



INTERAÇÃO E COOPERAÇÃO ENTRE ATORES LOCAIS NO AGLOMERADO TURÍSTICO DE PIRAPORA (MG)

Daniel Rocha Silva¹; Fabrício Molica de Mendonça²; Daniela Marins Diniz³; Paulo Henrique de Lima Siqueira⁴; Bezamat de Souza Neto⁵

¹Mestrado em Administração
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais IFNMG/MG – Brasil
daniel.silva@ifnmg.edu.br

²Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNTI
Universidade Federal de São João del Rei – UFSJ – São João del Rei/MG – Brasil
fabriciomolica@ufs.edu.br

³Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNTI
Universidade Federal de São João del Rei – UFSJ – São João del Rei/MG – Brasil
danidiniz@ufs.edu.br

⁴Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNTI
Universidade Federal de São João del Rei – UFSJ – São João del Rei/MG – Brasil
paulosiqueira@ufs.edu.br

⁵Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNTI
Universidade Federal de São João del Rei – UFSJ – São João del Rei/MG – Brasil
bezamat@ufs.edu.br

Resumo

Com intuito de contribuir para o debate sobre interações no contexto de arranjos produtivos locais buscou-se compreender as formas e o grau de interação entre os agentes que atuam no conglomerado turístico de Pirapora/MG e as vantagens obtidas pelos atores ao se inserirem na rede. O mapeamento da literatura contemplou discussão sobre a noção de Arranjos Produtivos Locais (APLs), as interações estabelecidas entre os agentes na rede e as vantagens que se pode obter ao fazer parte dela. Quanto à metodologia de pesquisa, foi conduzido um estudo qualitativo utilizando-se, como instrumentos de coleta, pesquisa documental, observação participante e entrevistas com dez atores inseridos no Aglomerado de Pirapora. Os resultados apontaram que o acesso à novos conhecimentos e informações é o aspecto que mais influencia os empresários a participarem da associação, corroborando resultados de estudos prévios. Portanto, mais do que obter redução de custos ou aumentar o poder de barganha com fornecedores, a inserção na rede representa uma possibilidade de obtenção de recursos intangíveis relacionados, sobretudo, a informações e conhecimentos. Complementarmente, os dados indicaram que a rede criada no conglomerado turístico de Pirapora ainda não pode ser considerada um arranjo social denso caracterizado por intensa interação social entre os diferentes atores locais tais como, o poder público, empresários, associações e comunidade.

Palavras-chave: arranjos organizacionais; interação; aglomerado turístico.

1 Introdução

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

A expectativa dos municípios considerados turísticos é tornar essa atividade uma fonte para o aumento da renda e emprego da região e com isso buscam investir na profissionalização de tal atividade. A formação de um Arranjo Produtivo Local turístico parece ser um caminho apropriado para a criação de uma oferta organizada que objetiva um produto turístico completo (KACHNIEWSKA, 2013, p. 36). Conseqüentemente, as empresas se capacitam para atuar no segmento; o poder público investe em infraestrutura adequada para abrigar o turismo e a população local acaba interagindo nessa atmosfera que proporciona maior emprego e renda, representando, portanto, uma rede de interações e ações coletivas.

O cumprimento do propósito do turismo permite o surgimento de empreendimentos de naturezas distintas (BENI, 2006), que se agrupam em prol da exploração de nichos de mercado influenciando, além do setor, o espaço territorial. Além disso, envolve uma complexa rede de relações entre empresas, associações, sindicatos e poder público, levando ao processo de endogeneização do espaço sob uma lógica territorial que considera a cultura e as relações exercidas entre os diversos atores envolvidos. Desse modo, ao inserir capital humano e conhecimento, a indústria do turismo acaba exercendo influência sobre a estruturação dos territórios e sobre a população.

Com isso, observa-se que a análise de um espaço turístico não deve estar centrada numa empresa individual, mas na análise das relações entre empresas e entre estas e as demais instituições dentro de um espaço geográfico. 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). 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.

A literatura sobre aglomerados produtivos é extensa e envolve estudos realizados em vários países e dentro de diversas áreas do saber, tais como Geografia, História, Economia, Sociologia e Gestão. Como resultado, algumas terminologias para descrever essas manifestações territoriais surgiram, ressaltando os termos Distrito Industrial, Clusters, Arranjos Produtivos Locais (APLs) e Sistemas Produtivos Locais (SPL).

Neste trabalho, foi utilizado o conceito de APL desenvolvido pela REDESIST (Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais), e usado por Mendonça (2012), que significa um agrupamento geográfico, humano, econômico, político e social pertencente a uma mesma cadeia com vínculos sociais baseados numa coordenação não hierárquica.

Dentro da literatura especializada, as perspectivas de aglomerados produtivos locais se referem a um aglomerado 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 *sine qua non* para obter melhor desempenho da rede (HUYBERS, 2003; LASTRES; CASSIOLATO, 2005; KRAG *et al.*, 2017; TIZZIOTTI *et al.*, 2019).

Com o intuito de contribuir para o debate sobre interações no contexto de arranjos produtivos locais, buscou-se, neste trabalho, analisar as formas e o grau de interação entre os diversos agentes que atuam no conglomerado turístico de Pirapora/MG e as vantagens obtidas pelos atores ao se inserirem na rede. Quanto ao contexto estudado, o aglomerado de Pirapora foi escolhido por fazer parte do Circuito Guimarães Rosa (CGR) e ser considerado destaque pelo Ministério do Turismo por receber fluxos de turistas domésticos e internacionais significativos.

2 Fundamentação Teórica

A decisão que leva uma empresa a cooperar com outros agentes no mercado depende de uma avaliação dos potenciais benefícios dessa interação, dentre eles: menores riscos relacionados às atividades do negócio; economia de escala; redução de custos de transação e de operação; mais segurança em ambientes turbulentos; proteção frente a competição global; oferta diversificada; fundos de recursos adicionais; difusão de conhecimento e informação; força no ambiente político local; melhor acesso a competências únicas; integração entre os atores da cadeia de valor; fortalecimento do empreendedorismo local e da inovação (KACHNIEWSKA, 2013). Nessa direção, um trabalho em rede interorganizacional possibilita uma ampliação da vantagem competitiva regional (LASTRES; CASSIOLATO, 2005; KRAG *et al.*, 2017; TIZZIOTTI *et al.*, 2019).

Esta conexão entre diferentes empresas é alinhada à abordagem dos *stakeholders*. O surgimento deste termo ocorre a partir da concepção de que as estratégias empresariais sofrem influência e são influenciadas não só pelos gestores e acionistas, mas também por todos os entes que de alguma forma se relacionam com a empresa (FREEMAN, 2001; STOCKER *et al.*, 2020).

Porter (1998, p. 78), por exemplo, apresenta o conceito de cluster como “companhias e instituições geograficamente concentradas e interconectadas em um campo particular”, e para Cassiolatto e Lastres são (2003, p. 27): “aglomerados territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, que apresentam vínculos mesmo que incipientes, estes geralmente envolvem a participação e a interação de empresas”.

Por meio de ações cooperadas as empresas conseguem obter vantagens regionais mais difíceis de serem alcançadas a partir de uma atuação individual e isolada (HUYBERS, 2003; LASTRES; CASSIOLATO, 2005; KRAG *et al.*, 2017; TIZZIOTTI *et al.*, 2019). Para que tais empresas possam estabelecer um relacionamento, Suzigan (2004; 2006) destaca algumas necessidades como, por exemplo: i) de combinar competências e compartilhar know-how e informações com outras empresas; ii) ratear o ônus para a realização de pesquisas tecnológicas, compartilhando os conhecimentos obtidos; iii) fortalecer o poder de compra; compartilhar recursos; iv) dividir riscos e custos para gerar novas oportunidades.

Em relação aos tipos de atores, para Albagli e Maciel (2004) as interações locais podem envolver: agentes econômicos como clientes, fornecedores de insumos, equipamentos ou componentes; agentes de conhecimento, tais como universidades, institutos de pesquisa; agentes de regulação, como o governo em seus vários níveis, e demais atores, como sindicatos, associações empresariais, organizações de suporte. Essa multiplicidade de agentes pode tornar complexa a tarefa de gestão dos interesses individuais e coletivos da rede, tonando necessário o estabelecimento de critérios gerais e a adoção de objetivos comuns.

A interação necessária para a construção de vantagem competitiva em um conglomerado requer 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 é importante, pois permite melhor integração entre os agentes através de uma atuação conjunta entre todos os envolvidos direta e indiretamente na atividade turística (COSTA *et al.*, 2017, p. 234). Dessa forma, implementar estratégias que alcancem não apenas empregados, clientes e fornecedores, mas todos aqueles que de alguma forma mantêm relações com a organização é um caminho mais eficaz para as empresas inseridas em mercados dinâmicos (FREEMAN, 2001 p. 10).

No ramo do turismo, contexto do presente estudo, Jamal e Getz (1995) propõem um planejamento conjunto fundamentado em seis proposições que tratam da interação entre agentes no setor (Quadro 1). Na visão dos autores, a efetividade do funcionamento de um conglomerado ou de uma rede depende do reconhecimento dessas necessidades.

Quadro 1 - Proposições acerca da interação entre agentes no setor de turismo

Proposição 1	Reconhecimento de um elevado grau de interdependência no planejamento e gestão
Proposição 2	Reconhecimento de cada agente e/ou dos benefícios mútuos
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).
Proposição 4	Participação efetiva dos diferentes <i>stakeholders</i> : governo, outras organizações públicas, empresas, associações, comunidade, e grupos de interesses
Proposição 5	Um “organizador” contemplando características como competência, legitimidade e autoridade
Proposição 6	Processo de colaboração efetiva da comunidade

Fonte: Adaptado de Jamal e Getz (1995)

Jamal e Getz (1995) pontuam que as ações e comportamentos dos agentes participantes da rede influenciam significativamente no grau de cooperação que eles estabelecerão no âmbito da rede. No estágio inicial é importante que os atores criem condições facilitadoras, tais como, o reconhecimento da interdependência e dos benefícios mútuos que podem ser obtidos, a identificação dos *stakeholders* interessados em participar da rede, a identificação dos recursos necessários para a colaboração, a identificação de potenciais líderes. Em estágios posteriores, por sua vez, é comum observar um aumento da interdependência entre os atores, maiores volumes de troca de informações, maior grau de coesão social e compartilhamento de valores, criação de soluções coletivas, etc. Nesse momento, é provável que algum grupo gestor surja como catalisador do processo.

Pietrobon (2009) indica que o amadurecimento do arranjo pode ser medido pela soma do interesse e do esforço dos diferentes agentes em evoluírem individualmente e coletivamente investindo em ações de capacitação coletiva e condições para a interação social e o trabalho em grupo. Nessa linha, é importante construir um gerenciamento coletivo e alcançar o comprometimento dos participantes da rede.

Para Elola *et al.* (2012), existem fatores locais que afetam o surgimento e a evolução de um APL. Em relação ao surgimento da rede, os fatores locais estão relacionados à tradição histórica, patrimonial e ambiental da região, ao apoio de empresas grandes e legitimadas e ao grau de interesse e vontade dos agentes. Já em relação à evolução de um APL, os autores apontam como fatores locais: capacidades estratégicas dos atores e associações criadas, sofisticação da demanda e a consolidação de políticas públicas de fomento.

Sugahara e Vergueiro (2011) acrescentam que um Arranjo Produtivo no turismo não depende somente do aspecto territorial, mas também do nível de interação entre os atores de modo a constituir uma rede articulada de indivíduos que lutam pelos interesses coletivos. Cassiolato e Lastres (2003) por sua vez, sugerem que o amadurecimento do APL se dá pela formação de sistemas produtivos e inovativos 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).

3 Metodologia

Tomando como referência o objetivo do estudo, optou-se pela realização de pesquisa qualitativa por ser mais adequada à compreensão de processos sociais e culturais, bem como mais apropriada para analisar complexas redes de interações entre diferentes atores (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2005).

Quanto à coleta de dados da pesquisa, foram utilizadas quatro técnicas: i) pesquisa bibliográfica, visando o mapeamento teórico de contribuições científicas; ii) pesquisa documental, com o intuito de levantar documentos históricos, legais e regionais sobre o Arranjo Produtivo Local de turismo em Pirapora; iii) observação participante, em que o processo de coleta de dados se dá no próprio ambiente natural da vida dos observados; e iv) entrevistas semiestruturadas com 10 atores do Aglomerado de Pirapora, sendo oito com empresários membros da Associação Nosso Turismo de Pirapora (ANTUR), o presidente da ANTUR e a presidente do Circuito Guimarães Rosa (CGR).

O uso da observação participante como técnica de coleta de dados foi possível, tendo em vista que um dos pesquisadores é membro do Conselho Municipal do Turismo e da Associação Nosso Turismo de Pirapora desde outubro de 2017 e teve oportunidade de participar de diversas interações ocorridas no aglomerado da região.

Desse modo, os dados da pesquisa foram oriundos de diferentes fontes, primárias e secundárias, o que, para Triviños (1987), permite abranger uma amplitude descritiva. Segundo Vergara (2005), esta técnica de pesquisa, denominada triangulação de dados, é baseada na interligação de diferentes fontes de dados para investigação do mesmo fenômeno. Ressalta-se que, o uso da observação participante como técnica de coleta de dados foi possível, tendo em vista que o pesquisador é membro do Conselho Municipal do Turismo e da ANTUR.

Quanto ao contexto estudado, o aglomerado turístico de Pirapora/MG foi escolhido por fazer parte do Circuito Guimarães Rosa (CGR) e considerado destaque pelo Ministério do Turismo por receber fluxos de turistas domésticos e internacionais significativos. A cidade de Pirapora tem população estimada pelo IBGE em 2017 de 56.706 habitantes. Situada no norte de Minas Gerais, à direita do Rio São Francisco, apresenta potencial para fomento da atividade turística, desde sua emancipação em 1912 até os dias atuais. Buscando fortalecer os vínculos regionais, a cidade passou a fazer parte do Circuito Turístico Guimarães Rosa (CGR), circuito de cunho literário cuja inspiração é a obra do escritor João Guimarães Rosa (CIRCUITO GUIMARÃES ROSA, 2018).

Em termos de etapas da pesquisa e campo, o estudo foi desenvolvido em cinco fases: Etapa 1: levantamento do histórico de criação e do desenvolvimento do aglomerado produtivo de Pirapora; Etapa 2: identificação dos produtos turísticos e as organizações neles atuantes; Etapa 3: mapeamento das ações coletivas realizadas ao longo do tempo; Etapa 4: Identificação dos fatores intervenientes da decisão de fazer parte (ou não) da associação; Etapa 5: Levantamento de ações do poder público e privado em relação a integração das atividades do Turismo de Pirapora, verificando a interação entre os setores público e privado e a dinâmica organizacional de cada agente no APL.

Quanto ao tratamento dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, que consiste no uso de técnicas de organização, sistematização e descrição do conteúdo das informações coletadas, a fim de compreender o discurso e aprofundar suas características (MINAYO, 2002). Buscou-se captar informações sobre as principais categorias teóricas da pesquisa, especialmente, as atividades

conjuntas entre os atores do conglomerado, o nível de interação social entre eles e os benefícios que se obtêm ao se inserir na rede.

4 Descrição e Análise dos dados

Com relação à formação do aglomerado, ressalta-se que a origem da atividade turística em Pirapora/MG deu-se 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 duas festas anuais que atraíam os turistas: o carnaval e a Festa do Sol. Alguns hotéis e restaurantes iniciaram suas atividades nessa época como, por exemplo, cita um dos empresários entrevistados: *“Nos anos 1980 Pirapora deu um boom em turismo, vinham mais de dez ônibus no fim de semana, pra não dizer mais.”* Porém, segundo ele, o turismo diminuiu devido aos impactos ambientais sofridos pelo Rio São Francisco e o surgimento de outros polos turísticos competitivos na região.

A partir da queda da atividade turística os atores locais buscaram desenvolver iniciativas com a finalidade de resgatar o crescimento econômico da região. Neste contexto nasceu a Associação Nosso Turismo (ANTUR), em fevereiro de 2018, com o objetivo de criar uma rede forte de agentes locais, aumentar o poder de negociação e formar um aglomerado capaz de concorrer com outros destinos, gerando empregos e riqueza local. Desde a sua criação, reuniões e debates vêm sendo realizados com o intuito de fortalecer o turismo na região com a criação de um produto / pacote de experiências e facilidades turísticas da cidade capaz de competir com outros destinos.

Como ação coletiva, o presidente da ANTUR citou a reunião mensal que promove a interação entre os diferentes associados e o compartilhamento de informações entre eles contribuindo, então, para a criação de novos negócios, parcerias, promoções, dentre outras possibilidades. Por meio do relacionamento cooperativo, empresas concorrentes trabalham juntas para alcançarem melhor desempenho e compartilhem recursos, ao mesmo tempo em que competem entre si (LUO, 2007).

Com relação à principal vantagem obtida pelos associados ao ingressarem na rede da ANTUR, os dados indicaram que o acesso à novos conhecimentos e informações é o fator que mais influencia os empresários a participarem da associação (SILVA *et al.*, 2018), conforme tangencia os relatos de entrevistas:

Tudo é somatória para o desenvolvimento da região, porque o conhecimento nunca é demais, a gente tem que tá sempre buscando novas alternativas, novas pesquisas e fazendo isso acontecer (Diretor da ANTUR).

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, você vai ter um leque maior, você vai saber o que tá acontecendo (Empresário 2)”

O Empresário 7 informou que a participação na ANTUR fortalece o sentimento de grupo e que um empreendimento fora da associação pode perder acesso a informações relevantes, pois atuando isoladamente, tal organização corre o risco de não conseguir usufruir das vantagens competitivas provenientes do trabalho em rede. Esse tipo de raciocínio corrobora com o estudo de Dyer e Singh (1998) que mostra que a sinergia entre parceiros dentro de um arranjo pode fazer com que recursos, conhecimentos e capacidades compartilhadas tornam-se um diferencial para a rede.

Os dados empíricos revelaram, ainda, que a participação na ANTUR não gera redução imediata de custo para as empresas participantes que é uma das expectativas que se cria ao ingressar

em uma rede (SUZIGAN, 2004; KACHNIEWSKA, 2013). Todavia, o Empresário 5 mencionou que o acesso a informações já é um recurso relevante que se obtém ao participar da associação: “as vezes não fazemos a compra em grupo, mas tendo a informações de preço e onde comprar mais barato” (Empresário 5). Nessa direção, os dados indicaram que redução de custos e poder de negociação com fornecedor não são considerados fatores preponderantes para a participação na ANTUR, ratificando o estudo de Silva *et al* (2018):

Não, isso de fato nem influencia, não é relevante. Eu como empreendedor, não almejo isso, um tipo de redução de custo pela ANTUR, eu enxergo a ANTUR como uma associação fomentadora do turismo. Se houver uma redução de custos sobre algo lá na frente, isso é uma colheita de um bom trabalho realizado pela ANTUR e dos associados (Empresário 1).

Corroborando com essa discussão, um dos empresários evidenciou que redução de custos não é um fator considerado 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” (Empresário 2).

Por outro lado, uma vantagem do trabalho em rede é a criação de um grupo coeso e representativo de associados que pode, no futuro, adquirir maior poder de barganha para negociar com o setor público. Como a associação ANTUR foi criada recentemente, a interação entre o poder público e privado no conglomerado estudado ainda é embrionária e pouco estreita. Todavia, na visão dos entrevistados, a retomada do turismo depende dessa articulação público-privada:

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 (Empresário 8).

Essa parceria da cidade, do privado com o poder público é a primeira iniciativa a ser tomada para o crescimento. 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 (Empresário 3).

Para ratificar a importância da interação entre o poder público e privado, o Empresário 2 deu um exemplo evidenciando que apenas através do relacionamento estreito foi possível realizar um evento: “Foi através da ANTUR, através das reuniões, o prefeito fez parte, o secretário de turismo. Então, pedimos isso, e o prefeito atendeu, foi bom pra cidade toda, restaurante, posto de gasolina, hotéis, açougues” (Empresário 2). E ainda concluiu: “Sem o poder público não temos muita força não, alguns empresários juntos tem uma força, mas precisa do poder público”.

Se poucos empresários percebem que a prefeitura já reconhece o trabalho sério que a associação realiza, outros entendem que a representatividade junto ao poder público ainda depende de uma participação mais efetiva de todos os associados nas ações da ANTUR. Alguns relatos de entrevista deixaram evidente que a associação ainda carece de um plano de gestão mais profissionalizado e estruturado que comprove a legitimidade da rede para, então, poder realizar cobranças junto ao poder público (BENI, 2006).

Ao analisar a interação entre os agentes no espaço turístico de Pirapora e comparar com as proposições de Jamal e Getz (1985), foi possível observar a incipiência do aglomerado estudado enquanto arranjo interdependente e representativo. Resgatando as proposições desses autores, os dados empíricos revelaram que o conglomerado detém apenas as duas primeiras proposições: i) reconhecimento de um grau de interdependência no planejamento e gestão, achado corroborado pela

maioria dos entrevistados, bem como observado nas reuniões do COMTUR (Conselho Municipal de Turismo de Pirapora) e na interação entre os membros da ANTUR; ii) reconhecimento de benefícios mútuos ao ingressar na rede sobretudo no que tange à obtenção de informações e conhecimentos.

Sobre a proposição 4, - que trata da participação efetiva do governo local e outras entidades públicas na rede-, percebeu-se que há um esforço por parte do governo local, representado pela EMUTUR (Empresa Municipal de Turismo) e por associações como SEBRAE e CDL em conhecer e participar do processo. Porém, a relação entre essas entidades e os associados da ANTUR ainda é incipiente e não há um envolvimento significativo do poder público nas ações da associação. Além disso, como visto anteriormente, a representatividade da associação junto ao poder público ainda depende de uma participação mais efetiva de todos os associados nas ações da ANTUR

Os dados indicaram, ainda, que as proposições 3, 5 e 6 não foram reconhecidas no conglomerado estudado. Quanto à proposição 3, seria necessária elevada confiança na legitimidade e na capacidade de realização da associação, o que não parece ser uma realidade. Ou seja, há desconfiança por parte do corpo empresarial da cidade de que a associação, por si só, não é capaz de resgatar e alavancar o turismo.

Quanto à proposição 5, o município carece de um líder, ou seja, de um “organizador” com atributos de legitimidade e autoridade. Os representantes da ANTUR, por exemplo, ainda enfrentam dificuldades em se desvincular do viés político e estabelecer a legitimidade no aglomerado. Para o presidente da ANTUR: “somente após um período de trabalho e o alcance de resultados concretos é que a associação poderá obter autoridade no aglomerado”. Tal situação, por sua vez, impacta diretamente na proposição 6 que trata do processo de colaboração efetiva da comunidade em prol do turismo. Este processo de cooperação ocorre a partir do fortalecimento do grau de confiança entre os agentes, o que ainda precisa evoluir consideravelmente no aglomerado investigado.

Dado o exposto, o aglomerado turístico de Pirapora encontra-se atualmente em uma fase inicial de colaboração, o que indica um nível informal e embrionário de conexões entre os agentes, onde cada organização interdependente contribui compartilhando informações de modo informal, sem a constituição de uma rede efetiva e densa de cooperação (WANG; KRAKOVER, 2007).

5 Conclusão

Retomando os objetivos centrais da pesquisa, os resultados apontaram que o acesso à novos conhecimentos e informações é o aspecto que mais influencia os empresários a participarem da associação, corroborando resultados de estudos prévios. Portanto, mais do que obter redução de custos de transação e operação ou mesmo aumentar o poder de barganha com fornecedores, a inserção na rede representa uma possibilidade de obtenção de recursos intangíveis relacionados, sobretudo, a informações e conhecimentos.

Os dados indicaram, também, que a cidade possui potenciais produtos turísticos que ainda não foram formatados na forma de um pacote mais sofisticado de atividades e facilidades turísticas, que geralmente é alcançado por meio de uma rede densa de atores locais trabalhando cooperativamente ao longo do tempo. Apesar da implementação de algumas ações coletivas, tais como, a criação de um aplicativo com a agenda cultural e os atrativos da cidade e a realização de reuniões para troca de informações entre os associados, ainda há diversos pontos a serem evoluídos, na percepção dos atores entrevistados.

Ressalta-se, ainda, que há consenso entre os envolvidos na atividade turística em relação a necessidade de estruturar os atrativos como produtos, porém os mesmos apontam dificuldades que

ainda não foram superadas: a relação política entre as entidades; baixo envolvimento da comunidade e falta de preparo para receber o turista; pouco envolvimento de uma parte da classe empresarial da cidade na associação, bem como uma atuação “tímida” do poder público nesse processo; problemas ambientais que afetam diretamente os atrativos naturais da região;

Desse modo, constatou-se que a rede inicial criada no conglomerado turístico de Pirapora ainda não é capaz de impactar de forma significativa a atividade turística no sentido de configurar uma retomada do desenvolvimento turístico e socioeconômico da região. A própria ANTUR não tem dados estatísticos capazes de indicar o crescimento do turismo a partir de sua atuação, tendo em vista sua recente criação.

Portanto, na ausência de uma “organização gestora” que tenha legitimidade/respaldo dos diferentes atores locais e que promove ações para dinamizar o turismo no sentido social, empresarial e sustentável, é pouco provável que o conglomerado turístico de Pirapora se desenvolva como uma rede densa de cooperação capaz de transformar a localidade um espaço turístico altamente atrativo.

Como sugestões de ações futuras, deve-se buscar uma profissionalização da gestão dos atrativos turísticos de Pirapora, investindo na obtenção de vantagens competitivas mais duradouras por meio dos seus recursos raros. Algumas estratégias inovadoras possíveis, nessa perspectiva são: o fortalecimento das conexões sociais entre os agentes associados, ações coordenadas entre iniciativas privadas e públicas, a padronização da oferta dos produtos turísticos, maior esforço de divulgação e *marketing*, fortalecimento das agências locais e controle e avaliação da atividade turística.

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.

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.

BENI, M. Política e planejamento estratégico no desenvolvimento sustentável do turismo. **Turismo em Análise**, v. 17, n. 1, p. 5-22, 2006.

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

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

ELOLA *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.

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

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.

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**, v. 9, n.1, p. 33-56, 2013.

KRAG, Márcia Nágem et al . A Governança do Arranjo Produtivo Local da Castanha-do-Brasil na Região da Calha Norte, Pará. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, v. 55, n. 3, p. 589-608, 2017.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Innovation systems and local productive arrangements: new strategies to promote the generation, acquisition and diffusion of knowledge. **Innovation**, v. 7, n. 2, p. 172-187, 2005.

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

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 e método. **Petrópolis: vozes**, 2002.

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

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.

SILVA, D. R.; MENDONÇA, F. M.; SILVA, G. M.; 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.

STOCKER, F.; MASCENA, K. M. C.; AZEVEDO, A. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Teoria de Redes de Influências de 'Stakeholders': Uma Abordagem Revisitada. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. Edição Especial, p. 673-688, 2019.

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, W. Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil. **Relatório Consolidado**. Rio de Janeiro: IPEA, 2006.

TIZZIOTTI, Catarine Palmieri Pitangui; TRUZZI, Oswaldo Mário Serra; BARBOSA, Agnaldo de Sousa. Arranjos produtivos locais: uma análise baseada na participação das organizações locais para o desenvolvimento. **Revista Gestão & Prod.**, São Carlos, v. 26, n. 2, e2579, 2019.

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

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

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

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