunicação entre empresas, estimulando a busca por novos conhecimentos e melhorando as possibilidades de ações coordenadas. A interação será importante porque permitirá a melhor integração entre os diversos agentes responsáveis pelo processo de inovação através de “uma atuação conjunta entre todos os envolvidos direta e indiretamente na atividade turística de uma determinada localidade” (COSTA *et al*, 2017, p. 234). Tal premissa parte do princípio que a localização em polos geográficos faz com que as interações e as trocas de

informações entre os agentes sejam facilitadas, contudo, isso dependerá da cooperação entre eles.

A integração numa microrregião representa importante fonte de economias externas e induz à aglomeração de empresas. Além disso, a concentração dos produtores aliada à presença de fornecedores especializados de máquinas, equipamentos, matérias-primas, componentes e serviços é capaz de facilitar e estimular as interações, alimentando o processo de geração e difusão de habilidades e conhecimentos. Nesse sentido, as empresas locais podem beneficiar-se de uma ampla oferta de mão-de-obra qualificada e de profissionais especializados, além de colaboração tecnológica e de conhecimento.

Dessa forma, implementar estratégias que alcancem não apenas empregados, clientes e fornecedores, mas todos aqueles que de alguma forma mantêm alguma relação com a organização é um caminho que garantirá o sucesso da empresa a longo prazo: *"in a way that ensures the long-term success of the firm"* (FREEMAN, 2001 p. 10), corroborando com o autor, Iacono e Nagano (2010, p. 5) ressalta que "o fortalecimento das interações entre os agentes potencializa os processos de aprendizagem e as ações conjuntas dentro do arranjo".

Verifica-se que a interação entre empresas é importante para chamar a atenção para o turismo, sensibilizando e criando diretrizes para empresas privadas e subsidiando os turistas com informações. Para Huybers e Bennett (2003) há dois pré-requisitos para o relacionamento cooperativo entre firmas para promoção de competitividade conjunta: 1) incorporação na estratégia do setor de uma proposta clara de cooperação e compartilhamento entre firmas; 2) execução e monitoramento apropriados para o sucesso das atividades cooperadas. Como exemplo, existe a indústria hoteleira que, apesar de ser altamente competitiva, o efeito do *cluster* faz com que o elemento da cooperação sobreponha a competição (SIGNES, 2015).

Para alavancar o entendimento acerca da interação e colaboração entre *stakeholders* no turismo como a chave para uma estratégia gerencial, um planejamento conjunto e um meio para transformar um ambiente conflituoso em proveitoso, Jamal e Getz (1995) apontam as seis proposições necessárias:

QUADRO 2

Proposições acerca da interação e colaboração entre *stakeholders* no turismo.

Proposição 1	Reconhecimento de um elevado grau de interdependência no planejamento e gestão, os autores pontuam ainda que tal interdependência pode ser melhorada destacando os recursos comuns e amenidades, porém, sem esquecer do papel fundamental que cada qual exerce;
Proposição 2	Reconhecimento do indivíduo e/ou benefícios mútuos, sendo que, ao considerar os benefícios mútuos, os autores citam o desenvolvimento de um turismo muito mais eficiente e eficaz, prevenindo inclusive conflitos;
Proposição 3	Percepção de que as decisões serão implementadas (ou seja, o processo tem legitimidade e poder para fazer ou influenciar fortemente as decisões de planejamento). Destacam ainda que a legitimidade se dará em função da participação dos <i>stakeholders</i> , da percepção de um mandato externo ou interno e da presença adequada de recursos para realização de processos;
Proposição 4	Participação efetiva dos seguintes <i>stakeholders</i> : governo local, outras organizações públicas que tenham relação direta com alocação de recursos, <i>trade</i> , associações e entidades como Câmara de Comércio, Associações Comerciais, <i>Convention e Visitors Bureaus</i> , turista, comunidade, e grupos de interesses especiais, destacam ainda que a representação dos moradores deve ser assegurada;
Proposição 5	Um “organizador” contemplando características como competência, legitimidade e autoridade. Tal organizador pode ser uma agência governamental, uma empresa, um comércio, ou até mesmo uma associação.
Proposição 6	O processo de colaboração efetiva da comunidade para o turismo exige formulação conjunta de objetivos como forma de colaborar no ajustamento das estratégias em longo prazo, visando traçar diretrizes concretas para um planejamento flexível e dinâmico, capaz de ser sustentado mesmo após a mudança de governo, por exemplo.

Fonte: Adaptado de Jamal e Getz (1995)

Reconhecer a interdependência entre os entes envolvidos auxiliará na construção da legitimidade do processo, pois sem identificar que precisam uns dos

outros, dificilmente haverá cooperação; por outro lado, é fundamental compreender os benefícios mútuos que serão gerados, já que as ações externas devem refletir em novos comportamentos internos, bem como em implementações. O processo decisório desta construção deve ser claro entre os entes e as decisões serem efetivamente implantadas (JAMAL e GETZ, 1995).

2.2.1 Interação entre Poder Público e Privado

Percebe-se fundamental e indispensável a coordenação entre agências governamentais; tais setores têm fortes influências nas políticas implantadas para impulsionar o turismo e refletem automaticamente em mais turistas, o que exige das empresas melhores condições de bens e serviços.

Em outros segmentos não é tão necessária a interação entre os empresários com o setor público, mas as empresas do ramo turístico têm seu empreendimento diretamente vinculado às políticas públicas, por isso é de se esperar que tenham uma relação mais próxima com esse departamento.

A interação entre setor público e privado e entre as empresas é uma tarefa desafiadora, no entanto, requer novos mecanismos e processos para incorporar os diversos elementos do sistema de turismo. A colaboração pode ser usada efetivamente para resolver conflitos ou compartilhar visões avançadas, nas quais *stakeholders* visualizam as vantagens potenciais de trabalho em conjunto. Os *stakeholders* em turismo são os atores interessados no problema comum e incluem todos os indivíduos, grupos ou organizações diretamente influenciadas pelas ações de outros. Apesar de as decisões serem tomadas por cada um, elas serão baseadas em consenso, ou nas regras da aliança de colaboração. Tal processo de colaboração exigirá dos entes participantes certos procedimentos e adequações às etapas que viabilizam a construção da colaboração. A figura desenvolvida por Jamal e Getz (1995), com base nos estudos de Gray (1985), indicam as etapas e as proposições apresentadas anteriormente no Quadro 2, que facilitarão a construção de uma colaboração turística baseada na comunidade (Quadro 3):

QUADRO 3
Processo de colaboração e construção do processo turístico

Estágios e proposições	Condições facilitadoras	Ações/Passos
Estágio 1: Configuração do problema; Proposições 1, 2, 3, 4 e 5	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependência; • Identificação dos <i>stakeholders</i> • Percepção de legitimidade entre <i>stakeholders</i> • Poder de acesso compartilhado 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de propostas/ domínio • Convocar <i>stakeholders</i> • Definição de problema a se resolver • Identificar e legitimar <i>stakeholder</i> • Construir compromisso de criar a consciência de interdependência • Balancear poderes diferentes • Abordar preocupações dos <i>stakeholders</i> • Garantir recursos adequados à colaboração
Estágio 2: Configuração da direção Proposições 1, 2, 3 e 6	<ul style="list-style-type: none"> • Coincidência de valores • Dispersão do poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta e compartilhamento da informação • Apreciação dos valores compartilhados • Garantir poder distribuído entre <i>stakeholders</i> • Estabelecer regras e agenda • Organizar subgrupos • Listar alternativas • Discutir opções • Selecionar soluções apropriadas • Chegar à visão compartilhada de plano/estratégia
Estágio 3: Implementação Proposições 1, 2 e 6	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grau de interdependência em curso • Mandatos externos • Redistribuição de poder • Influência no contexto ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de implementação e monitoramento de soluções, visão compartilhada e plano ou estratégia • Selecionar estrutura adequada do processo de institucionalização • Monitorar progresso e garantir decisão em colaboração

Fonte: Adaptado de Jamal e Getz (1995)

Para compreender o que é colocado por Gray (1985) e Jamal e Getz (1995) é necessário perceber que as ações dos entes participantes da atividade influenciarão

na construção da cooperação. Como visto no Quadro 3, no estágio um, configuração do problema, é necessário construir as condições facilitadoras como: reconhecimento da interdependência, identificação dos *stakeholders* participantes, percepção da legitimidade, identificação dos recursos apropriados para a colaboração, entre outras, bem como, definir as ações necessárias: definição de uma proposta e um domínio, identificação dos líderes e convocação dos *stakeholders* para definir problemas/questões a serem dirimidas e balancear o poder. Tais ações contribuirão com a conscientização da necessidade de colaboração.

No estágio dois haverá um Arranjo Produtivo Local mais maduro, ou em processo de desenvolvimento, onde acontecerá a configuração do direcionamento a ser abordado, identificando valores coincidentes e dispersões do poder entre os *stakeholders*, onde sem dúvidas, os maiores e mais poderosos entes tentarão preservar sua condição e controlar o domínio do grupo, enquanto tenta resistir ao compartilhamento com outros *stakeholders* (GRAY, 1985). As ações típicas desta etapa são as coletas de informações, apreciando valores a serem compartilhados, estabelecendo regras e agenda para direcionamentos, organizando subgrupos, discutindo opiniões, selecionando soluções apropriadas, entre outras ações.

No estágio três ocorre a implementação. Uma vez maduro o Arranjo Produtivo Local, espera-se que os entes tenham clareza do seu papel e influenciem ainda mais os demais com alto nível de interdependência, a redistribuição do poder e a influência de atitudes com discussões centrais sobre a implementação e monitoramento das soluções, das visões compartilhadas e plano estratégico. Os gerentes de turismo devem considerar as inter-relações existentes entre as organizações quando tomam decisão.

O turismo oferta uma grande variedade de complementariedades e interseções com outros setores ou indústrias, permitindo o desenvolvimento regional através de uma visão ampla do turismo e ofertas na economia regional. Por exemplo, uma estratégia de desenvolvimento regional pode incluir a noção de alta qualidade de vida como visão orientadora, como um caminho de desenvolvimento regional (BENNER, 2017), contudo, o desenvolvimento do *cluster* turístico é afetado por muitos fatores, como: características da região turística, atrações e infraestrutura turística, tráfego, relação e suporte entre os setores. O fator chave é a cooperação das autoridades locais, apoio de instituições e instituições de ciência e pesquisa com

pequenas e médias empresas locais. Cada membro do *cluster* preenche certas tarefas na estrutura (BORKOWSKA-NISZCZOTA, 2015). A atuação em conjunto é uma das formas de alcançar a sustentabilidade do negócio de turismo, já que as ações que partem do envolvimento coletivo desencadeiam um processo de desenvolvimento que atenderá as necessidades das organizações, empreendedores e turistas (SCHMIDT E DREHER, 2008). É nesta construção que a colaboração terá mais autenticidade e legitimidade para atuar no Arranjo Produtivo Local e quando os entes participantes perceberão sua importância.

2.2.2 Órgão de Gestão da Destinação (DMO)

A literatura no campo temático de gestão do turismo apresenta a função e a importância do *Destination Management Organization* (DMO), uma organização de gestão do destino que viabiliza a interação dos *stakeholders* e proporciona mais formalidade nas relações entre os entes do turismo. Para Mira *et al* (2017, p. 60):

A existência de uma DMO que planeja, define objetivos, formule planos de ação, considere a comunidade um recurso valioso, desenvolva uma estratégia de marketing e de promoção e aplique um sistema de avaliação e monitoração dos resultados, facilita o sucesso e o desenvolvimento dos destinos turísticos.

Conforme o autor as DMO's apresentam diferentes características e funções, entre elas estão: garantir a avaliação da competitividade como forma de gerir os destinos e a elas próprias; incluir residentes no sistema turístico; contribuir para o sucesso dos destinos através da gestão integrada, promoção e marketing da comunidade; utilização de sistema informatizado e centralizado das informações turísticas; dentre outras. Tudo isso com o objeto de contribuir com as organizações nas tomadas de decisões (MIRA *et al*, 2017).

A visão de negócios no turismo é afetada quando o coletivo não consegue atuar em função da sustentabilidade da atividade. Dessa forma surge a importância de uma gestão compartilhada da destinação, e a figura da DMO como um agente de atuação coletiva fundamental para o funcionamento da destinação e seu sucesso. A necessidade de gestão compartilhada faz sentido a partir do momento em que as organizações estão usufruindo de recursos comuns na atividade do turismo; dessa forma as decisões individuais impactarão todo arranjo turístico. Neste cenário o DMO deseja orquestrar a tomada de decisão no desenho, a organização e a gestão

das relações em rede, as quais a performance econômica de ambos, DMO e parceiros comerciais depende (D'ANGELLA, 2009).

Um dos principais exemplos de atuação do DMO no arranjo turístico está relacionado à criação da marca, ou gestão de *brand*, da destinação. Assim o papel exercido pelo DMO é tão fundamental quanto a atuação das organizações e suas decisões no mercado. Conforme Blain, Levy e Ritchie (2005), os estudos revelam a importância da criação de uma identificação única a partir do DMO, o que se torna um diferencial para competitividade da destinação.

Para os autores o DMO tem papel fundamental na construção de uma marca ou identificação da destinação, que proporcione aos parceiros comerciais visibilidade e dê condição de a localidade turística gerir melhor sua apresentação no mercado. Estas identificações, marcas ou logos devem projetar os elementos chaves da localização a fim de apoiar os esforços de marketing. Em relação ao exercício do DMO no controle e operacionalização do *brand* da localidade, a experiência do turista pode contribuir com o desenvolvimento da identidade da destinação e a percepção do público em geral da marca do lugar (BLAIN, LEVY e RITCHIE, 2005).

Em outras frentes, a gestão coletiva, DMO, gera: redução de custos na solução de questões comerciais entre parceiros; legitimidade, já que há envolvimento em ações coletivas que afetam a todos; e o desejo de colaborar pode impulsionar políticas e atividades relacionadas. A percepção de parcerias entre envolvidos no turismo é altamente derivada do conceito de DMO, os benefícios e resultados são uma maior vontade em contribuir para as atividades locais e a rede do DMO. Dessa forma os parceiros de uma região devem contribuir com o DMO pensando na relação custo-benefício e, conseqüentemente, compreendendo a importância de seu papel na economia (D'ANGELLA, 2009).

Enfim, a gestão compartilhada através de um DMO constitui bases para que o processo de planejamento seja conjunto e os relacionamentos entre parceiros e firmas, sejam públicas ou privadas, tenham um papel central nas tomadas de decisão do DMO. A incapacidade da gestão de uma destinação turística pode gerar perda de oportunidades econômicas, lacunas no conhecimento e tecnologia, perda de mercado e de oportunidades. Dessa forma a construção da parceria entre o gestor da DMO e os membros parceiros comerciais está vinculada à coincidência de objetivos e sua sintonia nas decisões, por isso, é primordial que haja esta figura de unidade entre os membros de um arranjo.

2.2.3 *Visão Baseada em Recursos (RBV) e a Visão de Ganhos Relacionais*

A criação da vantagem competitiva com base nos conceitos da visão baseada em recursos é a resultante de recursos ou competências das firmas ou conjunto de firmas em determinado território que conceda a essas empresas ou conjunto de empresas uma posição vantajosa em relação a seus concorrentes. Os dados tangíveis ou intangíveis como habilidades de gestão, rotinas e processos, informações, entre outras questões, assim como as variáveis Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização tornam-se as chaves para identificar fontes de vantagens competitivas. (BARNEY, 1991). Tais recursos utilizados por um grupo de empresas associadas podem conceder ao aglomerado a vantagem competitiva. Quando os parceiros fazem investimento em relacionamentos específicos pode também conceder ganhos ao grupo e tornar o aglomerado mais competitivo (DYER E SINGH, 1998).

Os estudos de Dyer e Singh (1998) procuraram estabelecer uma comparação e verificar a relação existente entre a criação de vantagem competitiva, base da Visão Baseada em Recursos (VBR) introduzida por Barney (1991), e a Visão de geração de ganhos através de relacionamento entre firmas. Para a teoria de ganhos relacionais, recursos combinados é o único caminho para melhorar a produtividade da cadeia de valor, possível quando parceiros comerciais estão dispostos a fazer investimentos em um relacionamento específico. (DYER e SINGH, 1998). Para a VBR, os recursos da firma podem ser classificados como capital físico, capital humano, e capital organizacional, e podem ser a fonte de sustentação da vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

De acordo com as condições básicas para uma relação, parece simples para as organizações definirem seus parceiros comerciais, já que o mercado oferece virtualmente produtos idênticos. A análise do estudo de Dyer e Singh (1998) sugere que alianças geram vantagens competitivas apenas à medida que se afastam das características de alianças tradicionais de mercado. Em resumo, no nível fundamental, ganhos relacionais são possíveis quando parceiros combinam, trocam, ou investem em ativos comuns, conhecimento, e recursos/capacidades e/ou aplicam mecanismos de governança efetiva que baixam os custos de transação ou permitem realização de ganhos através de sinergia de ativos, conhecimentos ou capacidades.

Tal perspectiva retorna à proposta de sustentação de vantagem competitiva da VBR garantindo este recurso importante para a organização.

O primeiro conceito para atuação com ganhos relacionais e também para a VBR está relacionado aos ganhos de produtividade na cadeia de valor através de um investimento em relacionamento/transação em especificidade de ativos (BARNEY, 1991).

Nesta perspectiva, são exemplos de ativos: um local específico, ativos físicos, e ativos humanos. Local específico trata-se de uma situação em que o estágio de produção precisa de determinados acessos que podem estar fechados para outros; ativos físicos se referem a máquinas customizadas, ferramentas, matrizes e assim por diante; e ativos humanos trata-se de *know-how* acumulado através das transações ou padrões antigos de aplicação de mão de obra, conhecimento ou aprendizado (BARNEY, 1991). Nesta perspectiva o turismo se apresenta com atrativos turísticos naturais e atrativos turísticos históricos, aqueles construídos e que traduzem o sentimento local. Sendo necessário conservar e preservar ambos modelos de atrativos. A existência de atrativos singulares é indispensável para a exploração do turismo e complementa a promoção de um local como um destino turístico de negócios e eventos (MASSUKADO E TEIXEIRA, 2008).

As proposições apresentadas nos trabalhos trazem apontamentos em relação às propostas de ativos, conhecimentos, recursos e governança e que podem estar contribuindo em ambas as teorias, e ainda mais no processo decisório de cooperação num arranjo empresarial. Já que, conforme Dyer e Singh (1998, p. 664): “quanto maior o investimento em aliança com parceiros em relação a especificidades de ativos, maior o potencial de ganhos relacionais”.

Para definição da importância deste aspecto na construção de ganhos relacionais, Dyer e Singh afirmam que a segurança contra o oportunismo nas negociações, o crescimento no volume de trocas entre parceiros da aliança, a segurança na execução de subprocessos-chaves para toda a rede relacional, garantem o potencial de ganhos relacionais em toda estrutura. Para a VBR de Barney (1991), os recursos físicos tanto podem impedir que sejam concebidas e implementadas valiosas estratégias, quanto podem fazer com que a empresa lidere na concepção e implementação delas. No entanto, o que é trabalhado é em relação à contribuição deles na construção da sustentação da vantagem competitiva. A vantagem competitiva proporcionada pela resultante de recursos ou competências

detidas pelas firmas e/ou conjunto de firmas organizadas em um dado território, que relega a essas empresas ou sistemas de empresas uma posição vantajosa em relação a seus concorrentes (reais ou potenciais), no âmbito da disputa pelos mercados é o princípio da VBR (ARRUDA, OLIVEIRA E MARIANI, 2015).

O segundo aspecto, conhecimentos e capacidades, trazem consigo um elo importante para a teoria de ganhos relacionais, já que em muitos casos, tem sido a mais importante fonte de novas ideias e informação, as quais resultam em aprimoramento no desempenho de tecnologia e inovação. Para Dyer e Singh (1998, p. 666): “quanto maior a capacidade de absorção do parceiro, maior o potencial de gerar ganhos relacionais através do compartilhamento de conhecimento”. Em vários estudos têm sido verificados que acordos em arranjos empresariais são particularmente efetivos para alinhar as contribuições entre os parceiros e promover o aumento da transferência do conhecimento de acordo com as regras do arranjo. A argumentação de que o território – entendido como o espaço de estabelecimento de relação entre os mais variados agentes, a partir da existência de laços de identidade entre si – pode representar uma fonte de vantagem competitiva aos sistemas produtivos, na medida em que concorre para a minimização dos custos de operacionalização do sistema, justifica a aplicação da VBR no turismo (ARRUDA, OLIVEIRA E MARIANI, 2015).

Em arranjos organizacionais maduros existe, inclusive, o desencorajamento do isolamento da organização, pois uma vez sozinha, tal organização não conseguirá usufruir das vantagens competitivas provenientes do trabalho em equipe do grupo. Para Dyer e Singh (1998), a sinergia entre parceiros de um arranjo pode fazer com que os recursos, conhecimentos e capacidades compartilhadas tornem-se um diferencial raro e difícil de ser imitado, e tais características são apresentadas por Barney (1991), quando apresenta as condições para construção da sustentação de vantagem competitiva na VBR. De acordo com a VBR uma firma individual pode tentar se proteger, em vez de compartilhar conhecimento e prevenir *spillovers* do conhecimento, que poderia eliminar a vantagem competitiva, no entanto, a estratégia efetiva para a visão relacional pode ser sistematizar o compartilhamento de valores e conhecimentos com parceiros da aliança na perspectiva de estabelecer concorrência com outros aglomerados.

Assim como tratado anteriormente, a governança do local e o poder público têm papel fundamental na criação e na sustentação de arranjos, e através deles, os

ganhos relacionais, já que influenciam os custos de transação, bem como a disposição dos parceiros em se engajarem na iniciativa de criação de valor. Para Dyer e Singh (1998, p. 670) “quanto maior a habilidade dos parceiros da aliança em alinhar transações com a estrutura de governança de forma discriminante, maior o potencial para gerar ganhos relacionais”. Na VBR é enfatizado ainda que as contribuições feitas pelas firmas ao ambiente na criação da sustentação da vantagem competitiva são fundamentais, pois as limitações gerenciais das organizações impulsionam nesta busca o que acaba por construir o ambiente propício para a performance econômica local (BARNEY, 1991).

Para concluir, a VBR e a visão de ganhos relacionais contém diferenças em relação a dimensões como a unidade de análise, que na VBR é uma firma, e na visão relacional é um par ou rede de firmas; as fontes primárias de retornos e lucros, na VBR é a escassez de recursos físicos, humanos e tecnológicos, e na visão relacional é conhecimento compartilhado, complementariedade de recursos e governança efetiva; o mecanismo que preserva os lucros, na VBR são as barreiras à imitação, direitos de propriedades, e na visão relacional sobressai uma rede de barreiras à imitação, ativos interconectados; ambiente institucional coletivo, e parceiros comerciais (DYER E SINGH, 1998).

Os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, dentre outros fatores, controlados pela firma que concebe e programa estratégias que promoverá eficiência e efetividade, em linguagem tradicional de análise estratégica, são as forças que a firma pode usar para buscar vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

A VBR é focada em como uma firma individual gera retornos sobre os recursos, ativos, e capacidade que estão alojados com a firma; de acordo com a perspectiva relacional, os rendimentos são gerados em conjunto e são propriedades das firmas parceiras, portanto, ganhos relacionais são uma propriedade da rede. Uma firma isolada, independentemente de suas capacidades de recursos não pode apreciar estes ganhos, contudo, para VBR a reputação positiva é algo que pode ser fonte de sustentação da vantagem competitiva. Tal recurso pode ser considerado impossível de ser imitado, pois trata de uma relação social informal entre firmas e estes relacionamentos informais são complexos, por isso, difíceis de serem imitados, se tornando chave para a vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Implicando

necessariamente no bom relacionamento, e, conseqüentemente, em ganhos relacionais.

2.3 Coopetição

O conceito de coopetição parte do entendimento de uma rede de valor apresentada por Brandenburger e Nalebuff (1996), na qual aparecem consumidores, fornecedores, complementadores e competidores, conforme a figura 1:

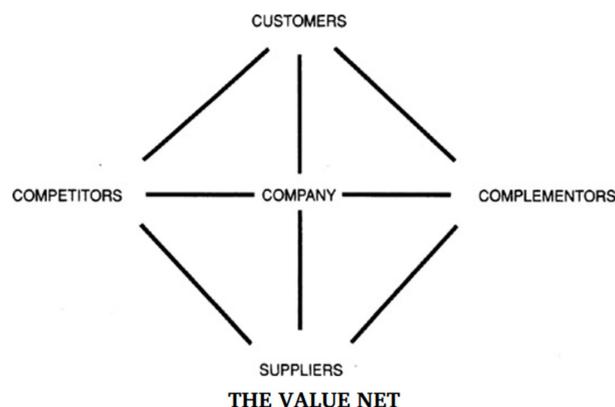


Figura 1. Rede de Valor

Fonte: BRANDENBURGUER E NALEBUFF, 1996, p. 26

Na visão vertical estão fornecedores e clientes, enquanto que na visão horizontal há fornecedores de complementos e competidores. Nesta perspectiva, a partir da possibilidade de viabilizar complementos comuns à empresa e seus competidores, haverá cooperação ao mesmo tempo em que continuam competindo. Por exemplo: foi importante para a indústria de automóvel a construção de estradas pavimentadas e com mais qualidade, portanto, ao mesmo tempo em que competiam pelo mercado, cooperam na defesa da construção das estradas. Assim como também acontece nas indústrias de *softwares* que precisam de *hardwares* mais adaptados, ou no varejo de livros *online* que necessitam de determinada evolução nos aplicativos para leitura. O objetivo é produzir resultados para evitar a mútua destruição (BRANDENBURGER E NALEBUFF, 1996). E é no contexto da teoria dos jogos que Brandenburger e Nalebuff argumentam que a coopetição incorpora a lógica de que as empresas inicialmente trabalham juntas para o propósito de aumentar a sua quota de mercado em conjunto, antes de finalmente começar uma competição para dividir-se (SCHNITZER, 2018).

A coopetição é um aspecto relevante nos estudos de colaboração e competição (LUO, 2007). Onde organizações rivais cooperam e competem para alcançar vantagens para todos envolvidos, podem também caracterizar um relacionamento de cooperação e competição entre estados, firmas, redes, duas organizações ou mais. O fenômeno depende não apenas do relacionamento, mas também do nível de análise. Este termo pode ser encontrado sempre que houver um relacionamento com simultaneamente cooperação e competição. Três características ficaram evidentes para a autora: 1) a simultaneidade da cooperação e competição gerando forte cooperação e forte competição; 2) a criação de valor da cooperação com competidores para a criação de valor do entrelaçamento de cooperação e competição; 3) o dinâmico relacionamento entre gestores e o paradoxo de competir e cooperar (BEZ, 2017; SCHNITZER, 2018). Estas características ou aspectos revelam que não é um cenário simples, como sugere o significado do nome, mas complexo e extenso, e as organizações precisam mais do que boa vontade para implantá-lo, é necessário um cenário com alto grau de maturidade e confiança implantado. No caso do turismo, o foco principal é aumentar o número de visitantes - em outras palavras, a maioria das empresas acabam aderindo a uma posição competitiva melhor (SCHNITZER, 2018).

No mercado acirrado uma alternativa de potencializar a competitividade de organizações rivais é a complementariedade de competências através da colaboração, ela baseia-se na premissa de que é possível competir e cooperar, permitindo mútuos benefícios com a proposta de potencializar as forças competitivas de todos (RESENDE, 2018). Por meio do relacionamento cooperativo, rivais trabalham juntos para alcançarem melhor desempenho e compartilhar recursos, ao mesmo tempo em que competem (LUO, 2007).

A interdependência implica competitividade e cooperação em atividades que buscam objetivos comuns, expansão dos negócios e lucros. A cooperação é um esforço comum entre competidores para ganhos mútuos. Algumas linhas de raciocínio devem estar claras a respeito do termo coopetição como, por exemplo: a coopetição implica simultaneamente entre as mesmas empresas cooperação e competição, e não cooperação com alguns e competição com outros, e coopetição não deve ser um acordo de cooperação durante um período e competição em outro período, a ocorrência de cooperação e competição é simultâneo. Assim, no

esquema da coopetição, os rivais competem em algumas áreas enquanto cooperam em outras.

Para McCarthy (2018) existem dois pilares para sustentar a coopetição, de um lado ela precisa minimizar os riscos e, por outro, maximizar os benefícios. Sobre o primeiro pilar é preciso lidar de maneira a mitigar possíveis problemas através de acordos de participação legal que detalham como eles vão compartilhar conhecimentos. O acordo protege quanto aos riscos e cria uma rede segura que detalha o processo e o mecanismo para aplicá-lo. Desenvolvimento de acordos de proteção do conhecimento é essencial para o sucesso e a sustentabilidade do relacionamento. Em relação a maximizar os benefícios, no acordo de rede segura para a coopetição as organizações encontram rapidamente áreas de inovação para explorar conjuntamente. Com uma base sólida as organizações compreendem a importância de uma hierarquia de inovação compartilhada (McCarthy 2018).

No turismo a configuração do relacionamento entre empresas é determinada por quatro fatores: afiliação, coordenação, colaboração e redes estratégicas (WANG E KRAKOVER, 2008). Estes fatores indicam um baixo ou alto grau de formalização, integração e estrutura complexa de negócios do turismo. Na fase inicial de afiliação indica um nível informal de conexão, onde cada organização interdependente contribui através da troca de informações de caráter informal. A coordenação permite aos negócios do turismo alinhar as ações e oferecer apoio em atividades comuns mínimas e a realização de tarefas específicas. Neste nível as políticas e procedimentos são relativamente informais e habilitam os parceiros em seus objetivos individuais.

Na fase colaborativa os negócios de turismo usualmente desenvolvem um plano formal de trabalho em conjunto, através de documentos, contratos ou outros tipos de acordos. Estes ocorrem geralmente entre poucas empresas, seguem modelos realizados em outros negócios fora do setor. Nesta circunstância um programa ou projeto de marketing é formalizado e é motivado concomitante para a melhoria da competitividade da destinação.

As redes estratégicas de turismo são as mais formais e integradas estruturas de compartilhamento de visão e organização envolvendo um sistema de orientação da destinação. Em redes estratégicas a ênfase é frequentemente no sucesso da destinação. Quando um programa de marketing tem sucesso através da força das parcerias de múltiplas organizações, a própria rede é um foco de crítica na busca

pelo entendimento sobre como e porquê cada organização contribui para implementação da ideia.

A coopetição aparece em três perspectivas nos estudos do turismo: 1) uma destinação turística é uma unidade de análise em que o processo é parte do caminho de desenvolvimento. A evolução do mercado e redes indica que é um ponto chave para a estratégia. Assim a coopetição permite que as organizações criem um ambiente onde a competição é mais forte entre destinações e não entre companhias individuais distantes, portanto, pertencer a uma rede em que a marca do todo é maior que as individuais é estrategicamente um caminho de sucesso; 2) o turismo é um setor de grande importância para muitos países e envolve muitos atores e setores do mercado. Dessa forma o setor permite a interdependência entre *stakeholders*. Quando desenvolvem uma destinação, estão desenvolvendo um ambiente cooperativo; 3) finalmente, no setor há o DMO, que frequentemente promove o desenvolvimento do turismo através de uma configuração estratégica para os objetivos da destinação. Esta abordagem traz uma larga variedade de organizações que se complementam enquanto desenvolvem a destinação, e onde os *stakeholders* compartilham um objetivo comum (MIKI, CANINO, 2017).

2.4 Maturidade de um Arranjo Produtivo Local

A definição de um aglomerado de empresas que atuam em determinado segmento recebe diferentes nomenclaturas e neste tópico serão abordadas as diferenciações que tais nomenclaturas podem representar, bem como as diversas formas de estabelecer um nível de maturidade para determinado APL.

Tais aspectos são importantes e favorecem o desenvolvimento do APL. Para Cardoza *et al* (2005) a possibilidade de medir o desempenho de um APL dá a condição de monitorar a evolução do aglomerado, controlar e tomar decisões mais eficientes no processo de gestão do APL, e também está relacionado às políticas públicas. O autor trata das possíveis perspectivas de ações coletivas nos APL's a partir do sistema de medição de desempenho como, por exemplo, governança local, recursos humanos especializados, melhoria contínua, desenvolvimento econômico, social, entre outros.

Agregando na mesma linha de raciocínio, Pietrobon (2009) indica que o amadurecimento do arranjo é a soma do interesse dos seus componentes em evoluírem individualmente investindo em capacitação, condição de trabalhar em grupo e interação. É importante o gerenciamento, o comprometimento dos participantes e a assessoria de uma consultoria. Tais aspectos contribuirão para o conhecimento da realidade e o estabelecimento de metas em relação à evolução do APL.

Mais do que a simples proximidade territorial, uma aglomeração que coopera, interage e desenvolve, demonstra outras iniciativas que podem caracterizar um sinal de maturidade e evolução do aglomerado, dentre estes, podem ser sinais: “a evolução dos fornecedores, informações acumuladas, instituições locais desenvolvendo treinamentos, pesquisas e infraestrutura, e a força e visibilidade de todo arranjo” (PORTER, 1998, p. 85). Conjuntamente com a estrutura geográfica, existe a estrutura interorganizacional, formada por agentes econômicos, políticos, sociais, institucionais e empresariais que desenvolvem atividades produtivas articuladas e interdependentes. Para Elola *et al* (2012) existem fatores locais e globais que afetam o surgimento e a evolução de um APL. Em relação ao surgimento de um APL, os fatores locais são a tradição e a construção histórica; âncoras em firmas maiores; ou demanda local. E em relação à evolução, os fatores locais seriam capacidades estratégicas, sofisticação da demanda, além de políticas públicas. Já entre os fatores globais que podem afetar o surgimento de um APL estão: investimento estrangeiro ou conhecimento/tecnologia externa; e para a evolução de um APL os fatores globais são competição global, além de crescimento da demanda global (ELOLA *et al*, 2012, p 259).

Em relação à identificação ou nomenclaturas, de acordo com Lübeck, Wittmann e Silva (2012) é possível encontrar na literatura termos como *clusters*, arranjo produtivo local, sistemas locais de produção e inovação, ou similares, de acordo com os diferentes estágios de desenvolvimento das aglomerações. Para buscar estabelecer a caracterização dos aglomerados o autor reúne na Figura 2 a apresentação dos conceitos de cada um dos termos:

NOMENCLATURA	DESCRIÇÃO	AUTORES
Distritos industriais	Caracterizam-se por grande quantidade de empresas envolvidas nos diversos estágios de produção de um produto homogêneo, no qual a coordenação e controle do processo não obedece a regras prefixadas ou a mecanismos hierárquicos e são delimitados apenas pela demanda e capacidade produtiva.	Pyke, Becattini e Sengenberger (1990); Becattini (1990); Brusco, 1990;
<i>Cluster</i>	Concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas por uma mesma cadeia produtiva, no qual cada empresa mantém sua independência e a interação é insipiente.	Schmitz e Musyck (1994) Schmitz (1995, 1997, 1999); Porter, (1989, 1993, 1998, 1999); Krugman, (1991, 1995, 1999); Maillat, (1999); Amorim (1998).
Arranjos produtivos locais (APLs)	Aglomerações geográficas de agentes econômicos, políticos e sociais pertencentes a uma mesma cadeia produtiva e/ou setor econômico e que apresentam vínculos na articulação, interação, cooperação e aprendizagem sob uma estrutura de coordenação não-hierárquica das ações e atividades do arranjo.	Cassiolato e Lastres, (2005); Vargas, (2002); Albagli e Brito, (2003).
Sistemas locais de produção e inovação (SLPIs)	Aglomerações geograficamente concentradas, caracterizadas por intensos vínculos e interações que geram externalidades positivas para o conjunto das empresas estabelecidas e para a região, pela criação ou introdução de inovações tecnológicas, troca de conhecimento, produtos e processos coordenados por uma estrutura institucional que objetiva fomentar e organizar a aglomeração para alavancar sua competitividade.	Freeman, (1987, 1991); Lundvall, (1988, 1995); Dotto, Wittmann e Boff (2006)

Figura 2. Diferentes tipologias de aglomerações empresariais
Fonte: LÜBECK, WITTMANN e SILVA, 2012, p. 128

Conforme apresentado, o termo arranjo produtivo local está posicionado como um agrupamento geográfico, econômico, político e social, pertencentes a uma mesma cadeia e apresenta vínculos, sob uma estrutura de coordenação não hierárquica, o que vai ao encontro de Mendonça (2012) em relação a definição do termo e a identificação da forma como as organizações se apresentam, facilitando e unificando a forma de atuar, bem como, estabelecendo pré-requisitos que delineiam o ponto de encontro para as organizações.

Tais especificações estão de acordo com Sordi e Meireles (2012), que também apresentam em seu trabalho que a evolução de um APL é o Sistema Local de Produção e Inovação, já que este último dedica mais atenção à gestão da informação que circula na rede, tendo isso como uma característica que agrega

maturidade ao APL, pois a informação é um dos insumos centrais para a geração do conhecimento, e, posteriormente, a inovação. Além da informação os autores citam ainda como critérios para designar um aglomerado maduro a estrutura, a maturidade tecnológica, o nível de arranjo interorganizacional ou nível de inovação tecnológica, a quantidade de empregos e a quantidade de empresas atuando no segmento. Como reforça ainda Cassiolato e Szapiro (2003, p.2):

A capacidade de gerar inovações tem sido identificada consensualmente como fator chave no sucesso de empresas e nações. Tal capacidade é obtida através de intensa interdependência entre os diversos atores, produtores e usuários de bens, serviços e tecnologias, sendo facilitada pela especialização em ambientes socioeconômicos comuns.

No entanto, Sugahara e Vergueiro (2011) apresentam de maneira diferente a identificação preliminar de um Arranjo Produtivo Local no turismo, sendo que, além de avaliar uma aglomeração apenas por seu aspecto territorial, apontam outro fator preponderante para a existência de um APL. Para os autores, o grande aspecto a ser verificado quanto a existência de um arranjo produtivo é a questão da interação, pois estar próximo geograficamente não implica necessariamente interação que caracterize uma aglomeração produtiva, mas esta será crucial para considerar um determinado aglomerado geográfico um aglomerado produtivo, colocando, portanto, em primeiro plano a questão da interação.

Em contrapartida, Cassiolato e Lastres (2003) pressupõem que o amadurecimento do APL é constituído pelos sistemas produtivos e inovativos que seriam aqueles onde “interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovação de produtos, processos e formatos organizacionais” (CASSIOLATO E LASTRES, 2003, p. 27) e gerando maior competitividade empresarial e capacitação social na localidade estabelecida.

Poderia servir como referência de avaliação do desempenho gerado pelo Arranjo Produtivo Local o impacto que provoca no Produto Interno Bruto (PIB) local e/ou regional, considerando o seu volume no município em que está baseado e, numa análise mais ampla, o impacto sobre a produção regional (LÜBECK *et al* 2012). Para o autor a evolução do aglomerado de empresas de acordo com a nomenclatura obedece a caracterização de determinados critérios como capital social, políticas públicas e rede de empresas, onde, em um *cluster*, tais fatores são incipientes; nos arranjos, produtos locais estão em desenvolvimento ou ocorrem de

forma não coordenada com alguma cooperação e políticas de fomento; e nos sistemas de produção local e inovação aparecem centros de pesquisas, cooperação para a inovação e financiamentos de atividades produtivas e mão de obra.

Neste contexto aplica-se a ideia de que a governança corporativa dos aglomerados produtivos e seus aspectos sociais e locais é que estão diretamente ligados à maturidade deles. A literatura mostra que quanto maior a condição de interação entre governança e os membros associados, bem como a coerência das decisões tomadas pela liderança e as políticas públicas, maior o potencial para amadurecimento do aglomerado como um todo. No trabalho de Gardiner (2014) tal requisito ficou claro, já que, de acordo com o autor, os aspectos de sucesso do APL primeiramente são: a visão compartilhada das normas entre os membros em relação a vender primeiro a destinação, antes dos produtos e experiências individuais; segundo, os membros demonstram compromisso real, através de contribuições em dinheiro com o APL; terceiro, a paixão, que é um termo chave para o sucesso da destinação turística, onde todos os membros do grupo se relevam emocionalmente envolvidos no projeto; e, finalmente, é importante um corpo confiante e de amizade entre os membros do APL. Ficou evidente no estudo que para o APL facilitar o desenvolvimento do turismo e da destinação, no caso estudado, o sucesso é, em parte, relacionado às características dos membros do aglomerado (GARDINER, 2014).

3 METODOLOGIA

O principal objetivo deste trabalho foi analisar as interações entre os diversos agentes que atuam na atividade turística de Pirapora/MG de modo a verificar como as decisões de cooperar têm relação com a maturidade desse aglomerado produtivo e o desenvolvimento local.

O aglomerado turístico de Pirapora/MG foi escolhido por fazer parte do Circuito Guimarães Rosa (CGR), por ser considerado destaque pelo Ministério do Turismo por receber fluxos significativos de turistas domésticos e internacionais e por oferecer boa infraestrutura; ainda há o fato de o pesquisador ser membro do Conselho Municipal de Turismo do município.

3.1 Tipo de Pesquisa

Para atender ao propósito do estudo a pesquisa foi desenvolvida por meio da abordagem qualitativa, de cunho descritivo e analítico. Esse tipo de pesquisa foi o mais adequado à compreensão de impactos sociais e culturais de um fenômeno, pois visa compreender mais que quantificar e, ao invés da generalização, tem o particular, o específico, o individual e o peculiar como focos, que se definem no seu desenvolvimento (TRIVIÑOS, 1987; GODOY, 1995); assim, há necessidade do uso de subjetividade na adoção de critérios intencionais de acesso e qualificação de amostras, no uso de instrumentos pouco estruturados de coleta de dados e na aplicação da análise de cunho interpretativo (VERGARA, 2005).

De acordo com Oliveira (1999), a pesquisa qualitativa permite:

- a) descrição da complexidade de uma hipótese ou problema;
- b) análise da interação entre variáveis;
- c) compreensão e classificação de processos dinâmicos experimentados por grupos sociais;
- d) verificação do processo de mudança, criação ou formação de opiniões de um grupo;
- e) interpretação das particularidades dos comportamentos e atitudes dos indivíduos.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi feita através das seguintes técnicas: a) pesquisa bibliográfica que, segundo Oliveira (1999), visa o conhecimento de contribuições científicas; b) pesquisa documental, que, segundo Black & Champion (1976), usa dados secundários, de fontes escritas e estatísticas de observações realizadas por órgãos públicos; c) observação participante, em que o processo de coleta de dados se dá no próprio ambiente natural da vida dos observados (SERVA; JAIME JUNIOR, 1995); e d) entrevista semiestruturada, em função de itens verificados no referencial teórico, aplicada aos participantes do aglomerado de Pirapora-MG. Esse tipo de entrevista, segundo Triviños (1987) e Yin (2005), visa dar ao informante liberdade necessária ao máximo enriquecimento da investigação.

Assim, os dados da pesquisa foram oriundos de diferentes fontes, primárias e secundárias, o que, para Triviños (1987), permite abranger a máxima amplitude descritiva. Segundo Vergara (2005), esta técnica de pesquisa, denominada triangulação de dados, é baseada na interligação de diferentes fontes de dados e diferentes métodos, para investigação do mesmo fenômeno.

O uso da observação participante com o diário de campo como técnica de coleta de dados foi possível pois o pesquisador é membro do Conselho Municipal do Turismo e da Associação Nosso Turismo de Pirapora e Buritizeiro desde outubro de 2017. Tal perspectiva de pesquisa qualitativa participante é fundamental em se tratando de ambientes sociais, em que a qualificação da realidade é mais importante que a quantificação, sendo, nesse caso, o caminho para a compreensão dos impactos sociais, culturais e do fenômeno.

A pesquisa participante é uma atividade integrada que combina investigação social, trabalho educacional e ação. A pesquisa participante, neste trabalho, enfatizou a relação pesquisador/pesquisado, fortaleceu o vínculo e estabeleceu o senso de participação na construção do resultado, como sugere Serva e Jaime (1995):

A observação participante refere-se, portanto, a uma situação de pesquisa onde observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos (SERVA e JAIME JUNIOR, 1995, p. 69)

Estar inserido numa realidade com fins de pesquisa, mas ao mesmo tempo sendo parte do grupo inferiu desafios na construção do trabalho. Abre-se, em tese, possibilidades para maiores dificuldades em relação a comportamentos, sentimentos e atitudes inesperadas. A pesquisa participante valoriza princípios éticos, contrato psicológico e a paciência. Entender e respeitar o ritmo de trabalho do grupo é compreender que a produção de conhecimentos de alta qualidade supera e muito as dificuldades da proposta (SERVA e JAIME JUNIOR, 1995).

Apesar das dificuldades, a pesquisa participante tem como característica algo que ainda não está presente em diversos métodos de pesquisa: o compromisso social, seja com o foco na participação, seja na busca pelas mudanças a partir da construção conjunta de ações (PEREIRA e CONCEIÇÃO, 2013).

A pesquisa documental neste trabalho foi fundamental, tendo em vista os aspectos legais que afetam tanto a atividade turística, como regulamentações no uso de recursos naturais, e, ainda, na construção do relacionamento entre poder público e privado. De acordo com Silva e Almeida (2009, p. 2) “o uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais”, tais justificativas aumentam a importância do valor deste instrumento, acrescentado ao fato de que insere a dimensão do tempo e compreensão social na construção de legislações.

Outro aspecto importante em se tratando da pesquisa documental é que o documento não se restringe a escritos, mas ainda inclui filmes, vídeos, ou fotografias que podem ser fontes de informações, esclarecimentos ou provas que venham elucidar determinadas questões (SILVA e ALMEIDA, 2009).

Com a pesquisa documental será possível ainda identificar em legislações e outros documentos as potencialidades regionais; revelar parcerias existentes; descrever as iniciativas do poder público da região em relação ao turismo; e relacionar a legislação municipal, estadual e nacional aplicada ou não no Arranjo Produtivo Local de turismo em Pirapora.

A pesquisa participante associada à pesquisa documental buscou tornar clara a interação existente entre as organizações atuantes no município com documentos e relatos que a evidenciam; identificar planos de ações conjuntas que necessitam da participação de mais de uma organização; e estabelecer a maturidade atual do

Arranjo Produtivo Local em turismo na cidade de Pirapora. Tais fatores possibilitaram o diagnóstico do desenvolvimento regional nesta atividade.

A participação no Conselho Municipal do Turismo propiciou a verificação das organizações que participam e/ou promovem ações para a interação e, ainda, catalogar junto à Empresa Municipal do Turismo - EMUTUR as empresas que atuam ou pretendem atuar atendendo ao turista.

As reuniões do COMTUR ocorrem trimestralmente, e para este trabalho foi possível acompanhar duas reuniões e um Seminário, enquanto que as reuniões da Associação Nosso Turismo seriam convocadas conforme as necessidades do grupo; durante a realização da pesquisa não existiu convite ou convocação, contudo, houve reuniões entre os diretores da associação. As discussões e decisões foram relatadas em atas utilizadas neste trabalho, bem com o diário de campo do pesquisador, que evidencia fatos não descritos em ata. O diário de campo é feito com base em tudo aquilo que não é dito, mas foi visto e pôde ser capturado pelo observador atento e persistente (MINAYO, 2002).

A entrevista semiestruturada foi aplicada no sentido da comunicação verbal; ela constitui informações importantes e pertinentes no objeto de pesquisa. Este tipo de entrevista combina perguntas fechadas e abertas, e o entrevistado tem oportunidade de discorrer sobre o tema em questão e dá condições ao entrevistado de se expressar em relação ao assunto. Para Minayo (2002), esse tipo de entrevista propõe diálogo intensamente correspondido entre entrevistador e entrevistado. As entrevistas foram gravadas com assinaturas dos termos de consentimento livre e esclarecido, seu conteúdo está à disposição do pesquisador.

Foram entrevistados oito membros da Associação Nosso Turismo de Pirapora e Região (ANTUR), preferencialmente os mais antigos associados, a presidente do Circuito Guimarães Rosa e o presidente da ANTUR, conforme Quadro 4:

Quadro 4:
Caracterização dos Entrevistados na Pesquisa

ENTREVISTADO	RAMO DE NEGÓCIO	CARGO	SEXO
C	ARTIGOS DE PESCA	SÓCIO	MASCULINO
CA	RESTAURANTE	SÓCIO	MASCULINO
CL	EXCURSÃO	SÓCIA	FEMININO
D	CGR/EMUTUR	PRESIDENTE/TURISMÓLOGA	FEMININO
H	EDUCAÇÃO	SÓCIO	MASCULINO
J	HOTEL	SÓCIO	MASCULINO
JS	HOTEL	SÓCIO	MASCULINO
M	HOTEL/ANTUR	SÓCIO/PRESIDENTE	MASCULINO
S	HOTEL	SÓCIO	MASCULINO
T	RESTAURANTE	SÓCIO	MASCULINO

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Desenvolvimento da Pesquisa

O estudo foi desenvolvido em seis etapas:

Etapa 1: levantamento do histórico de criação e desenvolvimento do aglomerado produtivo de Pirapora.

Esta etapa teve por finalidade levantar o processo de gênese dos sistemas produtivos do turismo, mostrando como os espaços foram estruturados e desenvolvidos.

Para essa identificação foi utilizada a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com agentes do aglomerado produtivo.

Etapa 2: identificação dos produtos turísticos e as organizações neles atuantes.

Esta etapa teve por finalidade levantar, por meio de entrevistas e análise documental, os produtos turísticos desenvolvidos no aglomerado de turismo de modo a perceber sua importância para o aglomerado e as organizações que atuam em cada um deles.

Etapa 3: mapeamento das ações coletivas realizadas ao longo do tempo.

Essa etapa teve por finalidade fazer um levantamento de todas as ações coletivas que foram realizadas ao longo do tempo, buscando identificar a existência ou não de interação entre os diferentes atores dentro do aglomerado, bem como o

processo de construção dessas iniciativas. Tais informações foram levantadas por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas, bem como o diário de campo do pesquisador, participante das reuniões do conselho e associação do turismo no município.

Etapa 4: Identificação dos fatores intervenientes da decisão de colaborar ou não dos participantes do aglomerado.

Essa etapa teve por finalidade identificar os fatores que interferem na decisão de colaborar dos agentes do aglomerado, para isso foram usadas entrevistas semiestruturadas aplicadas junto aos integrantes desse aglomerado.

Etapa 5 – Delineamento de ações do poder público e privado em relação à integração das atividades do Turismo na cidade de Pirapora, verificando a relação entre os setores público e privado e levantamento da dinâmica organizacional de cada um no APL.

Nesta etapa foi possível verificar a interação das iniciativas públicas e privadas e o reflexo delas na maturidade do aglomerado. Foi realizada através do diário de campo e da observação participante no COMTUR, Circuito Guimarães Rosa e Associações relacionadas ao turismo no município, bem como pesquisa documental sobre a evolução da atividade econômica conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Etapa 6 – Análise do reflexo da interação na maturidade, no crescimento e no desenvolvimento do aglomerado turístico de Pirapora.

Nesta etapa foi observado o reflexo da interação na maturidade do aglomerado através da observação participante, entrevistas semiestruturadas com agentes do local e pesquisa documental sobre a evolução econômica do aglomerado.

3.4 A análise de dados

Nesta fase da pesquisa os dados coletados foram analisados de modo a interpretar todo o seu conteúdo. Para Minayo (2002) esta fase apresenta três finalidades: estabelecer uma compreensão dos dados coletados; confirmar ou não pressupostos de pesquisa, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Foi realizada a análise de conteúdo, que apesar de ser entendida como uma análise com pouca articulação com os contextos das mensagens veiculadas, requer aprofundamento sobre as relações entre a base teórica do pesquisador e os resultados por ele investigados (MINAYO, 2002).

3.5 A Unidade de Análise: Pirapora/MG

Em 2017, de acordo com o novo mapa do turismo brasileiro, 87 municípios mineiros entraram nas categorias A, B e C, que são aquelas cidades que recebem o fluxo de turistas domésticos e internacionais e oferecem melhor infraestrutura. Foram exemplos nestas categorias cidades como Belo Horizonte, Ouro Preto, Diamantina, Montes Claros, Juiz de Fora, Sabará, São João del-Rei, Tiradentes, Poços de Caldas, Uberlândia e Pirapora. Os demais 468 municípios turísticos mineiros que passaram a aparecer no novo mapa figuraram nas categorias D e E. Esses destinos não possuem fluxo turístico nacional e internacional expressivo – mas possuem papel importante no fluxo turístico regional (BRASIL, 2017).

A cidade de Pirapora tem população estimada pelo IBGE em 2017, de 56.706 habitantes (IBGE, 2017). Situada no norte do estado de Minas Gerais, à margem direita do Rio São Francisco, apresenta potencial para fomento da atividade turística desde sua emancipação, em 1912, até os dias atuais. Devido à sua localização, se tornou referência inicialmente pelos motivos logísticos, com as grandes embarcações de carga e o tráfego de passageiros entre o nordeste e o sudeste do Brasil, no entanto, atualmente, a cidade é referência por razões turísticas, como oportunidade de ofertar o turismo natural, cultural e de aventura.

A paisagem natural ou estruturada pode não representar o real de uma sociedade, entretanto, está fomentada em sua amplitude social, econômica, cultural e é um retrato mutável de um determinado lugar. A possibilidade de organizações trabalharem em prol de ofertar experiências de forma conjunta fortalece ainda mais o sentimento de grupo, de interação e cooperação. A representatividade do espaço no desenvolvimento de todos é uma maneira de revelar a cultura que viveu ou vive naquele lugar (SOUZA, 2011).

Buscando fortalecer os vínculos regionais, a cidade faz parte do Circuito Turístico Guimarães Rosa. Trabalhada há 13 anos no estado de Minas Gerais, esta

Política de Regionalização do Turismo vem buscando por meio de uma gestão descentralizada, o trabalho conjunto em prol do desenvolvimento e fortalecimento do turismo. No estado, os Circuitos Turísticos são Instâncias de Governança Regionais, que reúnem na política do turismo o setor público, a iniciativa privada e a sociedade civil organizada, trabalhando em prol do objetivo comum de promoverem o turismo rentável nos níveis econômicos, social e ambiental (MINAS GERAIS, 2016-2017b).

Por fim, o estudo nesta cidade proporcionará às entidades de fomento ao turismo local e às associações vinculadas a esta atividade, conhecimento em relação a quanto uma decisão de colaborar impacta na maturidade do aglomerado produtivo.

3.6 Considerações éticas

Uma vez que nesta pesquisa foi utilizada a participação de seres humanos, foi necessária, como prevê a resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, para assegurar o respeito à dignidade humana e sua segurança, a aprovação no Conselho Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP); dessa forma, esta proposta foi encaminhada à CONEP para avaliação (BRASIL, 2016) e teve sua aprovação em 30 de agosto de 2018, conforme parecer 2.855.275.

Seguindo as orientações do sistema de análises éticas, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi adotado, instrumento pelo qual os participantes indicam sua concordância em participar da pesquisa mediante o conhecimento da natureza, justificativa, objetivos, métodos, benefícios e riscos eventuais, sendo que foi coletada assinatura dos participantes da pesquisa.

Cabe ressaltar a disposição da EMUTUR, do CONTUR e da Associação Nosso Turismo em colaborar com a pesquisa, mediante autorizações específicas fornecidas para a realização do trabalho e a coleta de dados com os membros participantes de cada entidade.

4 Resultados

4.1 O município de Pirapora e os principais atrativos

O município de Pirapora conta com 1624 unidades empresariais, das quais, 603 são comércio varejistas e 146 atividades de alojamento/alimentação (IBGE, 2016), o que representa 46% de unidades voltadas ao atendimento direto, ou seja, quase metade das empresas da cidade estabelece algum contato com turista. E ainda, de acordo com a Receita Federal do Brasil, 79% das empresas são tributadas pelo regime Simples de tributação (BRASIL, 2014), indicando característica de pequenas ou médias empresas.

Os principais atrativos são o Rio São Francisco, o balneário das duchas, o vapor Benjamim Guimarães e a ponte Marechal Hermes. A forte cultura quilombola e indígena presente na cidade também são destaques que fazem do turismo uma das principais atividades econômicas da região (NEVES, 2015).

Em pesquisa realizada pelo Observatório do Turismo da Secretaria Estadual do Turismo (SETUR) foi verificado que o Rio São Francisco, os rios e córregos, e o vapor Benjamim Guimarães são os principais atrativos da cidade, e entre os motivos de viagem apresenta-se visitação em locais de festas, locais de riqueza histórica cultural, relaxamento em estâncias hidrominerais e contato com a natureza como principais fatores para os turistas estarem na cidade de Pirapora. O que está de acordo com o resultado estadual, onde 82% dos motivos de viagem estão relacionados a turismo cultural e ecoturismo. Em rela o ao pós-viagem foi verificado nesta mesma pesquisa que para 71% a viagem atendeu plenamente as expectativas, e 89% pretendiam retornar (MINAS GERAIS, 2016-2017).

Na associa o Nosso Turismo de Pirapora e região estão associadas 85 empresas das mais variadas atividades, desde hotéis e restaurantes, outras como farmácias, supermercados, açougues, e até mesmo locadores de quadra esportiva (ANTUR, 2018), ratificando a visão de Beni (2006) que relaciona a atividade turística como sendo capaz de envolver diversos segmentos e negócios, sendo a destina o como um todo o produto turístico. O número efetivo de participantes nas reuniões foi bem menor que o total de participantes, como o próprio presidente da ANTUR apresenta, as reuniões neste ano foram de planejamento e organiza o da

associação e aconteceu entre os diretores. O fato de estar associado não significa envolvimento ou interação, o objetivo mais considerado para definir a participação na associação é aquisição de conhecimento.

4.2 O Circuito Guimarães Rosa

O Circuito Guimarães Rosa (CGR) contempla as cidades de Araçuaí, Buritizeiro, Cordisburgo (considerado município de honra por ser o local de origem de João Guimarães Rosa), Corinto, Curvelo, Inimutaba, Morro da Garça, Presidente Juscelino e Pirapora. É um circuito de cunho literário, cuja inspiração é a obra do escritor João Guimarães Rosa e o sertão descrito por ele. O percurso é caracterizado pelas realidades culturais e naturais como um universo raro, não concebido no âmbito de um turismo convencional (CIRCUITO GUIMARÃES ROSA, 2018). A sede do circuito está em Curvelo e tem um gestor responsável pelas ações relacionadas ao desenvolvimento do turismo (PRESIDENTE CGR).

Para a presidente do circuito é fundamental a participação efetiva dos municípios com o propósito de alcançar as políticas estaduais de promoção da atividade turística. Formatar o conselho municipal de turismo e a participação efetiva da sociedade nas propostas contribui para a evolução do turismo e, conseqüentemente, sua profissionalização e sucesso. Além disso, a Secretaria Estadual de Turismo (SETUR) tornou obrigatória a inclusão das cidades em circuitos turísticos para ter direito a receber a parcela do repasse de ICMS relacionado ao turismo. O recurso é gerido pelo COMTUR e é utilizado para ações voltadas ao turismo definidas pelo município (PRESIDENTE CGR).

Por meio de reuniões mensais do circuito a presidente do CGR tem contato com os municípios membros e as articulações da SETUR ocorrem através do circuito turístico com a secretaria de turismo na cidade. Todas as ações do circuito turístico Guimarães Rosa em Pirapora são direcionadas a EMUTUR.

Os projetos do circuito visam promover a interação entre os agentes de turismo em Pirapora, e estão relacionados à estrutura, como, por exemplo, é citada pela presidente do circuito turístico, a criação de um vídeo institucional para cada

cidade, bem como a instalação de *beacons*² que proporcionam aos turistas informações em tempo real sobre a cidade e sobre o ponto turístico mais próximo por meio de um aplicativo de telefone celular. Tal perspectiva corrobora com Gretzel (2015), que aponta que a destinação que investe em aplicações inteligentes para usuários finais, na perspectiva de fomentar competitividade e inovação aumenta a possibilidade de alavancar as experiências turísticas (GRETZEL *et al*, 2015).

Porém, de acordo com a presidente do CGR, a Secretaria de Estado vetou todas as ações até ocorrerem as eleições do ano de 2018. A perspectiva da presidente do CGR é que em janeiro ou fevereiro do próximo ano os projetos que estão parados devido à questão eleitoral sejam retomados.

4.3 Formação do Aglomerado

A origem da atividade turística em Pirapora/MG ocorreu no início dos anos 1980, quando o Rio São Francisco estava com alto volume de água e as areias ribeirinhas encantava quem passava por ali. Nesse período a cidade oferecia ainda duas festas anuais que atraíam os turistas: o carnaval e a Festa do Sol. O Vapor Benjamim Guimarães, reformado, passou a oferecer passeios e tornou-se referência da cidade como a única embarcação no mundo movido a vapor em funcionamento. A ponte Marechal Hermes e a orla também se tornaram atrativos turísticos, bem como a pista de *bicicross*, que trouxe para Pirapora até mesmo competições internacionais. Os passeios a vapor aos domingos supriam a atividade turística fora da época dos eventos. Alguns hotéis e restaurantes iniciaram suas atividades nessa mesma época como, por exemplo, cita o empresário “JS” do ramo hoteleiro:

Nos anos 1980 Pirapora deu um boom em turismo, vinham mais de dez ônibus no fim de semana, pra não dizer mais, e ficavam por aqui, então eu pensei, em Pirapora o negócio é hotel; vendi a fazenda que tinha em São Romão e comecei a estabelecer meu negócio (Entrevistado JS).

² *Beacon* funciona como emissor de sinais, e o *smartphone* como receptor. O receptor, por sua vez, pode apenas guardar a informação que a conexão ocorreu, ou pode iniciar alguma ação no dispositivo do usuário. Essas ações podem ser simples, como enviar notificações de promoções, ou mais complexas, como fazer *check in* em redes sociais. Mas para que isso ocorra, o *Beacon* não consegue trabalhar sozinho. É necessário que o usuário do *smartphone* tenha realizado o download de um aplicativo do estabelecimento e que o *bluetooth* esteja ligado. Atendido os requisitos, o *Beacon* transmite a localização para o aplicativo, que verifica se há alguma ação pré-determinada para sua localidade. Se houver, o usuário receberá um alerta com uma promoção, um cupom de desconto, entre várias outras ações que melhorariam a sua experiência no estabelecimento. Diversas cidades têm aprimorado a experiência dos turistas, criando uma rede de *iBeacons*, posicionado em todos as atrações turísticas. Dessa forma, os visitantes recebem informações em tempo real relacionado ao local em que estão. (<https://usemobile.com.br/conheca-beacon/#funcionam>)

Porém, segundo ele, quando concluiu todo o projeto, que demandou certo tempo em virtude de dificuldades financeiras, o turismo diminuiu consideravelmente devido aos problemas ambientais, econômicos e ao surgimento de novos espaços turísticos competitivos.

A queda da atividade turística coincide com os problemas apresentados em alguns trabalhos científicos como Dictoro e Hanai (2017), Zellhuber e Siqueira (2016), Gonçalves e Oliveira, (2009) dentre outros, que corroboram com a fala da maioria dos entrevistados de que a situação atual e futura do Rio é preocupante. Para o Dictoro e Hanai (2017) o Rio São Francisco sofre impactos ambientais provocados pelo desmatamento, assoreamento, barragem e represamento, baixa vazão de água, alteração na qualidade da água, diminuição da quantidade de peixes, ausência de tratamento de esgoto, entre outros. Segundo o autor, o desmatamento é o impacto mais relevante, já que provoca falta de chuva; e a degradação das matas ciliares é um dos fatores que mais comprometem a situação hídrica em seu entorno.

Em relação ao assoreamento Zellhuber e Siqueira (2016) demonstram que o indicador para este impacto é a condição precária atual de navegabilidade do Rio São Francisco. Até pouco tempo o Rio era navegado sem maiores restrições entre Pirapora e Petrolina/Juazeiro (1.312 km), no médio curso, e entre Piranhas e a foz (208 km), no baixo curso. Hoje, só apresenta navegação comercial no trecho compreendido entre os portos de Muquém do São Francisco (Ibotirama), na Bahia, e Petrolina/Juazeiro, na divisa entre Bahia e Pernambuco. Este fator impacta diretamente a atividade do Vapor Benjamim Guimarães, em Pirapora, pois tem restringido a possibilidade da realização de passeios.

A Bacia do Rio São Francisco vive uma acelerada e desenfreada expansão da agricultura intensiva (ZELLHUBER E SIQUEIRA, 2016). Entre 1985 e 1995 houve um crescimento da área irrigada na região nordeste do Brasil de 104%, o que pode ser notável considerando que a região não tem tanta disponibilidade de água. Boa parte deste projeto está associada à extração de água do Rio São Francisco. A execução de obras de transposição do Rio, tendo em vista o crescimento ilimitado na perspectiva utilitarista sem considerar os limites naturais provocam impactos relevantes (GONÇALVES E OLIVEIRA, 2009). Um grave impacto sócio ambiental que, ao impedir a inundação das lagoas marginais, berçários maiores da vida aquática do Rio, interromperam o ciclo migratório de várias espécies de peixes,

trazendo consequências diretas à quantidade de peixes e aos pescadores (ZELLHUBER E SIQUEIRA, 2016).

As atividades ribeirinhas como a pesca, a navegação, e o lazer devem ocorrer em prol da revitalização do rio São Francisco. Surgem, dessa forma, várias iniciativas públicas ou privadas para viabilizar a sustentabilidade e o manejo do recurso natural (GONÇALVES E OLIVEIRA, 2009). Como exemplo, a ANTUR pretende, por meio do turismo, conscientizar a sociedade da importância da sustentabilidade ambiental, fortalecer o comércio e utilizar os atrativos naturais como fonte de renda. Caso tais empreendimentos se tornem degradantes, o impacto pode ser irreversível, e a atividade não será sustentável (GOMES *et al*, 2006).

A partir da queda da atividade turística diversas iniciativas foram tomadas para resgatar o crescimento econômico nesta área, porém, sem conseguir avançar. Neste contexto nasceu a Associação Nosso Turismo (ANTUR), de acordo com o presidente da associação, com o objetivo de criar um bloco mais forte, obter poder de negociação, ajuda mútua, e formar um aglomerado capaz de concorrer com outros destinos, gerando riqueza no comércio local. A partir da sua criação, vem realizando reuniões e promovendo debates no sentido de buscar fortalecer o turismo na região na perspectiva de ofertar a destinação como um produto capaz de competir com outras destinações, e como um pacote único de experiências e facilidades turísticas.

Segundo o empresário JS há reuniões de, no mínimo duas horas por semana para tratar do assunto e encontrar uma solução, porém, alguns não acreditam mais no turismo como alternativa para a cidade e região. Para ele a ANTUR, por si só “não faz milagre”, e a matéria-prima do turismo, o Rio São Francisco, ainda está disponível com ilhas fluviais acima da ponte, pedras e corredeiras, e pequeno trecho navegável abaixo da ponte. Os atrativos naturais ainda podem captar turistas, apesar da queda provocada pela degradação ambiental, contudo, o manejo não tem sido eficiente, então ele acredita que a cidade se encontra nessa situação de “marasmo por culpa do próprio piraporense”.

Dessa forma os problemas ambientais são o pano de fundo para o pessimismo apontado pelo empresário JS na comunidade piraporense, mas, uma vez que a realidade dos aspectos naturais é global, ainda há muitas regiões que atuam na mesma área de turismo continuam evoluindo, como, por exemplo, Bonito/MS que, através do Seminário de Empreendedorismo em Ecoturismo

promovido pelo COMTUR de Pirapora, em parceria com a cidade de Buritizeiro, apresentou sua experiência de sucesso.

Com a participação de aproximadamente 50 pessoas, o Seminário de Empreendedorismo em Ecoturismo em Pirapora aconteceu em outubro de 2018. O evento objetivou o fomento do ecoturismo sustentável na região. Os expositores foram Antônio Gonçalves (Ticorico), fundador do projeto Pedal Verde e Rogério Pereira Alves, Diretor Municipal de Turismo da cidade de Bonito/MS.

Para Antônio Gonçalves, a cidade precisa criar roteiros específicos para os praticantes de *mountain bike*, capacitar guias, estabelecer roteiros, e executar a pré-venda de forma organizada para não faltar nada aos visitantes.

Rógerio Alves relatou a experiência em Bonito/MS, que fortaleceu o sentimento de pertença através da história da comunidade, da capacitação de guias turísticos e da criação de roteiros pré-definidos para os passeios na cidade. O grande propulsor do turismo na região foi a gravação do programa de televisão “Fantástico”, exibido pela rede Globo, que contou a história de pesquisadores numa gruta muito rara encontrada na cidade, bem como a presença de um Camarão branco que só pode ser encontrado nesse local. Após esse momento a cidade recebeu investimento e criou um Arranjo sólido composto por entidades públicas, privadas, associações e moradores, assim o turismo solidificou-se como atividade econômica forte na região. O trabalho desenvolvido através de guias e agências proporcionou maior profissionalização do turismo e alavancou a cidade como uma referência na atividade. Os investimentos em qualidade de atendimento, sentimento de pertença da comunidade e sustentabilidade ambiental garantem a evolução turística na cidade.

Os agentes econômicos que compõem o sistema turístico de Bonito lograram um nível de organização de tamanha complexidade que, para o consumo dos principais produtos turísticos locais, os turistas obrigatoriamente devem sujeitar-se à intermediação de uma agência de viagens sediada no município de Bonito. Isso significa, em termos práticos, que o turista que deseja visitar um dos 50 atrativos turísticos formatados no âmbito de Bonito e adjacências, deve negociar as condições de visitação em uma das 47 agências de turismo cadastradas e localizadas no município (ARRUDA, OLIVEIRA E MARIANI, 2015).

Os Atrativos Turísticos Locais e o Território são classificados como Recursos Físicos por serem um dos principais fatores formadores da atividade turística de

Bonito/MS, assim como a paisagem, o ambiente, a fauna, a flora local e a hospitalidade. Além disso, produzem uma vantagem competitiva sustentada por serem valiosos, pois contribuem de maneira satisfatória para a sobrevivência do sistema, raros, pois possuem conjunto de peculiaridades naturais daquele meio ambiente, custosos de imitar, pois possuem alto nível de especificidade e não podem ser substituídos por outros recursos do sistema turístico de Bonito, MS e todo o sistema é organizado para explorá-lo.

A EMUTUR chegou a divulgar, em reunião do COMTUR, o projeto de gravação de um programa de televisão a ser exibido pelo canal SBT/Alterosa, o “Viação Cipó”, que poderia gravar na cidade durante um ou dois dias e preparar o material para ser exibido no programa semanal. Não foi definido se o Conselho investiria algum recurso nessa iniciativa. A viação Cipó realizou, contudo, uma gravação do programa na cidade de Buritizeiro, exibido no mês de agosto de 2018 pelo SBT/Alterosa.

Durante esta mesma reunião a presidente do CGR expôs a importância do trabalho do circuito em relação à divulgação das cidades, os materiais gráficos que são confeccionados e as possibilidades de ações práticas a serem implantada em cada cidade.

4.3.1 Origem da ANTUR

A criação de novos conhecimentos e transbordamentos tecnológicos que melhoram as capacitações técnicas, tecnológicas e inovativas das empresas sugere criação da associação de empresas (ALBAGLI E MACIEL, 2004). Em consonância com estes conceitos, surge a Associação Nosso Turismo de Pirapora e Região (ANTUR). A associação entre empresas que visualizam o turista com cliente é um reflexo destes anseios.

Em relação a origem da Associação Nosso Turismo, o empresário “H”, do ramo da educação e um dos fundadores, relata como surgiu o interesse das empresas atuantes no turismo:

A ANTUR foi criada dentro de um grupo que foi formado em Pirapora, através de um curso, num grupo chamado grupo líder, que foi em um encontro de líderes da região. O curso foi homologado pelo SEBRAE, (...) eu fui convidado para fazer o curso líder em Montes Claros, foram três líderes de Pirapora para fazer o curso líder no Norte de Minas (Entrevistado H).

A partir do curso foi determinado que cada grupo voltasse para sua cidade e estabelecesse um projeto de desenvolvimento da região:

(...) então criamos o grupo líder em Pirapora e automaticamente Buritizeiro, e as cidades circunvizinhas. Nós convidamos os líderes destas cidades e fizemos o mesmo curso com o SEBRAE em Pirapora. Nós montamos uns eixos que nós devíamos trabalhar, que foi um documento onde foram colocados os eixos de trabalho na nossa região, e um dos eixos que era voltado pra área da ANTUR, que é o eixo do turismo” (Entrevistado H).

Por fim, “H” relaciona que a comissão estabelecida pelo documento do curso Líder do SEBRAE que obteve sucesso foi aquela relacionada à atividade turística: “uma das comissões que hoje teve um avanço muito grande foi a do turismo, a ANTUR, hoje uma associação com CNPJ, e nessa associação nós trabalhamos o processo de fazer com que as ações elencadas no projeto sejam realidade”.

Resgatando a origem da ANTUR o empresário “CA”, diretor de um restaurante, explica os primeiros passos:

O fato de entrar na ANTUR, eu sempre participei dos treinamentos, palestras, da ACIAPI (Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Pirapora), então uma vez surgiu uma reunião de manhã, chamaram alguns empresários, nós tivemos a ideia de fazer o ‘nosso turismo’, fazíamos reuniões às quintas, foi crescendo e nasceu a ANTUR; por que é importante? Porque pegamos os empresários e conseguimos fazer um trabalho melhor, pra resgatar o turismo, porque Pirapora já foi uma cidade turística, muito bem frequentada (Entrevistado CA).

Deixa evidente que esta é uma iniciativa de resgate da atividade turística como atividade econômica, pois para o empresário as demais atividades podem ser afetadas por meio da movimentação turística.

A presidente do CGR reconhece a importância das associações que são formatadas para o desenvolvimento do turismo, elas contribuem com o envolvimento da comunidade com a questão turística, no entanto, questiona as poucas ações efetivamente implantadas:

Hoje a ANTUR tem aproximadamente 80 filiados, um número expressivo, praticamente 70% das empresas de Pirapora, e começaram a ter essas ações (...) veio enriquecer, é fato, porém, não sei se foi pela criação da ANTUR, mas tenho a impressão que a ACIAPI enfraqueceu, cada vez que eu vou lá ela tá menorzinha, divide espaço com SEBRAE e CDL (...) mas o que seria muito interessante, seria essas três entidades num bem comum, e desenvolvesse ações pra o bem comum, entendeu? O empresário é empresário da cidade, dos três segmentos, principalmente CDL, que é uma entidade forte. A ANTUR com 80 empresários, muito dificilmente vão conseguir colocar 80% dos empresários que fazem parte numa reunião, numa sala, aí eu volto: como que o empresário quer que Pirapora seja uma cidade turística, desenvolva o turismo, se quando ele tem que estar nas ações da ANTUR, trazer as ideias dele pra enriquecer, dar o apoio dele para as ações da ANTUR, que ele paga, ele não vai? (Presidente do CGR).

Tal explicitação vai ao encontro do que diz o proprietário de uma hamburgueria, empresário “T”, pois, segundo ele, os associados, que são os

principais interessados, não vão à reunião, e não apresentam nenhum tipo de cobrança. Para ele, a ANTUR precisa de uma atitude mais enérgica como entidade, de cobrar dos seus associados, diretores, e atribuir responsabilidades. Nesta linha de pensamento o presidente da ANTUR diz que já foram mais de 100 associados, hoje são pouco mais de 80 e não conta ainda com 100% das empresas do turismo, mas a grande maioria está participando, contribui financeiramente, e existem alguns mecanismos para atrair os associados, como uma promoção interna através das mídias sociais. Para Benner (2017), um método específico de política de APL para a aglomeração turística pode incluir agentes como empresas privadas de turismo, associações de turismo em vários níveis, agentes facilitadores, ambientalistas, representantes das comunidades locais, entre outros (BENNER, 2017).

Pirapora é considerada um polo regional importante para os empresários; o Rio São Francisco, o encontro com o Rio das Velhas e a passagem de outros rios, viabiliza vários ramos de atividades. Há o caso de turistas que estão em direção a outras cidades, mas passam por Pirapora para comprar algum produto específico, como conta o proprietário de uma casa de artigos para pescaria: “tem turista que vem de São Paulo, vai para São Romão, vai pescar em algum lugar e passa aqui, porque sabe que aqui eu tenho produto que ele precisa”. (Empresário C). O que se torna um indicador potencial, já que a cidade tem agentes capazes de atender ao turista, mesmo de outros lugares. Nesse caso cabe entender como fazer o turista permanecer em Pirapora.

Para a presidente do circuito Guimarães Rosa e também para o Presidente da ANTUR não há um produto formatado como produto turístico em Pirapora; existem potencialidades que, para se tornarem produto precisam de infraestrutura e equipamentos que ainda não têm na cidade, e, em parte, carece de ações de responsabilidade da iniciativa privada: como um bom atendimento, estrutura de recepção ao turista, uma empresa receptiva. Em relação ao poder público o Presidente da ANTUR também relata algumas carências. Não há uma posição definitiva do poder público quanto à exploração dos pontos, como a Ponte Marechal Hermes, por exemplo. Assim os pontos turísticos são potenciais produtos, e não estão sendo explorados como produtos, e a justificativa é pelo fato de o poder público ter controle sobre eles, então, é necessário trabalhar junto à EMUTUR e à prefeitura para que seja vendido como produto, sendo necessário anunciar, cuidar e fazer investimentos. Dessa forma evidencia a teoria de ganhos relacionais, onde

melhorar a produtividade da cadeia de valor, possível quando parceiros comerciais estão dispostos a fazer investimentos em um relacionamento específico, recursos combinados é o único caminho (DYER e SINGH, 1998).

Para a Presidente do CGR a iniciativa pública tem responsabilidade com estrutura básica, mas para formatar um produto é necessário o engajamento da iniciativa privada.

Estamos no momento de empreender, e criar produtos turísticos como as lanchas que estão subindo o rio acima, em direção as ilhas, estão começando a ser trabalhado, é um novo produto que tá começando a aparecer, mas que poderia ter sido feito há 20 anos, e estaria hoje muito mais maduro, mais organizado, é um produto que precisa ser muito bem trabalhado (...) seria necessário ter um porto, ter um guia, uma pessoa que possa te dar informações, com um ponto de informação, ter toda a parte de segurança náutica, pra subir, descer com horário; ter um trabalho de sustentabilidade, cuidar do lixo (Presidente do CGR).

Com a reforma do Vapor Benjamim Guimarães, que não está realizando viagens, e a fase de seca no Rio São Francisco, os barcos menores têm sido a alternativa de passeios, contudo, com as dificuldades relatadas pela Presidente do Circuito.

Para o Presidente da ANTUR, a conjuntura econômica faz com que as pessoas realizem viagem para cidades mais próximas de sua origem. Há vinte ou trinta anos, quando Pirapora teve o turismo em alta, havia um público específico com certas características que hoje já não existem. Nos trabalhos de diagnóstico com a EMUTUR e o SEBRAE foi percebido que o turismo cultural seria um produto mais sustentável para a região de Pirapora, e em Buritizeiro o turismo ecológico. “O produto âncora em Pirapora deveria ser o Benjamim Guimarães, já que aqui é o único lugar do mundo em que se pode ver algo como o Benjamim e a partir dele poderemos agregar outros produtos” (Presidente da ANTUR).

Na percepção da empresária “CL”, que atua com excursões, a ANTUR tem sido um resgate para o turismo em Pirapora, apesar das dificuldades e da falta de estrutura para os produtos turísticos, a cidade necessita desta alternativa:

Um recomeço, porque Pirapora já foi uma cidade turística, então com a associação, eu acho que dependendo também, muito, dos associados, a gente vai conseguir incentivar a cidade, e conseguir incentivar também todo o local, porque não adianta ficar ali só os associados, se a gente não começar a criar meios de colocar a comunidade pra tá andando junto (Entrevistado CL).

Sobre a formatação dos produtos turísticos, “CL” consegue visualizar as carências que são relevantes a todos os entrevistados. Para ela o Rio São Francisco

é o diferencial, porém, faltam investimentos em estrutura e acessibilidade para que consiga mudar.

O empresário “T” acrescenta a ponte e outros pontos como atrativos que representam Pirapora. Para ele a cidade foi conhecida durante muitos anos pela ponte, com o desenho representando a ponte, o pescador e um peixe atravessando a ponte, mas que, atualmente, por não terem sido explorados, tais símbolos não representam nada.

Conforme Blain, Levy e Ritchie (2005), estudos revelam a importância da criação de uma identificação única, que poderia ser a partir da *Destination Manager Organization*, DMO, o que torna um diferencial para competitividade da destinação. Foi assim que apareceu em Pirapora a figura da Empresa Municipal de Turismo (EMUTUR) com o objetivo de administrar alguns dos pontos turísticos da cidade, estabelecendo uma relação entre poder público e turista e procurando evidenciar sua função de gerenciamento e comprometimento da comunidade com o aglomerado (SILVA E MOTA, 2012). Tanto a ANTUR quanto a EMUTUR estão em Pirapora para gerenciar o turismo e compartilham o papel de DMO. Apesar de relacionadas, a primeira teve sua gênese na iniciativa privada, enquanto a segunda no setor público (SILVA E MOTA, 2012).

Entre as razões para a criação da ANTUR aparece justamente o resgate do turismo para evitar o empobrecimento local, com a redução das atividades existentes, aumento do desemprego e redução na renda. O empresário “T” relatou que fechou um supermercado porque o fluxo de frequentadores reduziu muito e não foi possível manter o negócio funcionando. No passado, a passagem de turistas pela cidade, além de aumentar a frequência ao supermercado, favorecia no município, aumentando a renda da população e, conseqüentemente, aumentando o consumo de mercadorias dos supermercados.

Para o empresário “H” o desejo da ANTUR deve ser implantar procedimentos institucionalizados, pois fortalece as ações e promove a organização. Quando relata a sua experiência em visita técnica realizada pelo SEBRAE e pela ANTUR a Capitólio, deixa claro que este tem sido um fator importante: “A associação em Capitólio determina regras e procedimentos pra tudo, todos devem fazer o mesmo roteiro, isso é definido em grupo na associação, assim como colocar barcos e *jet ski* na água é regulamentado e fiscalizado pela associação”.

Isso vai ao encontro do que afirmam Alonso *et al* (2015) de que na sociedade contemporânea, estruturas de organizações formais levam um determinado lugar ao contexto da teoria institucional, que pode ser definida como as "regras do jogo" na sociedade, ou, mais formalmente, as restrições humanamente concebidas que estruturam a interação humana.

Entre as razões para a sua empresa, que atua na área da educação estar na associação, o empresário "H" indica a movimentação na economia:

É simples, se eu movimento a cidade de alguma forma, essa movimentação chega ao meu negócio, o dinheiro novo entrando na cidade, é igual encontro dos motociclistas, vêm pessoas de fora, vai deixar algo aqui na cidade, e esse dinheiro chega aqui uma hora, determinado momento ele chega na minha empresa, pagou o restaurante, e o restaurante tem que qualificar uma pessoa do restaurante dele, ele vai vim em alguém da área da educação (Entrevistado H).

Para o Presidente da ANTUR, a associação é uma semente que demorará ainda para produzir frutos, porém, já conseguiu realizar com outras entidades a Semana Estadual da Melhor Idade, que teve a participação de associações de terceira idade de outras cidades e movimentou hotéis e restaurantes, atraindo rentabilidade de fora: "O pessoal vê que não é um trabalho político, não é momentâneo, não há interesses diferentes de fazer a cidade melhorar", diz o Presidente da ANTUR. Tal raciocínio corrobora com a análise do estudo de Dyer e Singh (1998), que sugere que alianças geram vantagens competitivas apenas à medida que se afastam das características de alianças tradicionais de mercado. Os membros de um APL trabalhando o marketing colaborativo, por exemplo, principalmente em casos de proprietários de pequenos negócios e suas operações, que tem recursos limitados de marketing, tornam-se fundamentais (GARDINER, 2014). Situação típica que ocorre em Pirapora, onde organizações são predominantemente pequenas e médias (BRASIL, 2016).

Para todos os membros o turismo é uma fonte de renda, que é sustentável e tem viabilidade. Não é um negócio que veio pra passar rápido, veio pra ficar, veio para ajudá-los a se conhecer, já que segundo o Presidente da ANTUR eles não se conheciam, e agora estão trabalhando juntos: "Começa a evoluir até uma amizade entre a gente, é muito bom. O vínculo que está estabelecido é de confiança, e isso fica. Se fosse um contrato, poderia acabar", ressalta o presidente da ANTUR. O Associado da ANTUR quando não deseja participar mais, ele para de pagar a mensalidade, não tem multa, ele apenas deixa de publicar as novidades dele e o que ele quer fomentar nas mídias da ANTUR. No trabalho de Gardiner (2014) tal

perspectiva fica clara, já que, de acordo com o autor os aspectos de sucesso do APL primeiramente são a visão compartilhada das normas entre os membros em relação a vender primeiro a destinação, antes dos produtos e experiências individuais; segundo, os membros demonstram compromisso real, através de contribuições em dinheiro com o APL; terceiro, a paixão, que é um termo chave para o sucesso da destinação turística; todos os membros do grupo se relevam emocionalmente envolvidos no projeto; finalmente, é importante um corpo confiante e de amizade entre os membros do APL.

Por fim, informações e conhecimento aparecem citados pelos participantes do aglomerado de Pirapora como principal fator decisivo para a participação na ANTUR (SILVA *et al*, 2018), compreendendo, assim, os benefícios mútuos que o relacionamento pode gerar. Com os parceiros dispostos a compartilhar, processos de aprendizagem e ações conjuntas são fortalecidas (IACONO E NAGANO, 2010).

4.4 Ações Coletivas

Enquanto cidade baseada na economia turística que não requer ativos construídos para o setor de turismo, como no caso da natureza e meio ambiente, a exemplo de Pirapora, o destino turístico pode ser mais facilmente moldado por visões de intervenções e políticas do turismo, reconhecendo a importância dos conjuntos estruturais: políticas públicas e infraestrutura em geral; operacionais: atuação das organizações no sistema de turismo; e ambientais: consequências ecológicas, culturais e sociais (BENI, 1990).

Em relação ao apoio da prefeitura para a realização de eventos como, por exemplo, o carnaval, a presidente do CGR relatou que ainda existe dificuldade para realizar as subvenções de recurso público. O principal motivo é o fato de que as escolas de samba não são legalizadas ou não têm documentação suficiente para receber o recurso, o que inviabiliza a efetivação da parceria da prefeitura com as escolas para a realização do carnaval. Esta situação ocorreu também quando o Centro de Atendimento ao Turista (CAT) foi deslocado de imóvel e o novo endereço não pôde ser implantado devido à falta de documentos por parte do proprietário, por isso o CAT passou a funcionar no mesmo prédio da EMUTUR; para a presidente tem sido uma dificuldade, pois os turistas não têm acesso facilitado às informações necessárias. A ANTUR não se posicionou em relação a esta situação.

Nesta perspectiva o presidente da ANTUR justifica que, apesar de já ter ocorrido o planejamento de festa do carnaval junto com o poder público, e que para 2019 também deve ser apresentado um projeto, atuar em parceria com o poder público tem sido muito complicado, pois existem muitos trâmites a serem respeitados e o tempo é curto para os planejamentos, então há muitos planos e poucas ações. “Quando cai um processo dentro da prefeitura, não se resolve rápido, tem fazer diversos passos burocráticos, estamos aprendendo ainda a fazer essa engrenagem funcionar para ajudar a gente” (Presidente da ANTUR).

As associações, portanto, deve aprender a trabalhar as parcerias com a prefeitura, entender as exigências e requisitos para que unidas consigam construir um turismo forte:

(...) as três associações, ANTUR, CDL e ACIAPI, fortalecidas, falando a mesma língua, entendeu, e pressionando a prefeitura mesmo, o que tiver, que for da alçada da prefeitura e EMUTUR, tem que cobrar mesmo, fazer isso e em contrapartida vocês precisam fazer isso, como que vai cobrar alguma coisa da prefeitura, se você também não faz nada? A gente percebe o quanto as entidades se sentem enfraquecidas, todo ano faziam altas campanhas de natal, dia das mães, o que está acontecendo, esse ano não teve nada, nada... se teve alguma coisa, foi campanha da vitrine (Presidente do CGR).

A fala da Presidente do CGR deixa evidente que as associações ainda carecem de plano de ação que estimule a legitimidade para realizar cobranças perante o poder público e para que se tornem grupos fortes de trabalho em conjunto. O Presidente da ANTUR, porém, descreve os objetivos de cada entidade, para ele a ANTUR não procura dividir espaço com a Associação Comercial e Industrial de Pirapora (ACIAPI) ou com a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL). A ACIAPI e a CDL procuram fomentar o comércio interno: a CDL com ações comerciais, e a ACIAPI com capacitações, dentre outras iniciativas, porém, com foco interno. Já a ANTUR procura fortalecer o comércio para gerar renda de fora de cidade. Dessa forma não há divisão de espaço, apenas perspectivas diferentes de atuação. O turismo é peculiar justamente pelo fato de ser um setor fragmentado, que envolve diversos segmentos e negócios, e não apenas um produto que possa competir em um mercado isolado (BENI, 2006).

Segundo a presidente do CGR não existe nenhum mecanismo de análise quanto às informações da atividade turística local. O Circuito reconhece que é uma falha, mas não consegue ainda, de nenhuma forma, estabelecer indicadores que possam mensurar o turismo nas cidades. Não é conhecido o perfil do turista que visita Pirapora, o volume de ocupação da cidade, ou os motivos da viagem. Este é

um trabalho que ainda não é realizado pelo poder público local. Nessa mesma linha de pensamento o Presidente da ANTUR justifica que as dificuldades para tais levantamentos estão essencialmente na falta de divulgação dos dados por parte das empresas como hotéis e restaurantes. Sabe-se de algumas ações da ANTUR como o aplicativo, por exemplo, que tem 23 mil visualizações e nesse mês foram mais de trezentos downloads, conforme o Presidente da ANTUR, mas, por outro lado, não consegue saber quantos hóspedes passaram pelos hotéis ou quantas refeições um restaurante vendeu. Assim, segundo o presidente da ANTUR, seria incerto afirmar que o turista sumiu, já que hoje Pirapora tem mais hotéis do que tinha antes, “então o turista está visitando a cidade” (PRESIDENTE ANTUR). Para Cardoza *et al* (2005) a possibilidade de medir o desempenho de um APL dá a condição de monitorar a evolução do aglomerado, controlar e tomar decisões mais eficientes no processo de gestão do APL.

Para Mira *et al* (2017, p. 60): a existência de uma DMO que planeja, define objetivos, formule planos de ação, considere a comunidade um recurso valioso, desenvolva uma estratégia de marketing e de promoção e aplique um sistema de avaliação e monitoração dos resultados, facilita o sucesso e o desenvolvimento dos destinos turísticos. Contudo, estas ações não estão sendo realizadas em sua plenitude por nenhuma das entidades caracterizadas como gestoras do turismo em Pirapora.

Como ação coletiva o presidente da ANTUR cita a reunião mensal, isso promove a interação, a partir dali nascem novos negócios, parcerias, promoções dentre outras possibilidades. Como resultado dessa ação, menciona o compartilhamento de informações quanto a promoções e facilidades entre os associados, e o exemplo clássico disso é quando uma loja de tinta faz promoções de seus produtos para uma empresa deixar sua fachada mais atraente para o turista. “Há o *benchmarking* entre os associados ainda, quando os empresários realizam viagens e na reunião acabam trazendo *feedbacks* interessantes para nós” (Presidente da ANTUR). Através do relacionamento cooperativo, rivais trabalham juntos para alcançarem melhor desempenho e compartilhar recursos, ao mesmo tempo em que competem. (LUO, 2007). Segundo o empresário “S”, do ramo hoteleiro, as reuniões atualizam as ações do comércio, novidades que estão previstas, ou apenas ocorrem para trocar ideias: “só o fato de reunir os comerciantes, e escutar o outro, isso já pode falar que acrescenta, um vai passando

uma ideia, às vezes uma ideia que o outro dá, você pode aplicar; aqui e é isso, a interação é importante” (Empresário S).

A possibilidade de aumentar o conhecimento participando da associação é o fator que mais influencia os empresários a participarem da associação (SILVA *et al*, 2018). Já que proporcionar conhecimento tem sido um dos principais focos na gestão da ANTUR:

Eu acho que tudo é somatória, para o desenvolvimento da região, porque o conhecimento nunca é demais, a gente tem que tá pensando sempre, buscando novas alternativas, novas pesquisas, pra gente tá colocando em prática e fazendo isso acontecer (Entrevistado S, diretor da ANTUR).

Em relação à importância das associações para a construção do conhecimento o empresário “CA” explica que umas das funções é a realização de cursos para seus empregados:

A gente tá procurando, tá cobrando da associação fazer um curso de garçom, e também de culinária, então dá pra aproveitar sim, temos a parceria com a SEBRAE, sempre foi com ACIAPI, mas agora está mais envolvida com a ANTUR, então eles trazem curso. A ANTUR está preparando pra isso, pra tá capacitando mais o empresário de Pirapora (Entrevistado CA).

Foi nesta perspectiva que a ANTUR surgiu, e é neste pilar que tem se estruturado. Segundo o Presidente da ANTUR, para promover o conhecimento ela oferece, juntamente com o SEBRAE, visitas técnicas, palestras, e em parceria com uma escola profissional associada existem alguns cursos ofertados direcionados para as empresas do turismo. Além de parcerias com o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) que, ao realizar pesquisas acadêmicas, promover palestras e oferecer espaço para os associados, proporciona oportunidades de aprendizado. A ACIAPI trouxe também o Secretário de Turismo em Pirapora, que contribuiu com este objetivo. Já a EMUTUR foi parceira na realização do Seminário de Ecoturismo.

Os associados da ANTUR vislumbram ganhos relacionais através da participação, na visão do entrevistado “S” todo comerciante ganha por meio da movimentação do turismo, já que consegue aumentar o contingente de turista não só de Minas Gerais, mas do Brasil e até mesmo do exterior, e isso aumenta a receita da cidade.

A movimentação turística ganha importância e extrapola os limites das empresas dedicadas a atividade e ainda sugere a coopetição entre elas. O que permite que as organizações criem um ambiente onde a competição é mais forte entre destinações e não entre companhias individuais distantes, portanto, pertencer

a uma rede onde a marca do todo é maior que as individuais é um caminho de sucesso (MIKI, CANINO, 2017).

A troca de informações sobressai em relação ao poder de negociação, a participação na ANTUR possibilita o encontro de informações importantes, mesmo que não signifique poder de barganha, mas redução de custo indiretamente: “às vezes não fazendo a compra em grupo, mas tendo a informações de preço e onde comprar mais barato” (Empresário S). Em relação a maximizar os benefícios, no acordo de rede segura para a cooperação, as organizações encontram rapidamente áreas de inovação para explorar conjuntamente. Com uma base sólida as organizações compreendem a importância de uma hierarquia de inovação compartilhada (MCCARTHY 2018).

Quando questionado sobre as principais ações coletivas percebidas pelos empresários, o entrevistado “S” cita a importância da divulgação e dos trabalhos de marketing que têm sido realizados pela ANTUR:

Inclusive foi criado um aplicativo, esse aplicativo, nem é só de divulgar as promoções, te dá a possibilidade de mostrar, de fazer descontos, fazer algum tipo de campanha pra fomentar clientela pro seu estabelecimento e automaticamente, você tá conseguindo aumentar sua margem de lucro e suas vendas (Entrevistado S).

Corroborando com Gretzel *et al* (2015), que aponta uma era de conectividade sem precedentes em que acesso a dispositivos móveis e aplicativos está generalizado, o aplicativo deve, portanto, contribuir com a divulgação do município e os produtos das empresas participantes. À medida que se adapta às inovações tecnológicas, o turismo se torna um dos campos mais dinâmicos em todo o mundo, conquistando novos mercados (ANGELONI, 2016). No caso estudado o aplicativo deve ser instalado pelo turista que deseja obter informações sobre a cidade como, por exemplo, agenda de eventos, promoções de empresas, atividades culturais, e propagandas diversas dos associados.

Dessa forma, aproveitar os ganhos do trabalho em conjunto também é um objetivo dos membros da Associação:

Então você tem que criar alternativas e eu acho que nada melhor do que um trabalho em grupo, a ANTUR é uma associação que da essa oportunidade, nos reunimos semanalmente, das pessoas expressarem as dificuldades que têm na sua empresa, pra trabalhar em grupo, pra um orientar o outro pra gente tá conseguindo através dessa união, melhorar o atendimento, melhor compras, melhorar apresentação da cidade (Empresário S).

Já na percepção do empresário “T”, não são relevantes a publicação e a propaganda realizada pelo aplicativo, já que ele alega que nunca utilizou a ANTUR

como um veículo de divulgação do trabalho: “existe sim, por estar associado atualmente, existem algumas propagandas rodando, mas eu nunca utilizei”.

Na fala de outro entrevistado do ramo hoteleiro, o empresário “J”, fica claro que a ANTUR ainda não é determinante para a competitividade da destinação, mas sua função tem sido, nestes primeiros meses de vida, alavancar a troca de informação: não enxerga dessa forma (sobre competitividade), prefere pensar que a ANTUR está proporcionando a união entre os empresários e centralizando informações, mas não acredita necessariamente que melhore a competitividade.

Para a entrevistada “CL” fica ainda mais evidente a importância do contato com outros empresários em relação a troca de informações, pois para ela o convívio com outras pessoas e ideias ajuda muito, pois dá a oportunidade de sair da zona de conforto. Acredita que a ANTUR tem agregado valor tanto para os empresários, quanto para a cidade. Da mesma forma o empresário “T” reforça a importância de obter conhecimento com outras empresas, especialmente atuando no turismo:

Na verdade, o conhecimento mais tangível sobre o turismo, porque a gente entende que tendo várias empresas, principalmente aquelas exatamente do setor turístico, que é o setor hoteleiro, a gente tem muitos associados nesse setor, a gente passa a absorver mais esse conhecimento do turismo, como ele se comporta qual a atual circunstância... (Entrevistado T).

A percepção de isolamento também é rechaçada pelos entrevistados quando afirmam que apenas em um aspecto se torna relevante estar na associação, novamente a informação é crucial. O empresário “J” não acredita que estaria isolado totalmente se não estivesse na ANTUR, mas a participação fortalece o sentimento de grupo; segundo ele, um hotel que esteja fora da ANTUR pode perder informações importantes. Uma vez sozinha, tal organização não conseguirá usufruir das vantagens competitivas provenientes do trabalho em equipe do grupo. Esse tipo de raciocínio confirma o trabalho de Dyer e Singh (1998), que mostram que a sinergia entre parceiros de um arranjo pode fazer com que os recursos, conhecimentos e capacidades compartilhadas entre eles tornam-se um diferencial raro e difícil de ser imitado.

Contudo, há empresários que visualizam além da troca de informações e o aprendizado, a possibilidade de competitividade, como, por exemplo, o empresário “T”, que evidencia o fato de existir mais de uma entidade de fomento às empresas: “essas entidades não conseguem andar desmembradas quando começam a unir grupos que devem andar juntos, de fato aumenta competitividade sim, tanto é que

esse é o real objetivo: absorver esse conceito de turismo”. Assim, viabilizar competitividade ocorre a partir do momento em que todos trabalharem em conjunto no fortalecimento do conceito de turismo para a cidade.

Para o empresário “J” a ANTUR ainda não tem representatividade junto ao poder público, segundo ele o êxito da associação só acontecerá se houver ações em que todos sintam sua presença. O poder público deve receber projetos viáveis da ANTUR, e a ANTUR de seus associados, assim a prefeitura receberá e, se viável, terá condição de aplicar.

Em contrapartida a empresária “CL” vê com otimismo a representatividade da associação junto ao poder público, projetando que a força virá com o tempo: “mas eles (poder público) já estão conseguindo ver que é um trabalho sério né, e como tá sendo muito recente, até pra gente falar tá recente, mas a representatividade já tem, a gente tem visto que assim eles têm valorizado esse trabalho” e indica um caminho para fortalecer a representatividade e as circunstâncias em que deve acontecer:

Essa parceria da cidade, assim, do privado com o poder público é a primeira iniciativa a ser tomada, para o crescimento, mesmo, porque sem essa parceria, eu acho que é fato que não vai dar certo, eu acredito na parceria, com a cidade também, com os moradores locais (Entrevistado CL).

Por fim, para o empresário “T”, a representatividade junto ao poder público dependerá da efetiva participação de todos os associados nas ações da ANTUR: “Ela só vai passar a ter (representatividade) a partir do momento que os associados, não tanto a diretoria, os associados, de margem, aqueles que não têm ligação com a diretoria, eles participarem de uma maneira mais ativa, ai sim vai ter” e conclui: “então essa representatividade junto ao poder público, isso vai demorar um pouco mais, até o pessoal cair na real, a força que nós associados temos junto ao poder público”.

4.5 Visão Baseada em Recursos no Aglomerado

A Visão Baseada em Recursos proporciona possibilidades de identificar fontes de vantagens competitivas. Recursos raros, inimitáveis, valiosos e organizacionais podem conduzir as organizações ou o aglomerado a vantagens competitivas frente aos concorrentes. Para a teoria, ganhos relacionais é a

possibilidade de fazer com que os relacionamentos produzam competitividade que torna valorosa a associação entre empresas (DYER E SINGH, 1998).

Nesta perspectiva o aglomerado da cidade de Pirapora/MG apresenta características que se aproximam da VBR e da teoria de ganhos relacionais. Por meio das observações e do diário de campo verifica-se que em relação aos recursos únicos e raros a cidade detém a embarcação Benjamim Guimarães, única no mundo movido a vapor em funcionamento, que poderia ser fonte de vantagem competitiva, porém, para os entrevistados e de acordo com as observações a utilização é pequena. Apesar de estar em reforma durante o ano de 2018, a embarcação ainda é um meio para a atividade turística, já que recebe visitas e é fonte de divulgação da cidade. Em todas as entrevistas, e praticamente em todas as reuniões o Vapor é lembrado, o que revela o forte sentimento local em relação ao recurso. Dessa forma este é um atrativo que precisa ser preservado, sendo indispensável para a exploração do turismo complementando a promoção do destino (MASSUKADO E TEIXEIRA, 2008).

Para identificar recursos de valor no aglomerado, conforme a fala dos entrevistados, sobressai a ponte Marechal Hermes, um recurso capaz de oferecer oportunidades à atividade turística e contribuir para a sobrevivência do turismo na cidade (MASSUKADO E TEIXEIRA, 2008). A VBR pressupõe que os recursos de valor podem contribuir com a construção da vantagem competitiva, exatamente como a Ponte Marechal Hermes pode fazer com o aglomerado.

Quanto aos recursos inimitáveis, que de acordo com a VBR, concede ao aglomerado a capacidade de explorar um recurso difícil de ser copiado por outros (BARNEY, 1991), a cidade tem uma posição geográfica que é citada pelos entrevistados e membros do conselho como privilegiada; além do entroncamento de rodovias importantes no estado de Minas Gerais, o Rio São Francisco tem característica peculiar no município, bem como valor histórico, concedendo ao aglomerado mais uma possível fonte de vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Quanto ao recurso organizacional, que se refere à estrutura formal e informal do aglomerado e a institucionalização do conjunto, a cidade não consegue definir as regras ou estabelecer padrões para o funcionamento dos eventos, atrativos e o relacionamento empresarial. Para as associações que atuam nos eventos, como as Ligas Carnavalescas, o Clube de Motociclistas e a Associação da Melhor idade, usar

os recursos específicos da cidade é fundamental, contudo, a estrutura organizacional para os eventos ainda apresenta vulnerabilidades. De acordo com as reuniões dos grupos, o consenso sobre financiamentos, programações, dentre outros, são definidos com decisões com baixa participação do aglomerado. O baixo número de reuniões envolvendo todos os associados da ANTUR, bem como o baixo envolvimento da comunidade nas decisões enfraquece essa fonte de vantagem competitiva, tornando o aglomerado ainda incapaz de explorar totalmente a VBR ou os ganhos relacionais. Selecionar a estrutura adequada para o processo de institucionalização é parte do estágio 3, o de implementação de um processo turístico, e proporciona ao aglomerado capacidade de monitorar seu progresso e garantir a participação nas decisões (JAMAL E GETZ, 1995).

Ganhos relacionais no aglomerado de Pirapora/MG ainda parecem distante de se tornar uma fonte de vantagem competitiva, já que seria necessário combinar, trocar e investir em ativos comuns ou aplicar mecanismos de governança efetivos que baixam custos ou permitem ganhos através de sinergia de ativos, conhecimentos ou capacidades (DYER E SINGH, 1998). Estas características dos ganhos relacionais são incipientes no aglomerado e necessitam ser trabalhadas para proporcionar vantagem competitiva ao local.

4.6 Perspectivas no Aglomerado

Outros produtos potenciais aparecem na fala do empresário “T”, que relaciona a importância de trabalhar em conjunto, inclusive com outras cidades, principalmente Buritizeiro; ele não consegue enxergar Buritizeiro, Várzea da Palma, Ibiaí, Jequitaí, como isolado, é tudo uma coisa só, podendo criar um único circuito por meio de roteiro para fazer várias visitas, contudo, justifica o momento atual do turismo com a situação do Rio São Francisco: “esse saudosismo é que em Pirapora existia um turismo extremamente dedicado ao Rio São Francisco, e o rio atualmente ele está sofrendo pela ação do homem”.

Algumas ações estratégicas das empresas têm origem em outras empresas, neste sentido o entrevistado “T” já indica alguma interação desde a origem de seu negócio: “a padaria aqui ao lado tem um ponto e uma linha de clientes, de fato há

um interesse nosso em buscar a mesma linha de clientes que eles têm hoje”. Esta influência estabelece uma relação de institucionalização.

Em busca da legitimidade e do fortalecimento das ações da empresa, que poderia se tornar uma condição facilitadora conforme proposto no estágio 1 por Jamal e Getz (1995), o empresário “T” cita em seu depoimento o fato de estar presente em escolas e outras instituições para apresentar seu negócio: “atualmente algumas escolas estão nos procurando pra fazer uma apresentação sobre sustentabilidade, já fui fazer palestras em escolas sobre esse tema, e atualmente estamos pensando uma nova localidade pra tornamos ainda mais sustentável”. A empresa que adota uma linha de trabalho voltada à sustentabilidade e ao meio ambiente pretende ser referência nesse conteúdo, trazendo também aspectos culturais para sua estratégia:

(...) além disso somos uma empresa extremamente focada em sustentabilidade, desde a questão da apresentação, pratos, do layout mesmo da estrutura física, até a confecção de nossos produtos, desde cadeira de pallet, mesa de pneu, temos uma composteira orgânica, (...) a gente prega muito naturalismo, a gente prega muito planta, muito verde pro cliente ele ter um ambiente mais confortável (Entrevistado T).

Sobre propostas de ações estratégicas o empresário “T” visualiza que além de conhecimentos absorvidos na associação, seria interessante também outras iniciativas: “então, dentro da ANTUR você tem contato com essa linha empresarial, você começa a ter esse nível de conhecimento, apesar de que hoje eu vejo que a ANTUR ela poderia promover alguns outros cursos”. Para Tribe (2016), no turismo todos fazem parte da máquina de produção do conhecimento, cujos elementos estão muitas vezes ocultos.

E justifica a importância da formação dos empresários:

Porque a cultura, veja bem, sobre essa questão do turismo, ela tem que ser mudada aos poucos, se o turista chegar aqui de uma vez e a gente não tiver preparado ele não volta, a gente tem que começar com esses pequenos cursos, pequenas formações que daqui um ano, dois anos nós estaremos preparados, começando a reavivar o turismo, aí sim, Pirapora já tem condição de começar a receber essa galerinha de fora (Entrevistado T).

Perpassando pelo processo de formação de toda comunidade: “a ANTUR vai ter que entrar com um trabalho sociocultural, não vai ter jeito, pra poder tá fazendo uma mudança na dinâmica dos piraporenses de modo geral, de tá trabalhando com esse turismo” (Empresário T).

Ratificando as descobertas de Silva *et al* (2018), redução de custos e poder de negociação não são preponderantes para a participação na ANTUR, na fala do

entrevistado empresário “T”, custos não deverão influenciar uma empresa a participar da ANTUR:

Não, isso de fato nem influencia, não é relevante, não influencia, e também no meu caso, eu como empreendedor, não almejo isso, um tipo de redução de custo pela ANTUR, eu enxergo ANTUR como uma associação fomentadora do turismo, se houver uma redução de custos sobre algo a frente, isso é uma colheita de um bom trabalho realizado pela ANTUR e como associado, porque se for associar a uma entidade como ANTUR que ainda não tá 100 por cento solidificada e que de fato tá nadando no seco, pra poder tá trazendo turismo e você já querer colher um fruto sem ter nenhum tipo de esforço não precisa nem associar, já perdeu fundamento a partir desse instante (Entrevistado T).

Corroborando com a pouca importância da redução de custos para estabelecer interação com outras empresas, o empresário “CA” evidencia que este é um fato que não tem sido determinante para a participação na associação:

Reduzir custo, a gente não consegue fazer isso não, teve uma vez que a gente montou um grupo, pra fazer compra coletiva, mas não deu certo não, se conseguir fazer isso, melhora o custo do produto, isso pode acontecer, a gente precisa ter um pouco mais de empenho, começamos e não levamos a frente, podemos rever isso, pode ser uma das ideias (Entrevistado CA).

A importância de participar da associação está mais ligada ao compartilhamento de informações, corroborando com Jamal e Getz (1995) em relação ao processo de construção do processo turístico. De acordo com o empresário “CA”: “acredito que (quem) participar da ANTUR, estará mais por dentro do que vai acontecer, não obrigamos ninguém a trabalhar com a gente, lógico que ao participar vai ter um leque maior, você vai saber o que tá acontecendo”.

O empresário “H” deixa claro o posicionamento da empresa em relação às entidades de classe e sua importância para o sucesso de seu negócio:

Para ter uma empresa de sucesso, é preciso desenvolver a região, então por isso participamos de todas as atividades das instituições de classe, então hoje nós temos dentro do nosso grupo, sempre tem um sócio ou alguém relacionado a parte de gestão como diretor de alguma instituição (Entrevistado H).

Sobre os produtos turísticos o empresário “H”, da área da educação corrobora com a fala dos outros empresários, apesar de sua empresa não estar diretamente envolvida com o turismo, seu posicionamento não diverge dos demais associados:

O turismo, ele é uma atração em Pirapora, tá, ou realmente ele é uma potencialidade, que na verdade, Pirapora não tem turismo, tem potencial em turismo, não Pirapora, a região tem. Então aproveitamos que Pirapora tem potencial turístico, nós colocamos o rio São Francisco, vapor Benjamim Guimarães (Entrevistado H).

O empresário ainda relaciona alternativas que poderiam se tornar produto turístico na região:

Nós colocamos que pode ser feito aí a questão da pesca, que pode ser feito atividade voltada a, por exemplo, esportes radicais como jet ski, embarcações e outras, canoagem, que já aconteceu muito na nossa cidade, então tudo isso atrai turistas para cidade, então Buritizeiro, as cachoeiras, as trilhas que podem ser feitas nas cachoeiras, né, o ecoturismo, na verdade, né, que pode ser feito na cidade de Buritizeiro, aí na barra do Guaicuí tem a ruína da igreja, que é uma questão que as pessoas que vêm na região tem interesse de conhecer (Entrevistado H).

Porém, ele reconhece as principais dificuldades para implantar tais produtos estruturados: “essas ações que a ANTUR está querendo implantar, não é rápido, tem que ser planejado, exige investimento, quando se fala em investimento nesse momento mais difícil, tem que ser bem planejado para que não tenha problema”. Em encontro com a fala do Presidente da ANTUR, que destacou o fato de alguns municípios decretarem estado de calamidade financeira na região.

Contudo, na visão do empresário “H”, “só vai acontecer se houver uma ação conjunta, uma sociedade organizada através do poder público e privado (...) porque se nós ficarmos cobrando o poder público e o poder público cobrando da iniciativa privada, não vai acontecer de forma alguma”. Conforme Huybers (2003), em encontro com a concepção de eficiência coletiva, o objetivo da cooperação entre negócios do turismo é competir com sucesso com destinações rivais na base de características coletivas distintas.

As primeiras ações coletivas do grupo foram o estudo, o diagnóstico e as visitas em diversas potencialidades que existem fora e que, na visão do grupo, poderia conduzir na região:

Nós tivemos a oportunidade de participar com a equipe de uma visita técnica em Capitólio. Lá é fantástico, só que tem muita coisa em Capitólio que nós temos pronto aqui, e nós não utilizamos: primeiro o rio, lá o rio tem pouca água, só que aqui acima da ponte, tem água, se a gente ficar lá no final de semana, várias embarcações, lanchas, barcos, que circulam ali, que é um potencial turístico fantástico, se a gente for analisar, hoje não temos (Entrevistado H).

As visitas técnicas aparecem com destaque entre as ações coletivas promovidas pela ANTUR, como ocorreu na visita à cidade de Capitólio, citada por alguns dos entrevistados. O presidente da ANTUR ainda menciona Capitólio como uma cidade que tem recebido turistas que antes vinham a Pirapora, e explica que o turismo apresenta momentos de pico e momentos de baixa, prevendo que Pirapora ainda voltará para um momento de auge com a nova estruturação pensada pela ANTUR e pelo poder público.

Para apresentar um comparativo entre Capitólio e Pirapora o Quadro 5 demonstra alguns dos resultados da pesquisa realizada pelo observatório do Turismo que a SETUR divulgou no ano de 2017 (MINAS GERAIS, 2017).

**Quadro 5:
Comparativo entre Pirapora e Capitólio**

		PIRAPORA	CAPITÓLIO
Motivo de viagem	Lazer	11%	86,7%
	Negócios	36%	1%
	Visitar amigos ou parentes	44%	12,2%
Realização de outras atividades	Não fez	29%	0,9%
	Caminhadas/ Parques	13%	78,3%
Fontes de informação	Internet	1%	23%
	Amigos parentes	34%	25%
Número de noites por motivo de	Lazer	6	1,5
	Visitar amigos parentes	6,8	1,4
Agência de passeio no local	Não	100%	80%
Por que retornaria	Lazer	14%	94%
	Visita a amigos/ parentes	47,1%	4,4%
	Negócios	35,6%	1,1%
Gasto médio diário		R\$ 45,95	R\$ 125,71
Primeira vez na cidade		16,5%	58%

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado das informações da SETUR.

O Presidente da ANTUR destaca o mesmo resultado quando caracteriza a atividade turística em Pirapora atualmente: “A maioria do turismo hoje é de negócio, tem o turismo de lazer pra ficar no hotel, ou na orla, mas grande parte é para turismo de negócio. Exceto quando há eventos”. Na opinião dele, eventos pontuais atraem turistas, contudo, no cotidiano é o turismo de negócio que tem ocorrido, em consonância com o observatório do turismo de Minas Gerais.

A EMUTUR apresentou proposta relacionada a novos produtos a serem formatados para Pirapora em reunião do COMTUR, já que, segundo a direção, devido à seca do Rio e a falta de condição para navegação do Vapor Benjamim Guimarães é necessário investir em novas alternativas. A proposta é estabelecer parceria com uma empresa gerenciadora de eventos como a *Convention & Visitors Bureau*, que é uma organização de instituições que promovem o turismo e a receptividade de uma cidade ou localidade para convenções e visitações de eventos e atrações diversas.

A realização de outras atividades no aglomerado de Pirapora fica quase inexistente quando comparado com Capitólio, revelando a capacidade de ofertar produtos turísticos diversificados aos viajantes, bem como, cabe ressaltar o resultado sobre a agência de passeio no local, o que viabiliza a condição de agregar outras ofertas ao turista.

Quando questionado sobre a fonte de informação para a viagem, Capitólio se destaca novamente pelo uso da internet, enquanto que Pirapora praticamente não utiliza esta ferramenta de comunicação para tal finalidade.

Enfim, há que se destacar o tempo de duração na viagem, que em Pirapora é seis vezes maior que em Capitólio, haja vista o número de noites de permanência, influenciando a hospedagem e a alimentação deste turista. Contudo, o gasto médio diário em Pirapora é menos da metade do que se gasta em Capitólio, ratificando a falta de oferta da cidade como um roteiro ou produto turístico a ser consumido.

Para os empresários a estruturação é fundamental e representa a carência mais relevante para a cidade, já que todos concordam que Pirapora é uma cidade forte para o turismo. Existe público alvo para os potenciais produtos oferecidos e Pirapora, com a força histórica que ela tem, e tudo bem planejado, poderia ter mais condições de crescimento e de atrair os turistas. Mazaro (2017) destaca o papel da gestão como responsável pelas decisões que vão impactar o turismo, e por sua vez, influenciar o desempenho competitivo em curto prazo e determinar o vetor de desenvolvimento para o futuro.

O empresário “H” explica que estar na associação impulsiona o negócio, tendo em vista a visibilidade e sentimento de grupo:

Não podemos formar um cartel, mas é uma questão de legitimidade, se as empresas que estão diretamente na ANTUR, então faz parte da associação, seria injusto e até na consciência do outro empresário de investir em outra empresa que não faça parte, então assim, nosso grupo é um grupo coeso, pela percepção que eu tenho do grupo com certeza eles vão procurar quem está no meio (Entrevistado H).

Neste aspecto fica evidente a coerção social existente entre os membros do grupo, que, em busca de legitimidade contribuem na perspectiva de direta ou indiretamente usufruir dos benefícios gerados.

Na visão dos empresários as empresas que não participam da associação uma hora ou outra estarão inclusas, é uma questão de tempo. Apesar de outros projetos não terem conseguido avançar, nesse momento a associação está mais amadurecida, e, para evitar o isolamento, ou para usufruir de benefícios, como, por exemplo, compartilhar a marca da destinação, todos estarão na ANTUR. A importância de trabalhar em conjunto e cooperando, especialmente para pequenas empresas em espaço delimitado é que a condição de aumentar a vantagem competitiva regional potencializa. Com base nos ganhos relacionais e na utilização das parcerias como fonte de vantagem competitiva é que o grupo tem otimismo quanto ao futuro da associação (DYER E SINGH, 1998).

Para o empresário “H” toda associação de empresários precisa ter força na comunidade, já que são responsáveis pela geração de emprego e renda na cidade. No entanto, não pode haver enfrentamento entre poder público e privado, é necessário estabelecer e conhecer as funções de cada entidade. Neste sentido ele fala sobre a força da associação frente ao poder público local: “A força da ANTUR é grande, considerando que a administração atual recebeu os diretores e a EMUTUR tem participado ativamente nessa parceria”.

Algumas iniciativas de interação têm sido feitas, mas o resultado é apenas momentâneo, como por exemplo, a ideia do selo “nosso turismo”, que nasceu com o objetivo de identificar os parceiros para o evento Encontro dos Motociclistas. A marca evoluiu e com a oficialização da ANTUR tem ganhado destaque e identifica a empresa membro da associação. Para o empresário “JS”, falando sobre a importância da identificação e das parcerias para os eventos: “Onde todos pagam, todos pagam menos”, falando sobre o fato de dividir custos de divulgação. Outra forma que o empresário tem enxergado redução de custos está relacionada a compras coletivas, que já aconteceu entre restaurantes. O empresário demonstra otimismo quando fala das iniciativas, e ainda espera que a ANTUR possa se tornar um projeto duradouro, quando pondera sobre a importância da participação de todos, propõe alguns exemplos:

Com o progresso da ANTUR, o pessoal vai aproximando, aquela velha historia... vou te dar um exemplo, um braseiro, se pegar uma brasa e isolar ela das demais, o que vai acontecer? Ela vai apagar, ela não tem calor, ela vai virar carvão, ela não vai

continuar inflamada, certo? Porque ela vai virar carvão antes das outras? Porque saiu de perto... então a tendência é que o pessoal vai participar, vão entrando... (Entrevistado JS)

O empresário “JS” evidencia a importância da participação do poder público, condicionando o sucesso das organizações privadas à atuação do poder público:

Eu não queria ganhar pra comer, queria ganhar pra progredir, é diferente, existe a possibilidade, mas eu sozinho eu não consigo, com a ANTUR talvez eu consiga melhorar um pouco, agora se tivesse ANTUR, mais parceria do poder público, tenho certeza que a coisa poderia melhorar muito mais rápido. Então a ANTUR é uma das iniciativas de sucesso (Entrevistado JS).

O empresário “CA” também condiciona o sucesso das organizações à atuação do poder público:

Depende também da gestão pública, tenho certeza que a gente vai conseguir sim, fazendo parceria com a prefeitura, a gestão pública, com os vereadores, com certeza a gente vai conseguir trazer de volta o que Pirapora sempre teve, o turismo, um lugar gostoso aconchegante, então por isso que serve a associação, ajuda aumentar a competitividade da cidade (Entrevistado CA).

Para explicar a ausência de turistas o empresário “CA” cita outras cidades que se estruturaram melhor nesta atividade e estão chamando a atenção dos turistas mais do que Pirapora:

(...), por exemplo, Capitólio, pessoal veio aqui pra pedir arrais, precisa ver a quantidade de passeio que tem lá, de turista que tem lá. Lá tem um turismo ativo, então tá mais estruturado, acredito que aqui podemos também voltar a brilhar, tenho muita fé nisso (Entrevistado CA).

A movimentação de organizações de outras cidades em Pirapora para, por exemplo, pedir documento de habilitação náutica, arrais, evidencia o valor agregado que Pirapora ainda detém.

Para ratificar a importância da interação entre público e privado, o empresário “CA” dá um exemplo em que apenas através do relacionamento estreito foi possível realizar um evento: “foi através da ANTUR, através das reuniões, o prefeito fez parte da reunião, o secretário de turismo ia em todas as reuniões também, então pedimos isso, e o prefeito atendeu, foi bom pra cidade toda, restaurante, posto de gasolina, hotéis, açougues”. E ainda conclui: “Sem o poder público não temos muita força não, alguns empresários juntos tem uma força, mas precisa do poder público, se quiser uma festa boa aqui, precisa do poder público e já tá havendo uma aproximação”.

Sobre alternativas para o futuro o empresário “CA” fala sobre novos produtos turísticos: “Precisamos criar outro produto, o turismo de negócio: aquela pessoa que

vem aqui trabalhar e fica num hotel. Você consegue encher uma cidade, tem o centro de convenções e se desenvolver isso, vamos conseguir trabalhar...”

4.7 Reflexo da Interação na Maturidade

O que se pode observar quanto ao reflexo da interação entre os entes atuantes na atividade turística e a maturidade do aglomerado produtivo de turismo em Pirapora é a incipiência do aglomerado enquanto arranjo interdependente de atuação no turismo. Resgatando as proposições de Jamal e Getz (1985), Quadro 2, o município vislumbra inicialmente apenas a primeira proposição: reconhecimento de um elevado grau de interdependência no planejamento e gestão, já que, de acordo com as observações das reuniões do COMTUR e a interação entre os membros da ANTUR há concordância quanto ao grau de interdependência entre eles. Em relação a proposição 2: reconhecimento do indivíduo e/ou benefícios mútuos, sendo que ao considerar os benefícios mútuos, os autores citam o desenvolvimento de um turismo muito mais eficiente; é atendido em partes, pois há o reconhecimento dos benefícios entre todas entidades, seja pública ou privada, contudo, não há ainda o desenvolvimento de um turismo mais eficiente, já que ainda carece até mesmo de instrumentos para avaliar este progresso. Sobre a proposição 4: participação efetiva do governo local e outras entidades que alocam recursos públicos; percebe-se que há um esforço por parte do governo local, representado pela EMUTUR e das associações como SEBRAE, ACIAPI e CDL em conhecer e participar do processo, sem, contudo, impactar na aplicação das ações.

As proposições 3, 5 e 6 praticamente não são atendidas, já que para a proposição 3 é preciso percepção de que as decisões serão implementadas, ou seja, o processo tem legitimidade, e ainda há desconfiança por parte do corpo empresarial da cidade. Como relata o empresário “JS”, muitos não acreditam mais na possibilidade de uma associação que seja capaz de resgatar o turismo.

O município precisa ainda de um líder, organizador, e de acordo com a proposição 5, um “organizador” que contemple características como competência, legitimidade e autoridade. As presidências da ANTUR e do CGR ainda têm dificuldades em se desvincular do viés político e estabelecer a legalidade no

aglomerado. Para o presidente da ANTUR, só depois de um tempo de trabalho e algumas ações é que a associação conseguirá autoridade no aglomerado.

Tal fator impacta diretamente a proposição 6, que exige o processo de colaboração efetiva da comunidade para o turismo. Este processo ocorre a partir da elevação do grau de confiança entre os agentes. Para o presidente da ANTUR não há interesse em estabelecer contratos formais com os membros, mas fomentar a confiança entre eles, já que, segundo o presidente da ANTUR, esse é o sentimento que fica e fortalece os vínculos, ainda embrionário.

Em relação ao Quadro 3, adaptado por Jamal e Getz (1995) os estágios exigem que as proposições estejam atendidas, e, conforme apresentado, o aglomerado turístico de Pirapora/MG cumpre em partes algumas das proposições, e isto não é suficiente para determinar o estágio de colaboração e construção do processo turístico.

Tal processo de evolução no turismo exigirá dos entes participantes certos procedimentos e adequações a etapas que viabilizam a construção da colaboração. A figura desenvolvida por Jamal e Getz (1995), com base nos estudos de Gray (1985), indicam as etapas e as proposições apresentadas no Quadro 2, que facilitarão a construção. Dessa forma, apesar do aglomerado não ter o seu estágio determinado descrito no Quadro 3, percebe-se alguns aspectos alcançados enquanto outros ainda se mostram distantes na construção do processo turístico.

Entre os passos já percebidos no aglomerado compreendem-se: identificação de *stakeholders*; balanceamento de poderes; e apreciação de valores compartilhados. Já as ações ainda não executadas identificam-se: definição de propostas; consciência de interdependência; recursos adequados; visão compartilhada de plano e estratégia; monitoramento de soluções; processo de institucionalização; e decisão em colaboração. Com estes passos ainda não evidentes no aglomerado, se destaca sua incipiência na construção de um processo turístico eficaz.

Nesse sentido, o aglomerado turístico de Pirapora pode ser considerado atualmente na fase inicial de afiliação, que indica um nível informal de conexão, onde cada organização interdependente contribui através da troca de informações de caráter informal (WANG E KRAKOVER, 2007), podendo alavancar nos próximos anos conforme a evolução de suas entidades e a preservação de seus ativos.

Na perspectiva da visão baseada em recursos, são exemplos de especificidade de ativos: um local específico, ativos físicos, e ativos humanos. Local específico trata-se de uma situação em que o estágio de produção precisa de determinados acessos que pode estar inacessível para outros (DYER E SINGH, 1998). Os atrativos turísticos naturais de Pirapora, bem como os seus pontos turísticos, têm papel preponderante na preservação da potencialidade da atividade e no efetivo aprimoramento do arranjo produtivo, visualizando um processo de evolução na rede. Cassiolato e Lastres (2003) pressupõem que o amadurecimento do APL é constituído pelos sistemas produtivos e inovativos, que seriam aqueles onde “interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovação de produtos, processos e formatos organizacionais”. Assim destaca-se o papel central da EMUTUR, a conexão entre as entidades e a exploração econômica de todos os potenciais produtos turísticos verificados na pesquisa e apresentados na Figura 3:

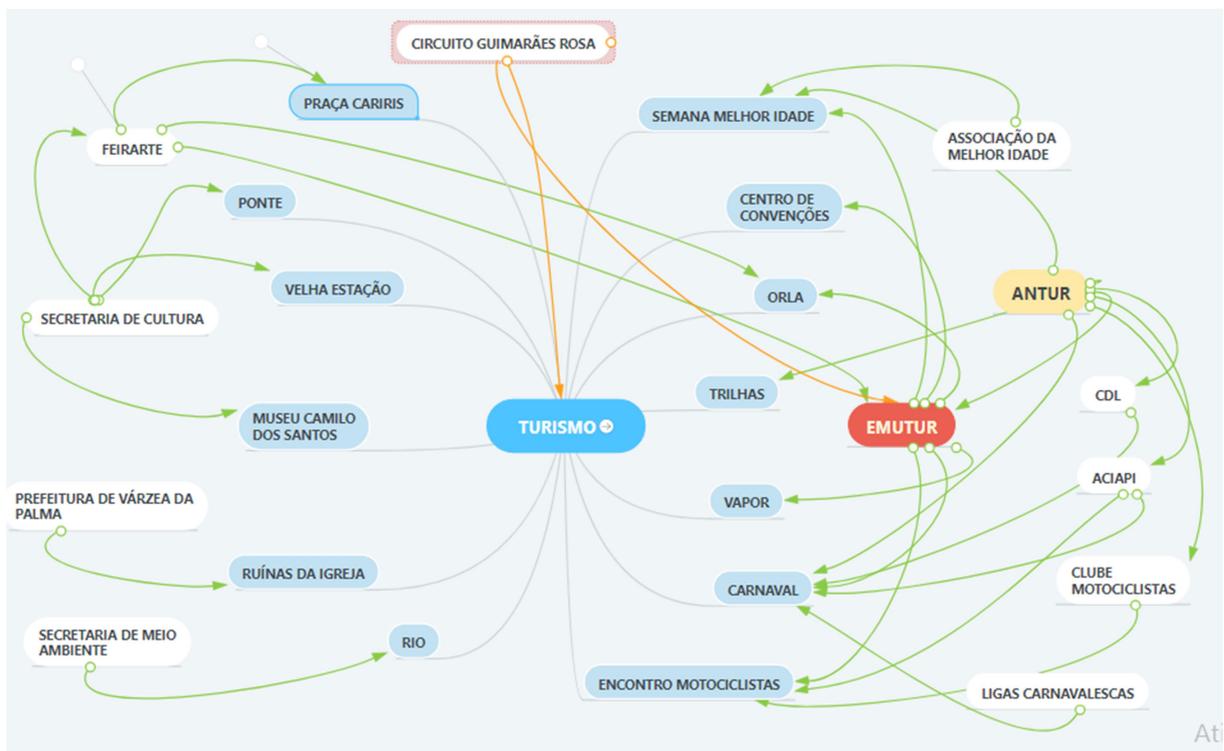


Figura 3: Conexão dos atrativos e entidades turísticas de Pirapora/MG
 FONTE: Elaborado pelo autor

Verifica-se a EMUTUR como entidade central, por onde passa a maior parte das interações dos atrativos e entidades, destaca-se a participação da ANTUR, a instituição mais nova, porém, mantendo vínculos com outras entidades e com

atrativos. E cabe ressaltar que alguns dos atrativos turísticos aqui levantados durante a pesquisa, e também apresentados como tal pelo observatório do turismo, mantêm poucos vínculos com a EMUTUR e o negócio turístico.

Com 14 associados, atualmente, a Associação Fazendo Artes de Pirapora (FEIRARTE) surgiu em 2015, quando um grupo de artesãos que expunha seus trabalhos no Mercado Municipal e outros que desenvolviam os seus trabalhos nos próprios ateliês decidiram fundar uma associação como meio de fortalecimento e representatividade na região. A partir daí, com o respaldo da EMUTUR, foi criado um evento nas manhãs de sábado na Praça dos Cariris (PIRAPORA, 2018).

A secretaria de Cultura tem participação no COMTUR do município e atua em conjunto com a FEIRARTE na conservação da Ponte Marechal Hermes, na velha estação de trens e com o Museu Camilo dos Santos, que apesar de ser uma iniciativa privada exerce seu trabalho na perspectiva social e sem fins lucrativos.

No município de Várzea da Palma, vizinho de Pirapora existe o distrito de Barra do Guaicuí e neste distrito uma igreja em ruínas atrai turista. O distrito de Barra do Guaicuí fica mais próximo da área urbana de Pirapora do que sua sede, Várzea da Palma, dessa forma o turismo na igreja em ruínas se direciona mais a Pirapora do que àquela cidade. O templo inacabado é tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e pelo Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico (IEPHA) (IEPHA, 2019). Porém, não há iniciativas de integração entre as prefeituras ou entre entidades dos municípios. Os eventos ou atrativos de Pirapora não tem relacionamento com o atrativo. A única citação da “igrejinha”, como é conhecida a ruína, aparece na fala do presidente da ANTUR, que registrou algumas passagens de turistas que buscavam a realização de casamentos na ruína.

Em reunião do COMTUR foi apresentado pelo Conselho do Meio Ambiente a realização de ações do projeto de revitalização do Rio São Francisco, através da limpeza do Rio, contando com o apoio da EMUTUR e da prefeitura. Todos os membros do conselho apoiaram o movimento e manifestam esperança de que o progresso dessas iniciativas influencie o turismo de alguma forma.

A Associação da Melhor Idade, as Ligas Carnavalescas e o Clube de Motociclistas participam dos eventos relacionados às suas finalidades. Mantém algum relacionamento com a ANTUR, especialmente quanto a patrocínios, e, em alguns casos, utilizam recurso público para financiar parte da realização dos

eventos. A presidente do CGR aponta como fundamental que estas entidades participem do planejamento e estejam totalmente regularizadas para facilitar o engajamento do poder público nos eventos. Para ela é importante que as associações compreendam o planejamento financeiro da Prefeitura quanto ao valor direcionado para estas ações. O presidente da ANTUR ressalta a dificuldade financeira do poder público municipal e percebe que em muitos casos a prefeitura vai priorizar educação, saúde, entre outras áreas em detrimento do turismo e lazer, e aguarda que a situação econômica do município melhore.

O presidente da ANTUR esclarece que a função da associação não é rivalizar com a ACIAPI e CDL, mas atuar com foco diferente; para ele é fundamental o trabalho de promoção comercial da CDL e as iniciativas de capacitação promovidas pela ACIAPI, e espera que a parceria evolua cada vez mais no sentido de promover mais interação entre eles.

Os atrativos turísticos do município como a orla, o vapor, a ponte e as trilhas são produtos potenciais, que se melhor explorados poderão representar força turística relevante para a cidade, como visto em Capitólio/MG e Bonito/MS. É necessária profissionalização na exploração destes atrativos com responsabilidade social, cultural, ambiental e econômica. Assim como Capitólio, fortalecer a Associação local para que seja capaz de institucionalizar processos turísticos e fortalecer os atrativos de modo a definir regras e estabelecer o plano de manejo. Processos institucionais também ocorrem em Capitólio por meio das agências que regulam e ofertam os produtos turísticos, da mesma forma que a exploração das vantagens competitivas provindas dos recursos raros, inimitáveis, valiosos e organizacionais faz com que o turismo em Capitólio seja uma atividade tão eficiente e seu *benchmarking* seja propagado, como no Seminário de Ecoturismo em Pirapora/MG.

Em Pirapora, apenas evidenciar o saudosismo de um passado glorioso do município no ramo turístico e as dificuldades ambientais que o planeta enfrenta sem estruturar com responsabilidade a atividade através do envolvimento de todos aqueles que direta ou indiretamente tem relação com o turismo não poderá alavancar o setor.

A presença das entidades relacionadas na figura 3 sem considerar a importância de um DMO, um gestor capaz de conduzir o aglomerado, evidencia que sem gestão não será possível alavancar os movimentos de cada associação

isoladamente. Apenas através da congruência entre os objetivos de cada um com o gestor central poderia haver colaboração e ganhos em longo prazo, o que se tornaria o Planejamento Estratégico da destinação (D'ANGELLA, 2009).

5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar a relação entre a decisão de colaborar e a maturidade e o desenvolvimento local do aglomerado turístico de Pirapora/MG. Foi realizado através da pesquisa participante, documental e de campo e utilizou como instrumentos o diário de campo, as entrevistas e a observação participante.

Os resultados apontaram que a cidade possui potenciais produtos turísticos que ainda não estão formatados para oferta; verifica-se certa dificuldade em consolidar os atrativos com produtos, no que se refere à pré-venda: propaganda, estruturação e conservação; venda: valor de ingresso, controle de acesso, serviços no atrativo e manutenção; e pós-venda: registros históricos, lembranças ou *souvenirs*, e estatísticas de visitação. Entre os atrativos citados durante a pesquisa destaca-se o Vapor Benjamim Guimarães, a Ponte Marechal Hermes, o Centro de Convenções e a Orla.

O município se destacou como turístico a partir dos anos 1980, por meio de suas belezas naturais, e evoluiu com a realização de eventos como o carnaval, consolidando-se como área turística a partir da reforma do Vapor Benjamim Guimarães, se tornando a única embarcação movida a vapor em funcionamento no mundo, realizando passeios semanais no Rio São Francisco.

Relatos apontam que a degradação ambiental, as crises econômicas e o surgimento de outras cidades turísticas mais competitivas provocaram queda considerável no setor turístico na cidade.

Há consenso entre os envolvidos no turismo em relação a necessidade de estruturá-los como produtos, porém, apresentam-se dificuldades que ainda não foram vencidas: a relação política entre as entidades e a falta de comprometimento da classe empresarial. Nesse sentido que surgiram organizações que procuram reestabelecer o turismo na região, promovendo debates e reuniões entre empresários, contudo, o relacionamento entre as associações não é capaz de afetar positivamente a atividade turística. Outro fator relevante é que a associação pesquisada, a ANTUR, não tem dados estatísticos capazes de indicar o crescimento do turismo a partir de sua atuação, tendo em vista sua recente criação.

De acordo com a ANTUR, aproximadamente 80% dos empresários do turismo estão vinculados na associação, contudo, não significa efetiva participação na busca

pelo fomento da atividade, mas o fator interveniente para determinar a participação é a busca por conhecimento e o compartilhamento de informações.

As entidades relacionadas ao turismo participam e se envolvem em parte com o planejamento e a atuação no turismo regional, uma vez que entidades como a ACIAPI, CDL e ANTUR são formadas pela iniciativa privada e o poder público, representado no turismo pelo EMUTUR, e não têm conseguido suprir as necessidades financeiras e estruturais da atividade turística, dado o histórico de crise, surge a necessidade desse envolvimento.

O CGR tem destacado a atuação na região e reforça que os municípios recebem o ICMS do turismo, desde que esteja vinculado a algum circuito turístico. Em Pirapora a EMUTUR/COMTUR gerencia o recurso e investe em ações específicas de fomento ao turismo, como, por exemplo, o Seminário de Empreendedorismo em Ecoturismo realizado em Pirapora no mês de outubro de 2018. Outras iniciativas estão sendo planejadas pelo CGR e EMUTUR, como a instalação de *beacons* nos pontos turísticos e totens nas entradas da cidade. É possível destacar ainda a falta de ações integradas entre os municípios da região, dificultando a criação de um produto regional, apesar dos esforços empregados pelo CGR.

Apesar de haver alguns processos bem sucedidos na criação de ações coletivas, ressaltam-se as dificuldades em estabelecer as parcerias público-privadas nesta perspectiva, entre elas, a exploração dos atrativos com produtos não consegue avançar a ponto de afetar a atividade turística na cidade. Os pontos turísticos na região despertam o interesse dos turistas de acordo com a pesquisa, porém, está restrito àqueles que já conhecem a cidade ou têm parentes ou amigos que residem nela.

Entre os principais trabalhos realizados pela associação destacam-se a criação e o compartilhamento de um aplicativo para *smartphones* que objetiva divulgar eventos, promoções, agenda cultural e os atrativos do lugar, bem com as reuniões para aprendizado promovido pela associação em parceria com outras entidades.

A atividade turística apresenta carências relevantes no setor como: a) o baixo envolvimento da comunidade e a falta de preparo para receber o turista; b) a problemática ambiental que afeta diretamente os atrativos naturais da região; e c) uma organização gestora que tenha legitimidade e se estabeleça como responsável

pelo turismo, sem viés político ou meramente empresarial, que tenha respaldo da comunidade e realize ações capazes de dinamizar o turismo no sentido social, empresarial e sustentável.

Dessa forma a interação resultante da decisão de colaborar entre entidades e empresas relacionadas ao turismo afeta o desenvolvimento do aglomerado turístico de Pirapora/MG, contudo, da forma como tem sido conduzida, não é suficiente para alavancá-lo, porque precisa de mais organização e realização de atividades conjuntas dentro de um planejamento de curto, médio e longo prazo. A decisão de colaborar, portanto, mantém relação direta com a maturidade do aglomerado, já que quanto mais fatores intervenientes determinam a participação das entidades mais elas poderão usufruir dos benefícios provindos dela, como a maturidade do aglomerado e o desenvolvimento econômico local. No aglomerado de Pirapora, onde o compartilhamento de conhecimento tem motivado a participação na associação, não tem sido possível fomentar a maturidade e o desenvolvimento econômico. Com a relação diretamente proporcional entre participação e desenvolvimento, o ideal seria estimular novos motivos para fazer parte, a fim de alcançar o desenvolvimento; não que este já não seja um motivo bastante plausível.

Assim os atrativos turísticos de Pirapora/MG devem priorizar sua profissionalização, investindo na obtenção de vantagens competitivas duradouras por meio dos seus recursos raros e insubstituíveis, fazendo com que a região fortaleça sua participação no mercado do turismo. Os exemplos de Capitólio/MG e Bonito/MS, conhecidos durante a execução do trabalho propõem os caminhos necessários nessa perspectiva: fortalecimento da associação local; padronização da oferta dos produtos turísticos; maior trabalho de divulgação; fortalecimento das agências locais na oferta dos produtos turísticos; controle e avaliação da atividade turística; e compartilhamento dos dados estatísticos do turismo e ações coordenadas entre iniciativas privadas e públicas.

Entre as limitações deste trabalho considera-se a realização de entrevistas com os associados mais antigos da cidade, desconsiderando novos associados, que poderiam contribuir com outras perspectivas. O recente surgimento da ANTUR que, apesar de apresentar números consideráveis, está em funcionamento há apenas um ano. Resta sugerir que em pesquisas futuras sejam considerados outros agentes na dinâmica do turismo na cidade e um estudo longitudinal capaz de detectar a evolução da maturidade do aglomerado.

Referências

- ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lucia. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 3, p. 9-16, 2004.
- ALONSO, Abel Duarte *et al.* Perceived benefits and challenges to wine tourism involvement: na international perspective. **International Journal of Tourism Research**, v. 17, n. 1, p. 66-81, 2015.
- ALVES, Jorge Amaro Bastos. Arranjo produtivo local e desenvolvimento regional: uma reflexão do APL de Turismo Rota da Amizade (SC, Brasil). **Turismo e Sociedade**, v. 3, n. 1, 2010.
- ANGELONI, Silvia. A tourist kit 'made in Italy': An 'intelligent' system for implementing new generation destination cards. **Tourism Management**, v. 52, p. 187-209, 2016.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BENI, M. C. Política e planejamento estratégico no desenvolvimento sustentável do turismo. **Turismo em Análise**, v. 17, n. 1, p. 5-22, 2006.
- BENI, M. C. Sistema de Turismo – Sistor: estudo do Turismo face à moderna Teoria de Sistemas. **Turismo em Análise**, v. 1, n. 1, p. 15-34, 1990.
- BENNER, Maximilian. From clusters to smart specialization: Tourism in institution-sensitive regional development policies. **Economies**, v. 5, n. 3, p. 26, 2017.
- BEZ, Sea Matilda. **Strategizing and Managing coopetition: Sharing, protecting and/or capturing knowledge**. 2017. Tese de Doutorado. Université Montpellier, França.
- BLACK, J. A.; CHAMPION, D. J. **Methods and issues in social research**. New York: John Wiley & Sons, 1976.
- BLAIN, Carmen; LEVY, Stuart E.; RITCHIE, JR Brent. Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. **Journal of travel research**, v. 43, n. 4, p. 328-338, 2005.
- BORKOWSKA-NISZCZOTA, Małgorzata. Tourism clusters in Eastern Poland-analysis of selected aspects of the operation. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 213, p. 957-964, 2015.
- BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF Barry J. **Coopetition**. NY. 1996.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde Ministério da Saúde. *Resolução 510, de 07 de Abril de 2016*. Brasília, 2016. Disponível em <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/reso510.pdf>>. Acesso em: 27 de março de 2018.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Mapa do turismo de Minas Gerais ganha 276 novos municípios*. Brasília, DF, 14 de setembro de 2017. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br/assuntos/8148-mapa-do-turismo-de-minas-gerais-ganha-276-novos-munic%C3%ADpios.html>>. Acesso em: 26 de março de 2018.

BRASIL, Receita Federal. *Estudos diversos*. Brasília, DF, 26 de Novembro de 2014. Disponível: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/estudos-diversos/estudos-diversos-pagina>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2018.

CARDOZA, Edwin; CARPINETTI, Luiz CR; GEROLAMO, Mateus C. Avaliação do desempenho em arranjos produtivos locais. **XXV ENEGEP–Encontro Nacional de Engenharia da Produção**. Porto Alegre, 2005.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, HMM. O foco em arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 35-50, 2003.

COSTA, Nayla Daniella; MELO, Adilson da Silva; PIMENTA, Márcio Lopes. Turismo e Trabalho em Pequenas Cidades/Tourism and Local Work in Small Towns. ROSA DOS VENTOS-**Turismo e Hospitalidade**, v.9, n. 2, 2017.

D'ANGELLA, Francesca; GO, Frank M. Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. **Tourism Management**, v. 30, n. 3, p. 429-440, 2009.

DICTORO, Vinicius Perez; HANAI, Frederico Yuri. Percepção de impactos socioambientais: estudo de caso com moradores do Rio São Francisco em Pirapora-MG. **Raega- O Espaço Geográfico em Análise**, v. 40, p. 195-210, 2017.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

ELOLA, Aitziber *et al.* Cluster life cycles, path dependency and regional economic development: Insights from a meta-study on Basque clusters. **European Planning Studies**, v. 20, n. 2, p. 257-279, 2012.

FREEMAN, R. Edward; MCVEA, John. **A stakeholder approach to strategic management**. 2001.

FUINI, Lucas Labigalini. Compreendendo a governança territorial e suas possibilidades: Arranjos Produtivos Locais (APL) e circuitos turísticos. **INTERAÇÕES, Campo Grande**, v. 13, n. 1, p. 93-104, 2012.

GARDINER, Sarah *et al.* Successful tourism clusters: Passion in paradise. **Annals of Tourism Research**, v. 46, p. 171-173, 2014.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, maio/jun. 1995.

GOELDNER, Charles R.; RITCHIE, JR Brent; MCINTOSH, Robert W. Turismo: princípios, práticas e filosofias. Trad. Roberto Cataldo Costa, v. 8, 2002.

GOMES, B.; FERREIRA, J. C.; SANTOS, A. C. D. Uma abordagem crítica da atividade turística. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 6, n. 1, p. 40-48, 2006.

GONÇALVES, Claudio Ubiratan; DE OLIVEIRA, Cristiane Fernandes. Rio São Francisco: as águas correm para o mercado. **Boletim Goiano de Geografia**, v. 29, n. 2, p. 113-125, 2009.

GRAY, Barbara. Conditions facilitating interorganizational collaboration. **Human relations**, v. 38, n. 10, p. 911-936, 1985.

GRETZEL, Ulrike *et al.* Smart tourism: foundations and developments. **Electronic Markets**, v. 25, n. 3, p. 179-188, 2015.

HUYBERS, Twan; BENNETT, Jeff. Inter-firm cooperation at nature-based tourism destinations. **The Journal of Socio-Economics**, v. 32, n. 5, p. 571-587, 2003.

IACONO, Antonio; NAGANO, Marcelo Seido. Interação e cooperação em arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 1, p. 4-19, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Estimativas da população residente no Brasil e unidades da federação com data de referência em 1º de julho de 2017*. Brasil, 2017. Disponível em <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2017/estimativa_TCU_2017_20180207.pdf>. Acesso em: 26 de março de 2018.

INSTITUTO ESTADUAL DO PATRIMONIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO DE MINAS GERAIS – IEPHA. *O tombamento estadual das Ruínas da Igreja do Senhor Bom Jesus de Matozinhos foi aprovado pelo decreto n.º 24.324, de 22 de março de 1985 e inscrito no Livro de Tombo n.º III — Histórico, das Obras de Arte Históricas e dos Documentos Paleográficos ou Bibliográficos*. Minas Gerais, Brasil, 2019. Disponível em <<http://www.iepha.mg.gov.br/index.php/14-patrimonio-cultural-protetido/bens-tombados/226-ru%C3%ADnas-da-igreja-do-senhor-bom-jesus-de-matozinhos>> Acesso em: 07 de Fevereiro de 2019.

JAMAL, Tazim B.; GETZ, Donald. Collaboration theory and community tourism planning. **Annals of tourism research**, v. 22, n. 1, p. 186-204, 1995.

KACHNIEWSKA, Magdalena. Towards the definition of a tourism cluster. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, p. 33-56, 2013.

KRIPPENDORF, Jost. Ecological approach to tourism marketing. **Tourism Management**, v. 8, n. 2, p. 174-176, 1987.

KRIPPENDORF, Jost. Towards new tourism policies: The importance of environmental and sociocultural factors. **Tourism management**, v. 3, n. 3, p. 135-148, 1982.

LÜBECK, Rafael Mendes; WITTMANN, Milton Luiz; SILVA, Marcia Santos da. Afinal, quais variáveis caracterizam a existência de cluster arranjos produtivos locais (apls) e dos sistemas locais de produção e inovação (slpis)? **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 120-151, 2012.

LUO, Yadong. A coopetition perspective of global competition. **Journal of world business**, v. 42, n. 2, p. 129-144, 2007.

MAZARO, Rosana Mara. Inovação em Turismo e Competitividade Regional: abordagem conceitual e ensaio de aplicação/Innovation in regional tourism and competitiveness: conceptual approach and application trial. **Revista Turismo em Análise**, v. 28, n. 1, p. 1, 2017.

McCARTHY, Chris et al. Accelerating Innovation Through Coopetition. **Nursing administration quarterly**, v. 42, n. 1, p. 26-34, 2018.

MENDONÇA, Fabrício Molica *et al.* Condicionantes territoriais para formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais: um estudo comparativo em APLs de confecção do Estado de Minas Gerais. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 231-256, 2012.

MINAYO, Maria C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: vozes, 2002.

CIRCUITO GUIMARÃES ROSA, *Apresentação*. Belo Horizonte, MG. Disponível em <<http://circuitoguimaraesrosa.com.br/apresentacao>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2018.

MINAS GERAIS. Observatório do Turismo de Minas Gerais. *Nível de Satisfação dos visitantes*. Belo Horizonte, MG, 2016-2017a. Disponível em <<https://www.observatorioturismo.mg.gov.br/demanda-turistica>>. Acesso em: 26 de março de 2018.

MINAS GERAIS. Secretária de Estado de Turismo do Estado de Minas Gerais. *O que é um Circuito Turístico?* Belo Horizonte, MG, 2016-2017b. Disponível em <<http://www.turismo.mg.gov.br/circuitos-turisticos/informacoes-administrativas>>. Acesso em: 26 de março de 2018.

MIKI, Adrian F. Chim-; CANINO, Rosa M. Bastista Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. **International Business Review**, v. 26, n. 6, p. 1208-1217, 2017.

MIRA, Rosário *et al.* O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: abordagem conceptual (1999-2014). **REVISTA ACADÊMICA OBSERVATÓRIO DE INOVAÇÃO DO TURISMO**, v. 11, n. 1, p. 53-70, 2017.

NEVES, Zanoni Eustáquio. VAPOR “BENJAMIM GUIMARÃES”: Patrimônio dos ribeirinhos do São Francisco. **TESSITURAS: Revista de Antropologia e Arqueologia**, v. 3, n. 1, p. 451, 2015.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

PEREIRA, A. B; CONCEIÇÃO, M. I. G. Processo de desligamento entre pesquisadores e participantes na pesquisa-ação. *Fractal*: **Revista de Psicologia**, v.25, n.1, p.109-126, 2013.

PIETROBON, FERNANDES. **Proposta de um modelo para identificação do nível de maturidade de aglomerados produtivos**. 2009. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa.

PORTER, Michael E. **Clusters and the new economics of competition**. Boston: Harvard Business Review, 1998.

PIRAPORA, Prefeitura Municipal. *Uma nova fase para a Feirarte*. Pirapora, 11 de julho de 2018. Disponível em <<http://www.pirapora.mg.gov.br/noticia/2283-uma-nova-fase-para-a-feirarte>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2018.

RESENDE, Luis Maurício Martins de, *et al.* Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network. **Industrial Marketing Management**, v. 68, p. 177-187, 2018.

SCHMIDT, Carla Maria; DREHER, Marialva Tomio. Cultura empreendedora. **REGE. Revista de Gestão**, v. 15, n. 1, p. 1, 2008.

SCHNITZER, Martin *et al.* Analyzing the Coopetition between Tourism and Leisure Suppliers—A Case Study of the Leisure Card Tirol. **Sustainability**, v. 10, n. 5, p. 1447, 2018.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração - uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SIGNES, Angel Peiró *et al.* The effect of tourism clusters on US hotel performance. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 56, n. 2, p. 155-167, 2015.

SILVA, Jackson Ronie Sá; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, 2009.

SILVA, Brenno Álvares da; MOTA, Ivan Passos Bandeira da. **Pirapora – 100 anos de história**. Pirapora: Prefeitura Municipal de Pirapora, 2012.

SILVA, Daniel Rocha; MENDONÇA, Fabricio Molica de; SILVA, Gustavo Melo; BRANDÃO, Moises Luna. A Decisão De Participar: A Interação e a Cooperação entre Empresas do Turismo de Pirapora/MG. In **IX Congresso Nacional de Administração e Contabilidade-AdCont 2018**. 2018.

SORDI, José Osvaldo; MEIRELES, Manuel. Arranjo produtivo local ou aglomerado de empresas? Distinção por atributos associados à temática transferência de informação. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 3, 2012.

SOUZA, Kelly Aparecida Carneiro *et al.* Paisagens, Imagens Do Vivido E Do Vivenciado: Análise Da Estruturação Da Praça Central De Pirapora–Mg/Brasil E Sua Representação Histórica–Social. **Revista Geográfica de América Central**, v. 2, n. 47E, 2011.

SUGAHARA, Cibele Roberta; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. Redes sociais: um olhar sobre a dinâmica da informação na rede (APL) Arranjo Produtivo Local Têxtil, de Americana-São Paulo. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v. 34, n. 2, 2011.

SUZIGAN, Wilson *et al.* Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. **Revista de Economia Política**, v. 24, n. 4, p. 543-562, 2004.

SUZIGAN, Wilson; MUNHOZ CERRÓN, Ana Paula; DIEGUES JUNIOR, Antonio Carlos. Localização, inovação e aglomeração: o papel das instituições de apoio às empresas no Estado de São Paulo. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, p. 86-100, 2005.

TRIBE, John; LIBURD, Janne J. The tourism knowledge system. **Annals of Tourism Research**, v. 57, p. 44-61, 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALDALISO, Jesús M.; ELOLA, Aitziber; FRANCO, Susana. Do clusters follow the industry life cycle? Diversity of cluster evolution in old industrial regions. **Competitiveness Review**, v. 26, n. 1, p. 66-86, 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WANG, Youcheng; KRAKOVER, Shaul. Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 2, p. 126-141, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZELLHUBER, Andrea; SIQUEIRA, Ruben. Rio São Francisco em descaminho: degradação e revitalização. **Cadernos do CEAS: Revista crítica de humanidades**, n. 227, p. 3-24, 2016.