

A DECISÃO DE PARTICIPAR: A INTERAÇÃO E A COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS DO TURISMO DE PIRAPORA/MG¹

Daniel Rocha Silva
Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET/MG
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG/MG
danielrocha.adm@gmail.com

Fabricio Molica de Mendonça
Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET/MG
Universidade Federal de São João Del Rei – UFSJ
fabriciomolica@yahoo.com.br

Moises Luna Brandão
Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET/MG
moisesluna@gmail.com

Gustavo Melo Silva
Universidade Federal de São João Del Rei – UFSJ
gustavomelo@ufs.edu.br

RESUMO

Esse trabalho visa investigar os fatores que influenciam a decisão de participar de uma associação de empresas do turismo na cidade de Pirapora/MG. A localidade foi escolhida pelo fato de ter constituído há seis meses a Associação Nosso Turismo de Pirapora e Região (ANTUR). Estudar o turismo no contexto de aglomerados produtivos é estratégia plausível, visto que, quanto mais estruturada estiver uma localidade, maior o poder de competição e de sobrevivência. Assim, para esse estudo foi utilizada a pesquisa quantitativa com a aplicação de questionário aos membros da Associação, com a intenção de verificar os motivos que os levaram à decisão de participar e relacioná-los com a literatura que aborda esse assunto. Os resultados revelam que o principal motivo é a possibilidade de compartilhamento do conhecimento, acompanhado de outros fatores, como usufruir de um sistema de informações turísticas e participar dos ganhos provenientes do trabalho em grupo. Outros fatores, como redução de custos de transação e poder de negociação com fornecedores comuns aparecem como menos importantes. Espera-se que esses resultados indiquem um caminho para a Associação e para as organizações aperfeiçoarem o sucesso no gerenciamento do aglomerado turístico por meio do compartilhamento de conhecimento no local.

PALAVRAS-CHAVE: Turismo; Decisão; Associação.

¹ Recepção: 02/2019

Aprovação: 06/2019

Publicação: 08/2019

THE DECISION TO PARTICIPATE: THE INTERACTION AND COOPERATION BETWEEN TOURISM COMPANIES OF PIRAPORA / MG

ABSTRACT

This paper aims to investigate the factors that influence the decision to participate in an association of tourism companies in the city of Pirapora / MG. The locality was chosen because it constituted 6 months ago the Associação Nosso Turismo de Pirapora and Region (ANTUR). Studying tourism in the context of productive clusters is a plausible strategy, since the more structured a locality is, the greater the power of competition and survival. Thus, for this study, the quantitative research was applied with the application of a questionnaire to the members of the Association, with the intention of verifying the reasons that led them to participate and relate them to the literature that deals with this subject. The results reveal that the main reason is the possibility of knowledge sharing, accompanied by other factors, such as enjoying a tourist information system and participating in the gains from group work. Other factors, such as reduction of transaction costs and bargaining power with common suppliers, appear less important. It is hoped that these results will indicate a way for the Association and for organizations to optimize the success in the management of the tourist cluster through the sharing of knowledge in the agglomerate.

KEYWORDS: Tourism; Decision; Association.

1. Introdução

Uma destinação turística é caracterizada pela conexão de bens e serviços ofertados aos turistas por meio da interação entre empresas que oferecem atividades diversificadas concorrentes e complementares, coordenadas pelo poder público, atendendo os interesses da sociedade receptora e percebido de forma positiva pelo turista. O potencial turístico cresce na medida em que as empresas locais ofertam produtos que fomentem o desejo de permanecer e consumir. Nesse processo, os mecanismos de cooperação vertical ou horizontal de empresas, o diálogo entre público e privado, e órgãos legislativos, podem ser alcançados por meio de investimentos voltados para promover ações de colaboração, impulso ao diálogo e medidas de construção da confiança (BENNER, 2017).

A literatura mostra que geralmente a decisão de cooperar depende das expectativas de benefícios: baixos riscos relacionados às atividades do negócio; economia de escala; baixos custos de transação e de operação; maior segurança; 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 às competências únicas, fundos e recursos; maior cadeia de valor; maior empreendedorismo local; e inovação. (KACHNIEWSKA, 2013; Alonso et al, 2015).

Em municípios considerados turísticos há expectativa de usar a atividade como fonte para aumentar o emprego e renda da população por meio do retorno econômico e fortalecimento dos empreendimentos locais, o que incentiva a busca por estratégias voltadas à capacitação de

empresas para atuar no segmento (ALVES, 2010). Por isso, é comum a criação de associações formadas por organizações com objetivos próximos e clientes comuns, com a finalidade de desenvolver estratégias, de alinhar, por meio da governança, ofertas capazes de oferecer um turismo completo, contribuindo na construção da competitividade da destinação (D'ANGELLA, 2009). Tais associações podem promover a cooperação, realçando as oportunidades individuais das firmas e da economia (KACHNIEWSKA, 2013). Porém, nem sempre, nesses espaços, ocorre adesão dos agentes locais. Então, cabe a seguinte indagação: Quais os fatores determinantes no processo decisório de organizações para a participação em associações?

Para responder a essa questão é importante o desenvolvimento de estudos em locais específicos, visto que, os espaços são diversificados, tendo diferentes graus de maturidade, de integração da cadeia produtiva, de articulação, associativismo, de integração entre os agentes e instituições locais e de capacidade para inovação. Essas diferenças são resultantes de vários fatores, tais como: a evolução histórica, a organização institucional, o contexto social e cultural, a estrutura produtiva, as formas de inserção nos mercados nacional e internacional, as estruturas de governança, a logística, os padrões de associativismo e de cooperativismo, as formas de aprendizado e de disseminação do conhecimento local.

Assim, esse trabalho procura investigar os fatores que influenciam a decisão de participar de uma associação de empresas do turismo na cidade de Pirapora/MG. A localidade foi escolhida pelo fato de ter constituído há seis meses a Associação Nosso Turismo de Pirapora e Região (ANTUR), uma entidade que nasceu justamente para fomentar a relação entre as empresas do setor na região e é formada principalmente por microempresas, prestadores de serviços e empresas individuais. Nessa perspectiva o trabalho deverá analisar os pontos considerados importantes que levaram as organizações a participar da associação; e levantar os menos relevantes nesta decisão.

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. Será aplicado um questionário aos membros da Associação, com a intenção de verificar os motivos que os levaram à decisão de participar e relacioná-los com a literatura que aborda esse assunto. Além da introdução, o trabalho conta com o referencial teórico, a metodologia, os resultados e a conclusão.

2. Referencial Teórico

2.1 A conexão entre empresas como estratégia de cooperação

A 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 está relacionada ao aumento da vantagem competitiva regional, por isso o surgimento de arranjos locais e clusters. Porter (1998, p. 78) 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):

[...] 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 constroem vantagens regionais frente a alternativas de conglomerado produtivo. 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 as necessidades fundamentais como: a) a necessidade de combinar competências e utilizar know-how de outras empresas; b) dividir o ônus para a realização de pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e conhecimentos obtidos; c) oferecer produtos de maior qualidade e linhas mais diversificadas aumentando a força competitiva de atuação para inserção externa de mercado; d) fortalecer o poder de compra; compartilhar recursos subutilizados; g) 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 pode gerar um ciclo virtuoso, criando conhecimentos e transbordamentos tecnológicos que melhoram as capacitações técnicas, tecnológicas e inovativas das empresas (ALBAGLI; MACIEL, 2004).

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 diretos e indiretamente na atividade turística de uma determinada localidade” (COSTA et al, 2017, p. 234). Tal premissa parte do princípio de 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, pode 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, programar 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 potencializam os processos de aprendizagem e as ações conjuntas dentro do arranjo".

Verifica-se que a interação entre empresas é importante ao passo que se torna uma entidade visível 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), existem dois pré-requisitos para o relacionamento cooperativo entre firmas para promoção de competitividade conjunta: primeiro requer estratégia do setor que incorpore uma proposta clara de cooperação e compartilhamento entre firmas do setor; segundo: as atividades cooperadas de sucesso requerem execução e monitoramento apropriado. 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 (PIERÓ-SIGNES, 2015).

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. De 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 inovações (JAMAL e GETZ, 1995).

O turismo oferta uma variedade de complementariedades e interseções com outros setores ou indústrias, permitindo o desenvolvimento regional por meio 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 (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. A chave é a cooperação das autoridades locais, apoio de instituições, instituições de ciência e pesquisa com pequenas e médias empresas locais. (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).

2.1 Órgãos de Gestão da Destinação (DMO)

A literatura no campo temático de gerenciamento 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 objetivo, 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, com o objetivo de contribuir com as organizações na tomada de decisão, dentre elas: a) garantir a avaliação da competitividade como forma de gerir os destinos e a elas próprias; b) incluir residentes no sistema turístico; c) contribuir para o sucesso dos destinos através da gestão integrada, promoção e marketing da comunidade; d) utilizar sistema informatizado e centralizado das informações turísticas (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 seu funcionamento e sucesso. A necessidade de gestão compartilhada faz sentido quando as organizações estão usufruindo de recursos comuns na atividade do turismo. Dessa forma as decisões individuais impactarão completamente em todo arranjo turístico, neste cenário o DMO deseja orquestrar a tomada de decisão no desenho, organização e gerenciamento das relações em rede, as quais o desempenho econômico de ambos, DMO e parceiros comerciais, dependem (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. Neste ponto de vista o papel exercido pela DMO é fundamental quanto à atuação das organizações e suas decisões de atuação 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 da marca ou identificação da destinação, que proporcione aos parceiros comerciais visibilidades, e dê condições da localidade turística gerir melhor sua apresentação no mercado. Estas identificações, marcas, ou logos devem projetar os elementos chaves da localização de modo a 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 relação à 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. Assim, os parceiros de uma região devem contribuir com o DMO pensando na relação custo-benefício e 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; 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 e mercado, lacunas no conhecimento e na tecnologia. 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 Visão Baseada em Recursos (RBV) e a Visão de Ganhos Relacionais

Os estudos de Dyer e Sing (1998) procuraram estabelecer uma comparação e verificar a relação existente entre a criação de vantagem competitiva, fundamento 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, a melhora da produtividade na cadeia de valor é o único caminho, e é possível quando parceiros comerciais estão dispostos a fazer investimentos em um relacionamento específico e recursos combinados (DYER e SING, 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, é fácil para as organizações definirem seus parceiros comerciais, já que, o mercado oferece virtualmente produtos idênticos. A análise do estudo de Dyer e Sing (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. 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).

As proposições apresentadas nos trabalhos trazem apontamentos em relação às propostas de ativos, conhecimentos ou 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 Sing (1998, p. 664): “quanto maior o investimento em aliança com parceiros, maior o potencial de ganhos relacionais”.

Para a definição da importância deste aspecto na construção de ganhos relacionais, o autor afirma ainda 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 a estrutura. Enquanto para a VBR de Barney (1991) os recursos físicos tanto podem impedir que fossem concebidos e implementados 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 para a construção da sustentação da vantagem competitiva.

O segundo aspecto, conhecimentos e capacidades, traz consigo um elo importante para a teoria de ganhos relacionais, já que em muitos casos, têm sido a mais importante fonte de novas ideias e informação, as quais resultam em aprimoramento no desempenho de tecnologia e inovação. Para Dyer e Sing (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 verificado que acordos em arranjos empresariais são particularmente efetivos para alinhar as contribuições entre os parceiros e promover o aumento da transferência do conhecimento de acordos com as regras do arranjo.

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. Para Dyer e Sing (1998) a sinergia entre parceiros de um arranjo pode fazer com que os recursos, conhecimentos e capacidades compartilhadas entre eles torne-se um diferencial raro e difícil de ser imitado, e tais características são apresentadas por Barney (1991) quando apresenta as condições para a 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, que poderia correr ou 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 (BALESTRIN, VERSCHOORE e PERUCIA, 2014).

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 engajar na iniciativa de criação de valor. Para Dyer e Sing (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 o desempenho econômico local (BARNEY, 1991).

Para concluir, a VBR e a visão de ganhos relacionais contêm 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, sobressaem uma rede de barreiras à imitação, ativos interconectados; ambiente institucional coletivo, e parceiros comerciais (DYER E SING, 1998; BALESTRIN, VERSCHOORE e PERUCIA, 2014).

Os conceitos ligados à visão relacional são atualizados pelos autores Dyer, Singh e Hesterly no trabalho *The Relational View Revisited: A Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture*, oportunidade em que os autores trabalham a perspectiva de uma revisita ao conceito e à evolução dos determinantes da criação de valor na teoria de ganhos relacionais. (DYER, SINGH e HESTERLY, 2018). Nesta ocasião verifica-se que a visão relacional está focando na possibilidade de compartilhamento de recursos e recursos complementares. Esta propriedade, habilidade ou capacidade pode impulsionar um processo de relacionamento; e um recurso complementar existe quando o retorno marginal de um recurso potencializa a presença de outro. Tais complementariedades introduzem outras possibilidades, como compartilhamento de conhecimento. (DYER, SINGH e HESTERLY, 2018).

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 aplicar suas estratégias (BARNEY, 1991; DYER, SINGH e HESTERLY, 2018).

Enquanto 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 ganhos são gerados em conjunto e são propriedades das firmas parceiras, portanto, ganhos relacionais é uma propriedade da rede. Uma firma isolada, independente 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).

3. Procedimentos Metodológicos

Esta foi uma pesquisa de natureza quantitativa, de caráter descritivo-explicativo, já que, procura mensurar qual a relevância dos fatores na decisão de participar ou não de uma associação. (ANDRADE, 2002)

O acesso à pesquisa ficou disponível aos membros da Associação Nosso Turismo de Pirapora e região durante o período de 06 a 12 de julho de 2018 e obteve 17 respostas. O índice de retorno alcançado foi cerca de 20%, tendo em vista que a Associação conta com 85 participantes, formada principalmente por microempresas, prestadores de serviços e empresas individuais. O questionário foi enviado a todos os membros pelo gestor da Associação, que colaborou com a aplicação.

3.1 Unidade de Análise

De acordo com o novo mapa do turismo brasileiro, em 2017, 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 em Minas Gerais 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 aparecem no novo mapa nas categorias D e E. Esses destinos não possuem fluxo turístico nacional e internacional expressivo – mas têm papel importante no fluxo turístico regional (BRASIL, 2017).

A cidade de Pirapora tem população estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (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, com oportunidade de ofertar o turismo natural, de aventura e cultural. 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 presentes 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. Entre os motivos de viagem à Pirapora, destacam-se: local de riqueza histórica cultural; festas; estâncias hidrominerais e contato com a natureza. Tais motivos estão de acordo com o resultado estadual, em que 82% dos motivos de viagem, são relativos ao turismo cultural e ecoturismo. Em relação ao pós-viagem, 71% afirmaram que a viagem atendeu as expectativas e 89% pretendem retornar (MINAS GERAIS, 2016-2017a).

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 o sentimento de grupo, de interação e cooperação. Esta representatividade do espaço no desenvolvimento de todos é uma maneira de revelar a cultura que viveu ou vive aquele lugar (CARNEIRO, 2011), construindo assim um campo de estudo fértil.

Por fim, buscando fortalecer os vínculos regionais, a cidade faz parte do Circuito Turístico Guimarães Rosa. Esta Política de Regionalização do Turismo, trabalhada há 13 anos no estado de Minas Gerais vem buscando através 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).

3.2 Coleta e Análise De Dados

Este estudo procurou similaridade entre a literatura e a decisão das organizações de participar da ANTUR. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário online, utilizando a ferramenta Formulários do Google e aplicado aos participantes da ANTUR. O questionário relacionava os fatores considerados pela literatura e solicitava um grau de relevância do fator na decisão de participação na Associação. Esses dados foram analisados por meio da construção de gráficos gerados pelo próprio Google formulários e com apoio do módulo de Planilhas do Google.

De acordo com as abordagens teóricas levantadas, as categorias analíticas que poderiam influenciar a participação numa associação de empresas estão representadas por meio do quadro 1:

Quadro 1 – Fatores que influenciam a participação em uma associação de empresas na visão dos autores e sua relação com as questões apresentadas na pesquisa

| Autores | Pressuposto | Fator (Escala de importância 1-4: “muito importante/pouco importante”) |
|--|---|---|
| Alonso <i>et al</i> (2015) Suzigan (2004) | Construir vantagens regionais frente às alternativas de conglomerado produtivo; | - Aumento da competitividade em relação a outros destinos; |
| Albagli e Maciel (2004) Costa <i>et al</i> (2017) | Melhorando as possibilidades de ações coordenadas; | - Fortalecimento das ações coordenadas; |
| Freeman (2001) Iacono e Nagano (2010) | O fortalecimento das interações entre os agentes potencializam os | - Possibilidade de aumentar conhecimentos com os |

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| | processos de aprendizagem; | parceiros; |
| Mira <i>et al</i> (2017) | Utilização de sistema informatizado e centralizado das informações turísticas; | - Usufruir de um sistema informatizado e centralizado de informações turísticas; |
| Blain, Levy e Ritchie (2005). | Promoção e marketing da comunidade; a criação da marca, ou gestão de <i>brand</i> da destinação; | - Possibilidade de uma marca única da cidade; |
| D'Angela (2009) | Redução de custos na solução de questões comerciais entre parceiros (internos); | - Redução de custos entre parceiros; |
| Dyer e Sing (1998) | Baixam os custos de transação (negociações externas); | - Poder de negociação com fornecedores comuns; |
| Dyer e Sing (1998) | Uma vez sozinho, não conseguirá usufruir das vantagens competitivas provenientes do trabalho em equipe do grupo; | - Participar das vantagens competitivas do grupo; |
| Dyer e Sing (1998) | Alinhar transações com a estrutura de governança local; | - Poder de negociação com o poder público local; |

Fonte: Dados da pesquisa.

4. Resultados

4.1 Fatores considerados importantes ou muito importantes que influenciaram a decisão de participar da Associação

Aumentar a competitividade em relação a outros destinos, onde estruturas de organizações formais levam um determinado lugar a um patamar diferenciado em relação a outros aglomerados (ALONSO et al, 2015) foi citado por 8 respondentes como fator muito importante para definir a participação na Associação; entre os que consideram importante foram 6 respostas, indicando que o relacionamento no aglomerado fortalece a competitividade frente a outros destinos quando se trata de um aglomerado turístico. O sucesso proveniente da conexão de stakeholders, apresentado por Freeman (2001) ocorre quando as estratégias do aglomerado alcançam, além de clientes e fornecedores, todos os envolvidos na oferta do produto turístico. Nesse sentido, 15 respostas indicaram como importante ou muito importante o fortalecimento de ações coordenadas para definir a participação na Associação, o que potencializa processos de aprendizagem e ações conjuntas (IACONO E NAGANO, 2010).

A atuação em conjunto no aglomerado turístico proporciona sustentabilidade do negócio, já que o envolvimento atende necessidades das organizações, dentre elas o conhecimento (SCHMIDT E DREHER, 2008). Esta construção tem como base o compartilhamento e a evolução desse conhecimento, confirmado pela pesquisa, na qual 13 respostas indicaram como fator muito importante para definir a participação na Associação e 5 como fator importante. Esta questão não teve nenhuma resposta pouco importante ou nada importante.

Compreendem assim, os benefícios mútuos que o relacionamento pode gerar. Dispostos a compartilhar, os processos de aprendizagem e ações conjuntas são fortalecidas (IACONO E NAGANO, 2010).

Usufruir de um sistema informatizado e centralizado das informações aparece como fator muito importante em 13 respostas e importante para 3, evidenciando sua relevância para a tomada de decisão quanto à participação na Associação. Este fator apresenta-se como fundamental na tomada de decisão das estratégias individuais das firmas (MIRA et al, 2017) e assim ganha relevância. Conhecer o contexto geral da localidade é relevante, já que a visão de negócios do turismo é afetada quando o coletivo atua em função da sustentabilidade da atividade (D'ANGELLA, 2009).

Evitar o isolamento é uma questão muito importante para 15 respondentes, tal situação é crucial no contexto do turismo. A produtividade da rede, possível quando parceiros pensam em recursos combinados, é caminho para sucesso a longo prazo. (DYER E SING, 1998; FREEMAN, 2001). Dessa forma, isolar-se não produzirá benefícios quando o cliente busca um produto único na localidade. A figura 1 apresenta os fatores e o número de respostas que indicaram importante ou muito importante.

Figura 1. Fatores considerados importantes ou muito importantes para influenciar a decisão de participação na Associação



Fonte: dados da Pesquisa

4.2 Fatores considerados pouco importantes para influenciar a participação na Associação

A criação de marca única para apresentação da localidade aparece como fator importante para os respondentes, esta iniciativa, que para D'Angella (2009) deveria ser do DMO, surge como preponderante na decisão de participar da Associação, já que a marca única da localidade se torna um diferencial para a competitividade da destinação. A governança e o poder local exercem papel único na destinação. Assim, o aglomerado produtivo deve visualizar na estrutura governamental um forte influenciador na economia local, pois, quanto maior a habilidade dos parceiros em alinhar as transações com o poder público, na criação e sustentação de arranjos, maior o potencial de gerar ganhos para todos (DYER E SING, 1998).

A figura 2 apresenta os fatores pesquisados e o número de respostas que indicaram como pouco importante para definir a participação na associação:

Figura 2. Fatores considerados pouco importantes para influenciar a participação na Associação

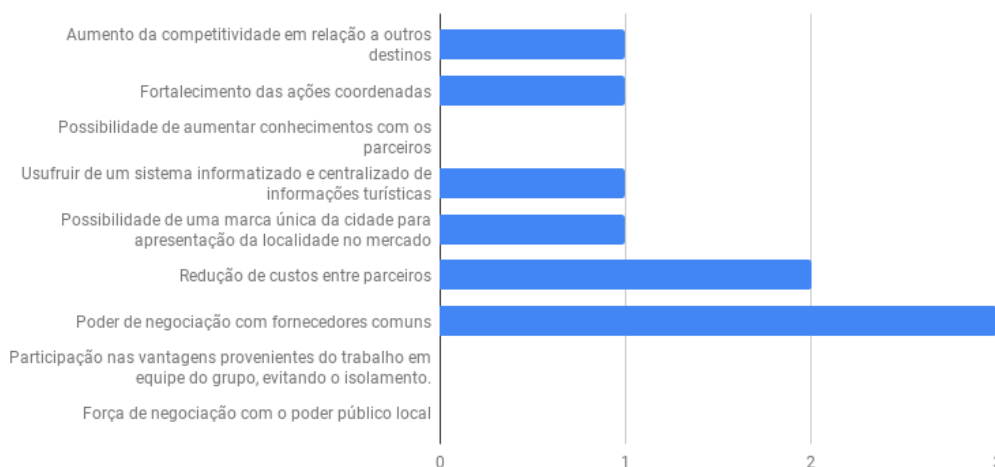


Fonte: dados da Pesquisa

4.3 Fatores sem importância apontada que influenciaram a participação na associação

Os respondentes indicaram como fator importante, mas não preponderante a redução dos custos de transação, tanto entre parceiros, quanto com fornecedores comuns. Tais fatores obtiveram maior número de repostas 'nada importante' (3) conforme figura 3, indicando que este não é fator decisivo para participarem da Associação. A recente implantação da Associação pode justificar esta resposta, pois, apenas quando a relação custo-benefício se revelar eficiente os parceiros de uma região contribuirão para o fortalecimento da DMO, compreendendo a importância de seu papel na economia. (D'ANGELLA, 2009).

Figura 3. Fatores considerados nada importantes na decisão de participação da Associação



Fonte: dados da Pesquisa

4.4 Análises de Resultados

Os dados apresentados revelam que os fatores influenciadores na participação das empresas numa associação de turismo estão mais relacionados à obtenção de conhecimento com os parceiros e o trabalho em equipe, evidenciando a importância das iniciativas comuns entre associados e o poder público quanto à participação no grupo. Os fatores que foram considerados pouco importantes estão relacionados à negociação com o poder público, bem como competitividade por meio de marca única utilizada na cidade. Entre os fatores considerados sem importância para influenciar a participação na associação, os participantes da pesquisa indicaram a força de negociação com fornecedores comuns e a redução de custos entre parceiros.

Os resultados encontrados evidenciam, dessa forma, que uma destinação turística que forma uma associação com a participação das empresas locais, como a do caso estudado, deve investir na construção do conhecimento comum e na força das relações em equipes, sem, contudo, desconsiderar outros fatores apontados pela teoria como cruciais na determinação da participação das empresas. A construção da associação deve analisar a realidade local, as necessidades das organizações e como se dará a construção da liderança. Dessa forma, por meio desse contexto, verificar como a destinação e as organizações locais irão se beneficiar com a interação entre elas.

5. Conclusão e considerações finais

Este trabalho teve por objetivo identificar quais fatores foram relevantes na decisão das organizações em participar de uma Associação empresarial voltada ao turismo em Pirapora/MG.

A vantagem competitiva construída a partir das aglomerações produtivas pressupõe que a proximidade geográfica proporciona condições eficientes de fortalecer o grupo, ao mesmo tempo, viabiliza o individual. É nesta perspectiva que os resultados desta pesquisa verificam que a construção e o compartilhamento do conhecimento em grupo são os fatores que mais influencia na decisão de participar de uma associação. Informações e conhecimentos potencializam o aglomerado e conduzem a localidade na direção de padronização do atendimento, ao encontro da expectativa do cliente com um produto único na destinação.

O fortalecimento das ações coordenadas e o compartilhamento de informações turísticas também são decisivos. Eles impulsionam o interesse das organizações a estarem na associação. Tais fatores são utilizados pelas firmas com o intuito de proporcionar maior divulgação de suas empresas, promoções e aumentar a competitividade, já que entre microempresas, usualmente com baixo investimento em marketing, tal alternativa é fundamental em suas ações.

Os fatores que receberam mais indicações de não importante foram redução de custos de transações entre parceiros e poder de negociação entre fornecedores comuns. A característica da Associação e sua recente implantação pode ter relação com este resultado, já que o

objetivo da Associação inicialmente é dinamizar a oferta do produto turístico para o cliente, e não o fomento da relação com fornecedores.

Este trabalho tem como principal limitação o fato da baixa participação dos associados, quando apenas 20% dos membros da Associação se dispuseram a responder a pesquisa. Esta falta de interesse pode estar relacionada com a recente implantação da Associação e o objetivo de compartilhamento de informações, conforme compreendido pelas empresas. Além disso, quando se trata de estudo de caso único, os seus resultados não podem ser generalizados, dessa forma, resta sugerir novas pesquisas no sentido de identificar os fatores relacionados aos interesses que as têm ao decidir se associar.

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.

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos científicos para cursos de pós-graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; PERUCIA, Alexandre. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENNER, Maximilian. From clusters to smart specialization: Tourism in institution-sensitive regional development policies. **Economies**, v. 5, n. 3, p. 26, 2017.

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.

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.

CARNEIRO, Kelly Aparecida de Souza *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.

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.

COSTA, Nayla Daniella; DA SILVA MELO, Adilson; 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.

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.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir; HESTERLY, William S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, 2018.

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

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_2_0180207.pdf. Acesso em 26 de março de 2018.

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.

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.

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.

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

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

PEREIRA, Cristina Espinheira Costa; AZEVEDO, Ana Cláudia: A.In: SEMEAD, 20., 2017, São Paulo. **A Influência das Instituições de Apoio na Governança de Clusters de Negócios**. [S.l.: s.n.], 2017. p. 1-17. Disponível em <http://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=2053>. Acesso em: 21 Jul. 2018

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

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.