

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE - UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

ANA MARIA KOTZKO

COOPERAÇÃO ENTRE AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS PARA
DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÃO NO TURISMO SUSTENTÁVEL: UM
ESTUDO NO MUNICÍPIO DE PRUDENTÓPOLIS-PR

GUARAPUAVA

2019

ANA MARIA KOTZKO

**COOPERAÇÃO ENTRE AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS PARA
DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÃO NO TURISMO SUSTENTÁVEL: UM
ESTUDO NO MUNICÍPIO DE PRUDENTÓPOLIS-PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Administração, Curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Inovação e Tecnologia, da UNICENTRO.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Köhl.

GUARAPUAVA

2019

Catálogo na Publicação
Biblioteca Central da Unicentro, Campus Santa Cruz

K87c

Kotzko, Ana Maria

Cooperação entre agentes públicos e privados para desenvolvimento de inovação no turismo sustentável: um estudo no município de Prudentópolis-PR / Ana Maria Kotzko. -- Guarapuava, 2019. xi, 128 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Administração. Área de concentração: Inovação e Tecnologia, 2019.

Orientador: Marcos Roberto Kuhl

Banca examinadora: Marcos Roberto Kuhl, Marlete Beatriz Maçaneiro, Zoraide da Fonseca Costa, Vanessa de Oliveira Menezes

Bibliografia

1. Administração. 2. Cooperação público/privada. 3. Inovação. 4. Turismo sustentável. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658

TERMO DE APROVAÇÃO

ANA MARIA KOTZKO

**COOPERAÇÃO ENTRE AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS PARA
DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÃO NO TURISMO SUSTENTÁVEL: UM
ESTUDO NO MUNICÍPIO DE PRUDENTÓPOLIS-PR**

Dissertação aprovada em 29/05/2019 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre(a) no curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Kühl
Instituição: UNICENTRO

Prof. Dr^a. Marlete Beatriz Maçaneiro
Instituição: UNICENTRO

Prof. Dr^a. Zoraide da Fonseca Costa
Instituição: UNICENTRO

Prof. Dr^a. Vanessa de Oliveira Menezes
Instituição: UNICENTRO

Guarapuava, 29/05/2019.

AGRADECIMENTOS

Graças dou a Deus pela providência divina sempre presente em minha vida!

Meus agradecimentos se estendem a minha família, minha mãe Inêz, meu pai Lademiro e meu irmão Genesio pelo carinho e atenção com os meus projetos de vida, sempre dispostos a apoiar minha caminhada acadêmica e profissional.

Agradeço aos meus amigos pela presença em todos os momentos, em especial agradeço pelas amizades que o mestrado proporcionou, pelas trocas de experiências e principalmente pela colaboração no decorrer do programa.

Agradeço aos docentes do PPGADM/UNICENTRO pelos ensinamentos acerca dos temas relacionados às disciplinas e, também pela contribuição na formação profissional e pessoal.

Agradeço de modo especial ao Prof. Dr. Marcos Roberto Kühn pelas orientações, pela paciência, compreensão, ensinamentos e principalmente por acreditar na temática que esse estudo aborda.

Agradeço também aos membros das bancas de qualificação e defesa, Prof^a Dra Marlete Beatriz Maçaneiro, Prof^a Dra. Zoraide da Fonseca Costa e Prof^a Dra Vanessa de Oliveira Menezes pelas correções e considerações necessárias para a finalização desse trabalho.

Por último, meus sinceros agradecimentos às organizações públicas e privadas do município de Prudentópolis que fizeram parte do estudo, que dispostas a participar das entrevistas e demais pesquisas foram de extrema importância para a elaboração dos resultados desta dissertação.

Enfim, muito obrigada a todos os envolvidos no percurso de realização desse estudo!

“Que nada nos limite. Que nada nos defina. Que nada nos sujeite.

Que a liberdade seja a nossa própria substância!”

(Simone de Beauvoir)

KOTZKO, A. M. **Cooperação entre agentes públicos e privados para desenvolvimento da inovação no turismo sustentável: um estudo no município de Prudentópolis-PR.** 2019. 130f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2019.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender o processo de cooperação entre agentes públicos e privados para o desenvolvimento de inovação no turismo sustentável no município de Prudentópolis-PR. Buscou-se caracterizar as principais motivações para a cooperação interorganizacional a partir da percepção dos agentes públicos e privados do município de Prudentópolis-PR; elencar os principais facilitadores, dificultadores e resultados da cooperação interorganizacional para o desenvolvimento do turismo sustentável no município de Prudentópolis-PR; e avaliar a inovação no turismo sustentável como indutora ou resultado da cooperação interorganizacional no município de Prudentópolis-PR. Na metodologia, utilizou-se a pesquisa qualitativa de natureza descritiva e analítica e estudo de caso de modo transversal como estratégia de pesquisa. A coleta de dados ocorreu por meio da pesquisa documental, observação direta, diário de campo e entrevistas semiestruturadas com quinze representantes do setor público e privado que participam do Conselho Municipal de Turismo de Prudentópolis-PR. Para a análise, utilizou-se a análise de conteúdo e a triangulação dos dados como técnicas para inferir e interpretar os dados coletados. Os resultados da pesquisa evidenciam-se a partir dos antecedentes, facilitadores, dificultadores, resultados e questões relacionadas à inovação nas relações interorganizacionais presentes no setor de turismo de Prudentópolis-PR. Os antecedentes demonstram os aspectos pautados no desejo de cooperar: necessidade, poder/autoridade, legitimidade, eficiência e reciprocidade como motivações para as organizações estabelecerem relações de cooperação no turismo. Os facilitadores estão relacionados à confiança, comprometimento, coletividade, planejamento e organização das atividades turísticas como uma forma de manutenção da cooperação entre agentes públicos e privados do município. Com relação aos dificultadores, baseados principalmente na desconfiança, oportunismo, rivalidade entre parceiros e complexidade gerencial revelam-se como empecilhos para a continuidade de cooperação no turismo. Sobre os aspectos resultantes encontrados nas organizações e no município, a eficiência nas atividades, estabilidade no mercado e aumento da legitimidade mostram-se como resultados benéficos para as organizações. Já as questões sociais, econômicas, ambientais e políticas contribuem para o desenvolvimento do turismo sustentável no município. A inovação como indutora da cooperação está baseada na busca de desenvolvimento de novos produtos, aprendizagem e troca de conhecimentos como motivações principais para a cooperação interorganizacional no turismo. Por último, a inovação como um resultado da cooperação, apresenta-se a partir do surgimento ou melhorias em produtos e processos, bem como, inovações gerenciais, de *marketing* e institucionais. Conclui-se que o processo de cooperação instaurado em Prudentópolis-PR, proporciona melhorias para as organizações e para o setor de turismo do município. Pondera-se, a partir disso, que a inovação pode ser considerada tanto como indutora ou resultado do processo de cooperação interorganizacional no turismo do município, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região.

Palavras-Chave: Cooperação público/privada. Inovação. Turismo sustentável.

KOTZKO, A. M. Cooperation between public and private agents for the development of innovation in sustainable tourism: a study in the municipality of Prudentópolis-PR. 2019. 130f. Dissertation (Master's Degree in Administration) - Post-Graduation Program in Administration of the State University of the Center-West, Guarapuava, 2019.

ABSTRACT

This study aimed to understand the process of cooperation between public and private agents for the development of innovation in sustainable tourism in the municipality of Prudentópolis-PR. We sought to characterize the main motivations for interorganizational cooperation from the perception of public and private agents of the city of Prudentópolis-PR; list the main facilitators, impediments and results of interorganizational cooperation for the development of sustainable tourism in the municipality of Prudentópolis-PR; and evaluate innovation in sustainable tourism as inducer or result of interorganizational cooperation in the city of Prudentópolis-PR. The methodology used the qualitative research of descriptive and analytical nature and cross-sectional case study as a research strategy. Data collection occurred through documentary research, direct observation, field diary and semi-structured interviews with fifteen representatives of the public and private sector participating in the Municipal Tourism Council of Prudentópolis-PR. For the analysis, we used content analysis and data triangulation as techniques for inferring and interpreting the collected data. The research results are evidenced from the antecedents, facilitators, hinders, results and questions related to innovation in interorganizational relations present in the tourism sector of Prudentópolis-PR. The antecedents demonstrate the aspects based on the desire to cooperate need, power/authority, legitimacy, efficiency and reciprocity as motivations for organizations to establish cooperative relations in tourism. The facilitators are related to trust, commitment, collectivity, planning and organization of tourism activities as a way of maintaining cooperation between public and private agents of the municipality. Concerning the obstacles, mainly based on distrust, opportunism, rivalry between partners and managerial complexity are revealed as obstacles to the continuity of tourism cooperation. Regarding the resulting aspects found in organizations and in the municipality, efficiency in activities, market stability, and increased legitimacy are beneficial results for organizations. Social, economic, environmental and political issues contribute to the development of sustainable tourism in the municipality. Innovation as an inducer of cooperation is based on the pursuit of new product development, learning and knowledge exchange as main motivations for interorganizational cooperation in tourism. Lastly, innovation as a result of cooperation comes from the emergence or improvements in products and processes, as well as managerial, marketing and institutional innovations. It is concluded that the cooperation process established in Prudentópolis-PR, provides improvements for organizations and the tourism sector of the municipality. From this, it is considered that innovation can be considered as either inducer or result of the process of interorganizational cooperation in tourism of the municipality, contributing to the sustainable development of the region.

Keywords: Public/private cooperation. Innovation. Sustainable tourism.

KOTZKO, A. M. Cooperación entre agentes públicos y privados para el desarrollo de la innovación en el turismo sostenible: un estudio en el municipio de Prudentópolis-PR. 2019. 130f. Disertación (Maestría Profesional en Administración) - Programa de Posgraduación en Administración de la Universidad Estadual del Centro-Oeste, Guarapuava, 2019.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo comprender el proceso de cooperación entre agentes públicos y privados para el desarrollo de la innovación en el turismo sostenible en el municipio de Prudentópolis-PR. Buscamos caracterizar las principales motivaciones para la cooperación interorganizacional desde la percepción de los agentes públicos y privados de la ciudad de Prudentópolis-PR; Enumerar los principales facilitadores, impedimentos y resultados de la cooperación interorganizacional para el desarrollo del turismo sostenible en el municipio de Prudentópolis-PR; y evaluar la innovación en turismo sostenible como inductor o resultado de la cooperación interorganizacional en la ciudad de Prudentópolis-PR. La metodología utilizó la investigación cualitativa de naturaleza descriptiva y analítica y el estudio de casos de corte transversal como estrategia de investigación. La recolección de datos se realizó a través de la investigación documental, la observación directa, el diario de campo y las entrevistas semiestructuradas con quince representantes del sector público y privado que participan en el Consejo Municipal de Turismo de Prudentópolis-PR. Para el análisis, utilizamos el análisis de contenido. y la triangulación de datos como técnicas para inferir e interpretar los datos recopilados. Los resultados de la investigación se evidencian en los antecedentes, facilitadores, obstáculos, resultados y preguntas relacionadas con la innovación en las relaciones interorganizacionales presentes en el sector turístico de Prudentópolis-PR. Los antecedentes demuestran los aspectos basados en el deseo de cooperar necesidad, poder / autoridad, legitimidad, eficiencia y reciprocidad como motivaciones para que las organizaciones establezcan relaciones de cooperación en el turismo. Los facilitadores están relacionados con la confianza, el compromiso, la colectividad, la planificación y la organización de actividades turísticas como una forma de mantener la cooperación entre los agentes públicos y privados del municipio. En cuanto a los obstáculos, principalmente basados en la desconfianza, el oportunismo, la rivalidad entre socios y la complejidad de la gestión, se revelan como obstáculos para la continuidad de la cooperación turística. Con respecto a los aspectos resultantes encontrados en las organizaciones y en el municipio, la eficiencia en las actividades, la estabilidad del mercado y una mayor legitimidad son resultados beneficiosos para las organizaciones. Las cuestiones sociales, económicas, ambientales y políticas contribuyen al desarrollo del turismo sostenible en el municipio. La innovación como un inductor de cooperación se basa en la búsqueda del desarrollo de nuevos productos, el aprendizaje y el intercambio de conocimientos como motivaciones principales para la cooperación interorganizacional en el turismo. Por último, la innovación como resultado de la cooperación proviene de la aparición o mejoras en los productos y procesos, así como de las innovaciones administrativas, de marketing e institucionales. Se concluye que el proceso de cooperación establecido en Prudentópolis-PR, proporciona mejoras para las organizaciones y el sector turístico del municipio. A partir de esto, se considera que la innovación puede considerarse como un inductor o como resultado del proceso de cooperación interorganizacional en el turismo del municipio, contribuyendo al desarrollo sostenible de la región.

Palabras-Clave: Cooperación pública/privada. Innovación. Turismo sostenible.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Apresentação da estrutura de dissertação.....	21
Figura 2 - Interação dos procedimentos metodológicos na pesquisa	49
Figura 3 - Modelo Teórico.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pilares do Desenvolvimento Sustentável	26
Quadro 2 - Princípios técnicos para desenvolvimento do Turismo Sustentável no Brasil.....	28
Quadro 3 - Tipologias da inovação no turismo	36
Quadro 4 - Ferramentas necessárias para o estudo de redes interorganizacionais	39
Quadro 5 - Antecedentes das Relações de cooperação Interorganizacional	41
Quadro 6 - Consequências das Redes Interorganizacionais	47
Quadro 7 - Identificação dos antecedentes para cooperação interorganizacional	52
Quadro 8 - Identificação dos facilitadores e dificultadores para a cooperação interorganizacional	53
Quadro 9 - Identificação dos resultados para cooperação interorganizacional no turismo sustentável	55
Quadro 10 - Identificação da inovação como indutora da cooperação interorganizacional.....	56
Quadro 11 - Identificação da inovação como resultado da cooperação interorganizacional ...	57
Quadro 12 - Síntese dos caminhos metodológicos	64
Quadro 13 - Resultados obtidos dos antecedentes das relações interorganizacionais.....	79
Quadro 14 - Resultados obtidos dos facilitadores das relações interorganizacionais	83
Quadro 15 - Resultados obtidos dos dificultadores das relações interorganizacionais	87
Quadro 16 - Resultados das relações interorganizacionais	97
Quadro 17 - Resultados obtidos a partir do estudo da inovação como indutora das relações interorganizacionais.....	100
Quadro 18 - Resultados obtidos a partir do estudo da inovação como resultado das relações interorganizacionais.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CMMAD	Comissão Mundial sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente
COMTUR	Conselho Municipal de Turismo
DC	Definição Constitutiva
DO	Definição Operacional
OCDE	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONU	Organizações das Nações Unidas
PNMT	Plano Nacional de Municipalização do Turismo
PNT	Plano Nacional de Turismo
PRT	Programa de Regionalização do Turismo
TECLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 JUSTIFICATIVA	18
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO SUSTENTÁVEL.....	22
2.1.1 Turismo: Conceito e Evolução	22
2.2 COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO NO TURISMO.....	30
2.2.1 Cooperação Público/Privada no Turismo	30
2.2.2 Inovação	34
2.2.3 Inovação no turismo	35
2.3 COOPERAÇÃO: O PROCESSO E SUAS ABORDAGENS.....	38
2.3.1 Motivações das Relações Interorganizacionais	38
2.3.2 Facilitadores e Dificultadores das Relações Interorganizacionais	43
2.3.3 Resultados das Relações Interorganizacionais	45
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	49
3.2 MODELO TEÓRICO.....	50
3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS ENVOLVIDAS NO ESTUDO	51
3.4 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE E PÚBLICO DE ANÁLISE.....	57
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	60
3.6 SÍNTESE DOS CAMINHOS METODOLÓGICOS	64
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
4.1 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO HISTÓRICO E ATUAL DO TURISMO NO MUNICÍPIO DE PRUDENTÓPOLIS.	65
4.2 ANTECEDENTES DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DO SETOR DE TURISMO DE PRUDENTÓPOLIS-PR	68
4.2.1 Desejo de Cooperar	69
4.2.2 Necessidade	70
4.2.3 Assimetria - Poder e Autoridade	72
4.2.4 Legitimidade.....	73
4.2.5 Eficiência.....	75
4.2.6 Estabilidade e Reciprocidade.....	76
4.3 FACILITADORES DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	79
4.3.1 Confiança.....	80
4.3.2 Coletividade e Comprometimento.....	81
4.3.3 Planejamento e Organização das Atividades Turísticas.....	82

4.4 DIFICULTADORES DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	84
4.4.1 Desconfiança e Oportunismo	84
4.4.2 Rivalidade entre Parceiros e Complexidade Gerencial	85
4.5 RESULTADOS DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DO SETOR DE TURISMO DO MUNICÍPIO	87
4.5.1 Eficiência nas Atividades e Estabilidade no Mercado.....	88
4.5.2 Aumento da Legitimidade	89
4.5.3 Resultados Econômicos.....	91
4.5.4 Resultados Sociais	92
4.5.5 Resultados Ambientais	94
4.5.6 Resultados Políticos.....	96
4.6 INOVAÇÃO COMO INDUTORA DA COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NO SETOR DE TURISMO DE PRUDENTÓPOLIS.....	98
4.6.1 Desenvolvimento de Novos Produtos.....	98
4.6.2 Aprendizagem e Troca de Conhecimentos	99
4.7 INOVAÇÃO COMO RESULTADO DA COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL DO SETOR DE TURISMO NO MUNICÍPIO DE PRUDENTÓPOLIS.....	101
4.7.1 Inovação de Produtos	101
4.7.2 Inovação de Processos	103
4.7.3 Inovação Gerencial	104
4.7.4 Inovação de <i>Marketing</i>	105
4.7.5 Inovação Institucional.....	107
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
5.1 CONCLUSÕES	109
5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	114
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	114
5.4 OPORTUNIDADE DE ESTUDOS FUTUROS	115
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICE A - ROTEIRO DA PESQUISA	127
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TECLE) ..	129
APÊNDICE C - DIÁRIO DE CAMPO.....	130

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta primeiramente um breve contexto do tema pesquisado. Na sequência é apresentado o problema que move o estudo, os objetivos que nortearam o seu desenvolvimento e a justificativa que demonstra a sua importância em termos práticos e teóricos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O turismo é uma possibilidade de desenvolvimento local, pois promove à geração de emprego e renda (ARAÚJO; BRAMWELL, 1999). No Brasil, o turismo vem sendo discutido mais fortemente a partir da criação do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) em 1994 e do Programa de Regionalização do Turismo (PRT) em 2004. Tais iniciativas tiveram como objetivo descentralizar a gestão da atividade turística e conscientizar a população de que o turismo pode ser considerado uma atividade econômica nos municípios turísticos e em seus entornos.

Com relação ao desenvolvimento do turismo no Brasil, cita-se a Lei Geral do Turismo (nº 11.771/08, de 17 de setembro de 2008), que reuniu normas anteriores relacionadas ao setor e traçou parâmetros para seu desenvolvimento futuro. De uma maneira geral, a lei dispõe sobre a Política Nacional de Turismo e a atuação do Governo Federal no planejamento e desenvolvimento do setor de turismo no Brasil. Um dos seus objetivos é proporcionar a promoção do turismo de forma sustentável com segurança no uso da descentralização e regionalização, envolvendo assim a participação das comunidades receptoras (BRASIL, 2008).

A menção ao desenvolvimento de um turismo sustentável e seguro remete para uma preocupação mundial com o meio ambiente e com a parte social afetada pelo turismo. No turismo, assim como nos demais setores da economia, o termo sustentável nasce como uma alternativa para minimizar os impactos negativos na sociedade e no meio ambiente. Essa nova abordagem de desenvolvimento teve início principalmente a partir do Relatório de Brundtland em 1987, conhecido como “Nosso Futuro Comum”, culminando no conceito de Desenvolvimento Sustentável sendo aquele que “[...] atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações para atender às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1987, p. 43).

O turismo não é desenvolvido a partir de uma esfera única. Por isso em um município, é necessário que haja cooperação entre organizações públicas e privadas, para que assim aspectos da sustentabilidade estejam presentes na comunidade envolvida. Beni (1999) aborda que a integração entre os agentes torna-se fundamental para o desenvolvimento do turismo, onde é preciso uma infraestrutura comum que contribua para o desenvolvimento regional.

Hall (2001) considera que a cooperação pode ser entendida como uma estratégia de fortalecimento do turismo. Balestrin e Verschoore (2008, p. 1045) atentam para a mudança do modo tradicional de competição, o qual é baseado na “burocracia hierárquica e megaestruturas empresariais” para um sistema que busca trocas informacionais, avanços tecnológicos e demais fatores que visam vantagem competitiva nos negócios.

A partir da cooperação, pode haver transformações tanto para as empresas quanto para o cenário em que atuam, propiciando um desenvolvimento voltado para a sustentabilidade. Um resultado da integração entre agentes que cooperam é o surgimento de inovações. Pois, o cenário cooperativo fornece acesso ao conhecimento indisponível internamente, permitindo testar os conhecimentos internos de capacidade e aprendizagem, possibilitando novas perspectivas para as empresas (POWEL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Considera-se neste estudo que um processo de cooperação pode ser motivado pela inovação ou a inovação pode ser um resultado do ambiente de cooperação. Como motivação, a busca por inovação está relacionada com o desenvolvimento de novos produtos (FREEMAN, 1987), aprendizagem e trocas de conhecimento (BRASS, *et al.*, 2004), compartilhamento de riscos e incertezas (LORENZONI; LIPPARINI, 1999), e desenvolvimento tecnológico (POWEL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Já com relação aos resultados da cooperação relacionados à inovação, a qual é defendida por Schumpeter (1988) como a inserção de um novo produto ou processo, bem como a melhoria da qualidade dos mesmos. No turismo normalmente pode ser considerada como incremental (HJALAGER, 2010). A partir disso, neste estudo utilizam-se as tipologias da inovação citadas pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005) como inovação de produto, processo, organizacional e de *marketing*. De maneira concreta, Balestrin e Verschoore (2010) e Brass *et al.*, (2004) consideram a inovação como um possível resultado da cooperação interorganizacional, e ainda, Hall e Williams (2008) avaliam que o ambiente externo é o principal meio para a geração de inovação no setor.

Portanto, para evidenciar aspectos da cooperação, seus principais facilitadores, dificultadores e resultados para o desenvolvimento de inovação no turismo sustentável, optou-se pela escolha do município de Prudentópolis, localizado na região Centro Sul do estado do Paraná. O contexto histórico do município propiciou inúmeras capacidades turísticas relacionadas pela sua localização geográfica e também por aspectos advindos desde sua colonização, onde imigrantes em sua maioria europeus trouxeram exterioridades culturais, linguísticas e religiosas tornando o município atrativo em vários quesitos.

O próximo subitem aborda o problema que move o estudo, bem como o principal questionamento da pesquisa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Butler (1998) considera que a partir da década de 1970 iniciou-se a preocupação com o cenário social e ambiental do turismo, havendo a necessidade de uma nova abordagem para o desenvolvimento no mundo. O turismo sustentável consiste em uma maneira diferente de desenvolvimento. As tendências proporcionadas por pressões ambientais, impactos negativos nas regiões onde se tem potenciais turísticos tendem a modificar a oferta do turismo tradicional. Desta forma, as empresas necessitam estarem atentas às mudanças para investirem em uma nova abordagem de desenvolvimento, para assim, consolidarem-se no mercado (RUSCHMANN, 1999).

Percebe-se que os municípios desenvolvem algumas políticas públicas voltadas para o turismo, uns em grande e outros em pequena escala, afetando diretamente às empresas e demais organismos que oferecem serviços relacionados ao turismo. Nota-se que é necessária a cooperação entre os agentes públicos e privados para que haja a criação de políticas voltadas ao desenvolvimento turístico local, a fim de proporcionar resultados sociais, ambientais e econômicos que sejam benéficos para a comunidade receptora. Neste sentido, este estudo visa responder o seguinte questionamento: **Como a cooperação entre agentes públicos e privados contribui para o desenvolvimento de inovação no turismo sustentável no município de Prudentópolis-PR?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Compreender o processo de cooperação entre agentes públicos e privados para o desenvolvimento de inovação no turismo sustentável no município de Prudentópolis-PR.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as principais motivações para a cooperação interorganizacional a partir da percepção dos agentes públicos e privados do município de Prudentópolis-PR;
- b) Elencar os principais facilitadores, dificultadores e resultados da cooperação interorganizacional para o desenvolvimento do turismo sustentável no município de Prudentópolis-PR;
- c) Avaliar a inovação no turismo sustentável como indutora ou resultado da cooperação interorganizacional no município de Prudentópolis-PR.

O próximo subitem contempla a justificativa para a realização do estudo, destacando os elementos teóricos e práticos que envolvem o tema.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo está vinculado ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração (PPGADM-UNICENTRO), associado à Linha de Pesquisa em Inovação e Tecnologia, com objetivo de analisar o processo de cooperação entre agentes públicos e privados para o desenvolvimento de inovação no turismo sustentável.

Para Sachs (1993, p. 39), “A promoção do meio de vida sustentável deve se tornar parte da linha mestra da estratégia de desenvolvimento e não pode ter sucesso sem a participação dos grupos e das comunidades locais.” Neste sentido, no turismo, torna-se cada vez mais importante o surgimento de métodos voltados para a cooperação entre setor público e privado para atrair turistas e criar mecanismos de alta qualidade para o desenvolvimento do turismo sustentável (HALL; PAGE, 2014).

Para tanto, a tarefa de inovar de maneira sustentável não é objetivo somente das empresas, é preciso que instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e

regulamentares, bem como a sociedade civil ajam em prol da inovação. Assim, as empresas necessitam estarem cientes que a fonte de inovação não reside exclusivamente no ambiente interno. Outras empresas, universidades, laboratórios, fornecedores, clientes, entre outros, podem ser considerados como fontes diferenciadas que propiciam inovação (POWEL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

É importante destacar que no Brasil, a criação da Lei 10.913 em 2004, considerada como a “Lei da Inovação”, possibilitou um avanço nos incentivos para as práticas de inovação. Após isso, várias normas surgem para regulamentar a participação dos entes públicos e privados na concretização de inovações nos diversos setores brasileiros. De acordo com o Art. 3º “A União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as respectivas agências de fomento poderão estimular e apoiar a constituição de alianças estratégicas e o desenvolvimento de projetos de cooperação [...]” (BRASIL, 2004, s/p). Neste aspecto, a cooperação entre agentes públicos e privados pode ser considerada como um incentivo a inovação, pois envolve a participação dos agentes frente a um objetivo comum, gerar inovação aos setores econômicos presentes no Brasil.

Um aspecto a ser destacado é o interesse de organismos mundiais para fomento do turismo sustentável. Em 2015, na 70ª Assembleia Geral das Nações Unidas foi designado o ano de 2017 como o “Ano Internacional do Turismo Sustentável para o Desenvolvimento”, apresentado como uma oportunidade de aumentar a conscientização sobre a contribuição do turismo sustentável para o mundo. O objetivo era incentivar os setores público e privado, bem como, mobilizar as partes interessadas em utilizar a cooperação para tornar o turismo como um aspecto de mudança global.

O turismo também tem o potencial para contribuir, direta e indiretamente, com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU que possui objetivos e metas a serem seguidas pelos atores desde o nível local, regional, nacional até o supranacional. Tais objetivos são integrados e indivisíveis e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental (PERDOMO, 2017; UNESCO, 2015; BRASIL, 2018).

Para o aspecto prático, este estudo é relevante a partir da importância em se analisar o turismo como auxílio para o desenvolvimento local. Desta forma, este estudo segue a premissa de que o turismo é um produto consumido *in loco*, diferentemente dos setores tradicionais em que há transformação dos recursos para ser entregue ao cliente. No turismo, o cliente/turista necessariamente precisa ir até os recursos. Assim, pelo turismo possuir esse caráter distinto de outros produtos, sendo seu estudo abrangente, torna-se importante

investigá-lo nos mais diversos contextos e locais (BENI, 1990; CUNHA; CUNHA, 2005; ALDEBERT; DANG; LONGHI, 2011).

O município de Prudentópolis, sendo o foco desta pesquisa, possui diversos pontos turísticos, que podem ser encontrados na forma de atrativos naturais, culturais e religiosos, os quais o tornam como possuidor de grande potencial turístico. Assim, investigar os aspectos da cooperação entre os agentes públicos e privados no setor de turismo demonstra interesse pelo desenvolvimento sustentável de tal município.

Expandir estudos que relacionem a cooperação com a inovação também proporciona melhoria no desenvolvimento local e regional. O turismo surge como uma possibilidade de unir a parte ambiental, social e econômica em municípios com grande riqueza turística, gerando inovações para a comunidade receptora. Considera-se que estudos avaliativos em destinos turísticos são ideais para compreender aspectos da inovação, pois as empresas em sua maioria estão agrupadas e possuem características semelhantes quanto à oferta de serviços (ZACH; HILL, 2017).

A partir da cooperação é possível atingir os objetivos que as organizações possuem em comum, havendo a possibilidade de melhorias para as organizações e conseqüentemente para o município em que desenvolvem suas atividades. Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) destacam que as interações entre as organizações possibilitam troca de informações, compras coletivas, capacitações, investimentos e melhorias na representatividade.

Este estudo pretende trazer contribuições acerca do processo de cooperação estabelecido no setor de turismo entre os agentes públicos e privados presentes no município de Prudentópolis-PR. São destacados os aspectos que movem as organizações para cooperarem, bem como as principais dificuldades e facilidades para a cooperação, evidenciando os resultados que surgem a partir da cooperação no turismo. Para isso, são utilizadas evidências empíricas que demonstram os pontos principais referentes ao tema proposto na pesquisa.

O próximo subitem mostra a estrutura que os capítulos desta dissertação estão dispostos.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco principais capítulos, os quais estão subdivididos em introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análises e discussão dos resultados e considerações finais. Na introdução é contextualizado o tema

central do estudo, bem como os objetivos, problema de pesquisa e justificativa. No referencial, são abordados temas referentes ao turismo e turismo sustentável, aspectos da cooperação e inovação. O referencial teórico destaca os principais eixos para se chegar aos resultados, demonstrando as categorias de análise, classificação da pesquisa e os instrumentos de coleta e análise dos dados. Na sequência, são apresentados com ampla discussão teórica os resultados da pesquisa realizada em campo. Por último, as considerações finais sobre o estudo mostram as principais contribuições, limitações e indicações de novos estudos relacionados ao tema. A figura 1 esboça a estrutura da dissertação:

Figura 1 – Apresentação da estrutura de dissertação

1 Introdução	Contextualização do tema com o Problema de Pesquisa, Objetivos e Justificativa prática e teórica.
2 Referencial Teórico	Conceitos sobre o turismo, turismo sustentável, processo de cooperação, cooperação público/privada e inovação no turismo.
3 Procedimentos Metodológicos	Abordagem qualitativa, estudo de caso como estratégia de pesquisa, uso de entrevistas, pesquisa documental e observação direta como técnicas de coleta, e análise do conteúdo e triangulação de dados como técnica de análise.
4 Análise e discussão dos resultados	A análise dos dados se deu a partir das técnicas de análise de conteúdo e triangulação de dados.
5 Considerações Finais	As considerações finais evidenciam a cooperação interorganizacional como uma possibilidade para o desenvolvimento sustentável, demonstrando assim a inovação como indutora e também como resultado da cooperação no turismo de Prudentópolis.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No capítulo a seguir, apresenta-se o referencial teórico, composto dos principais conceitos, relacionando estudos seminais de caráter internacional e nacional, observando também as publicações recentes referentes ao tema proposto, para assim realizar uma junção de tais estudos como forma de embasamento para o decorrer da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentam-se os principais conceitos teóricos que contribuem com a temática da pesquisa. Primeiramente é discutido sobre o planejamento e desenvolvimento do turismo sustentável, abarcando os conceitos de turismo e turismo sustentável, bem como, o planejamento turístico a partir de uma abordagem sustentável. Na sequência, abordam-se os aspectos relacionados à cooperação e inovação no turismo, abrangendo em específico, a cooperação público/privada no turismo e conceitos principais da inovação no turismo. Por último, são evidenciadas as principais abordagens da cooperação, envolvendo as motivações, facilitadores/dificultadores e resultados das relações interorganizacionais.

2.1 PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO SUSTENTÁVEL

2.1.1 Turismo: Conceito e Evolução

A história do turismo como pesquisa no contexto internacional surge em meados de 1930 para caracterizar os impactos econômicos do turismo no pós-guerra. Após isso, assuntos relacionados à sazonalidade e motivações de viagens são pesquisados em 1947. Na década de 1950, a geografia da recreação inicia-se como pauta de pesquisas nas principais universidades. A partir da década de 1960 e 1970 aceleram-se as publicações sobre o turismo trazendo os Estados Unidos e a França como países tradicionais em pesquisas no tema. Cada vez mais avançado os estudos sobre o turismo, posteriormente na década de 1980 avançam-se as perspectivas, criando-se periódicos específicos para o tema, bem como, cursos universitários direcionados ao estudo do turismo. O avanço do turismo ocorre a partir da percepção do governo e da indústria como fator que impulsiona o desenvolvimento regional e demais aspectos que consolidaram o turismo como uma atividade econômica crescente nos últimos anos (HALL; PAGE, 2014).

De acordo com Perdomo (2017), o setor de turismo é responsável por um em cada onze empregos no mundo, dez por cento do produto interno bruto global, sete por cento do total mundial de exportações e trinta por cento das exportações de serviços. Tais dados demonstram a participação do turismo para a economia mundial, direcionando uma nova forma de desenvolvimento.

Para Vasconcelos (2005), os conceitos de turismo inicialmente eram reduzidos com mais ênfase a uma visão apenas econômica, e com o início de uma visão de mundo mais holística começaram a surgir novas abordagens, considerando suas várias interfaces. Para Beni (1990), a definição do conceito de turismo é ampla, sendo necessário avaliar alguns elementos comuns para compreensão do fenômeno, a saber:

- a) viagem ou deslocamento: elemento indispensável para o turismo, pois sem deslocamento não existe a atividade de turismo;
- b) permanência fora do domicílio: base para compreensão do fluxo, permanência, gastos e tráfego turístico;
- c) temporalidade: viagem e permanência precisam ser avaliadas por meio da temporalidade, pois os viajantes podem ser aqueles que se mudam para outro local definitivamente, caracterizando imigração e não turismo;
- d) sujeitos do turismo: o ser humano caracteriza-se como elemento subjetivo para ocorrência de turismo; por meio de desejo e necessidade originam-se atividades econômicas, e também múltiplas relações humanas transformando o ambiente social;
- e) objeto do turismo: equipamento de recepção e fornecimento dos serviços essenciais ao turista, o objeto pode ser material ou imaterial, durável ou perecível, de consumo e de capital, naturais ou artificiais, básicos, complementares e interdependentes.

Para Barretto (1999, p. 47) o turismo em sua essência é o “[...] movimento de pessoas e atendimento às suas necessidades [...]. O turismo é um fenômeno de interação entre o turista e o núcleo receptor e de todas as atividades decorrentes dessa interação. É uma atividade multidisciplinar.” No turismo, “Experiência é vivência, é também história; experiência é fenômeno” (PANOSSO NETTO, 2007, p. 391) (Tradução nossa). Seguindo essa linha, Fratucci (2000) evidencia que é um fenômeno complexo que inclui incertezas e causalidades, que ocasiona uma troca de experiências socioculturais e proporciona tanto para o turista quanto para o anfitrião um enriquecimento pessoal.

Desta forma, o produto do turismo é a experiência, por ser um complexo de atividades relacionadas. Essa experiência necessita de planejamento e gestão pela indústria do turismo, que é formada por empresas, órgãos públicos, organizações sem fins lucrativos que objetivam facilitar viagens e atividades de pessoas que saem de seu ambiente doméstico. Assim, a infraestrutura e a tecnologia de um destino turístico são fatores determinantes para a experiência de turistas (SMITH, 1994; HALL; WILLIAMS, 2008).

De maneira centralizada, a atividade de turismo corresponde ao que é desenvolvido por pessoas durante viagens e estadias em locais não habituais, por período maior que um dia e menor que um ano, com objetivo de lazer, negócios, entre outros (OMT, 2001). Porém, para Hall e Page (2014), devido às mudanças na tecnologia e transporte, as viagens ocorridas no mesmo dia estão tornando-se importantes para alguns países. Pois, o turismo refere-se diretamente com as atividades dos visitantes que possuem algum tempo de lazer durante sua viagem. O conceito de lazer segue a premissa de que ele pode ocorrer a qualquer momento e em qualquer configuração, sendo o tempo de “não trabalho”, por exemplo.

Com relação à infraestrutura de um destino turístico, o transporte é um importante fator, pois é o sistema que conecta as regiões que oferecem serviços turísticos, e também fornece condições de locomoção no próprio destino turístico (KHADAROO; SEETANAH, 2003). Para Lew e McKercher (2006), no turismo, os conceitos de modelagem de transporte urbano podem ser aplicados para os modelos de viagens turísticas, que incluem alguns fatores importantes: i) origem da viagem; ii) demanda; iii) destinos da viagem; iv) fornecimento ou paradas; v) rede de transporte; e vi) modo ou tipo de transporte utilizado.

Já com relação à tecnologia, um fator importante que influencia o sucesso do turismo é a internet. Considerando a internet como um avanço para o turismo, Martin (2004) destaca que o aumento do uso criativo por empresas de hospitalidade sobre essa ferramenta possibilita inúmeros benefícios para os funcionários, pois auxilia na interação entre empresas turísticas e turistas. No mundo globalizado, a internet consolida-se como uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento do turismo atual, utilizada para o marketing alterando os hábitos e comportamentos dos clientes (BUHALIS; LAW, 2008; LAW; QI; BUHALIS, 2010).

Juntamente com a infraestrutura é importante que os equipamentos e serviços turísticos estejam conectados para que o turista tenha uma boa estadia (RUSCHMANN, 2002). Para a OMT (2002), o destino turístico é considerado um espaço físico que inclui serviços e recursos de apoio ao turismo. De maneira geral, os destinos incorporam várias partes interessadas, onde pode haver conexão em rede para formar destinos maiores, com foco na entrega de produtos turísticos.

Tanto as questões relacionadas à infraestrutura quanto a tecnologia condicionam um destino turístico a ser competitivo perante o mercado. A competitividade está fundamentada na capacidade que um determinado local possui para fornecer bens e serviços com melhor desempenho encontrados em outros locais, os quais estão ligados à experiência que o turista busca no destino turístico (DWYER; KIM, 2003).

O turismo precisa ser visto a partir de dois pontos principais, as externalidades de impactos positivos e de impactos negativos. Os impactos negativos estão relacionados a questões ambientais e sociais, pois no turismo são necessários recursos naturais como ferramentas para seu desenvolvimento, os quais, quando usados de maneira indiscriminada podem afetar consideravelmente o ecossistema. Como impacto positivo pode-se citar a infraestrutura criada para o turismo como, por exemplo, aeroportos, estradas e demais mecanismos criados com objetivo de fomento para o turismo, os quais podem ser utilizados por outros setores (OLIVEIRA, 2003).

Para Ruschmann (1999), os impactos são as consequências do processo de interação entre turistas, comunidades e receptores. Como impacto positivo pode-se citar a geração de emprego e renda, construção de infraestruturas e, desenvolvimento local. Já os principais efeitos negativos de uma atividade turística desordenada estão relacionados com conflitos culturais ou perda de valores tradicionais das comunidades receptoras e alterações no equilíbrio dos ecossistemas (OMT, 2003).

Neste aspecto, percebe-se que para o desenvolvimento de um destino turístico há algumas dificuldades, pois envolvem empresas, governo e demais mecanismos muitas vezes com princípios diferentes, dificultando a implantação de políticas capazes de satisfazer as partes interessadas. Para a promoção de um destino é necessário trabalhar os conflitos existentes a partir de estratégias e ações que envolvam os participantes. É essencial também olhar para além da rivalidade entre as empresas propiciando envolvimento e melhoria contínua no processo de integração para que o destino ganhe competitividade no mercado de turismo (LAW; QI; BUHALIS, 2010; HASSAN, 2000).

Barretto (1999) considera que a matéria-prima do turismo divide-se em natural (independente da intervenção do homem) e cultural (criada pelo homem a partir da natureza ou de alguma atividade humana). Essa matéria-prima forma os recursos turísticos que determinado local possui, ou seja, são as capacidades que existem para serem desenvolvidas como atrativos turísticos nos diversos ambientes da sociedade, as quais necessitam serem geridas com eficiência para que não ocorram prejuízos na comunidade como um todo. Perdomo (2017) mostra que os viajantes optam por locais em que podem se conectar com a cultura, utilizando-se da culinária e outros aspectos que possibilitem maior conhecimento do local visitado.

A partir das considerações a respeito da atividade turística, torna-se necessário compreender o desenvolvimento do turismo a partir do conceito de sustentabilidade, o qual se

torna importante para o contexto atual da sociedade. A próxima seção aborda as principais abordagens do desenvolvimento sustentável, com foco na atividade de turismo.

2.1.2 Planejamento Turístico a Partir de uma Abordagem Sustentável

O conceito de turismo sustentável é uma adaptação do conceito de desenvolvimento sustentável (MEDLIK, 1996). Desta forma, para entendimento sobre o turismo sustentável é fundamental compreender o conceito de desenvolvimento sustentável. O termo foi introduzido em eventos internacionais realizados com intuito de impor limites para o desenvolvimento dos países. Destacam-se como documentos importantes o relatório Limites do Crescimento do Clube de Roma em 1971, a Conferência Mundial de Estocolmo em 1982, e principalmente o Relatório de Brundtland denominado “Nosso Futuro Comum” em 1987.

A partir do Relatório de Brundtland (1987), é despertada a necessidade de maior atenção para aspectos sociais, econômicos e ambientais como indutores do desenvolvimento, sendo necessário equilíbrio entre eles. Em caráter prático, Elkington (1994), cunha o termo *triple bottom line* (TBL), que abrange as dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade como algo integrado.

Porém, cabe ressaltar que em um trabalho recente Elkington (2018) atenta-se a criticar o próprio TBL, demonstrando que embora houvesse sucessos há algumas disparidades que demonstram o clima, recursos hídricos, florestas e biodiversidades cada vez mais ameaçados. A forma com que foi desenvolvida a TBL nas empresas mostra-se muitas vezes apenas como uma ferramenta financeira, longe do seu objetivo inicial de despertar uma reflexão profunda sobre o capitalismo e seu futuro.

Sachs (1993) considera cinco principais pilares para o desenvolvimento sustentável, sendo eles: social, ambiental/ecológico, econômico, espacial e cultural, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 - Pilares do Desenvolvimento Sustentável

Pilares	Significado
Social	O desenvolvimento da esfera social é fundamental para amenizar os problemas sociais que estão presentes a sociedade atual, para assim proporcionar maior equidade entre as classes;
Ambiental	O ambiente possui duas características principais, propicia sustentação da vida e a disposição de resíduos, ambas precisam ser utilizadas de maneira equilibrada;
Econômico	Indispensável para que as coisas aconteçam, porém é necessário que os recursos sejam gerenciados eficientemente;
Espacial	Relacionado à distribuição dos recursos, das atividades e da população em nível rural e urbano de maneira equilibrada;
Cultural	Processos que busquem mudanças sem atingir o espaço cultural para que haja um conjunto de soluções para o local, ecossistema e cultura.

Fonte: adaptado de Sachs (1993).

A abordagem de Sachs (1993) remonta a ideia de incluir aspectos espaciais e culturais como fatores importantes para a consolidação do desenvolvimento sustentável. Em diferente abordagem, Sachs (2004), insere a “política” como outro aspecto a ser considerado, pois segundo o autor a política tanto nacional quanto internacional precisa ser pautada, evidenciando aspectos dos direitos humanos e cooperação para cumprimento dos princípios de igualdade, precaução na gestão do meio ambiente e um sistema cooperado de ciência e tecnologia no mundo.

Desta forma, o turismo sustentável surge primeiramente de uma preocupação acadêmica relacionada com os impactos negativos causados pelo turismo na década de 1960, sendo que o ápice do seu surgimento é o amadurecimento teórico sobre as consequências do turismo de massa, o qual trazia vários problemas de degradação ambiental (SAARINEN, 2006; SWARBROOKE, 2000).

Para Ruschmann (1999), há algumas fases do desenvolvimento do turismo que necessitam serem consideradas para entendimento do contexto sustentável. A primeira é a fase da descoberta do ambiente como um potencial para a economia. Já na segunda fase, considera-se a preservação do ambiente como algo desnecessário para o momento. No terceiro período há rápida modificação e grande degradação da natureza, devido ao turismo de massa. A quarta e a atual fase têm a reparação e um novo modelo de turismo, o qual possui como meta a valorização do ambiente e aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável.

O conceito de turismo sustentável defendido por Swarbrooke (2000) conceitua turismo sustentável a partir da definição do Relatório de Brundtland de 1987, sendo “[...] formas de turismo que satisfaçam hoje as necessidades dos turistas, da indústria do turismo e das comunidades locais, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades” (SWARBROOKE, 2000, p. 19). Porém, Swarbrooke (2002b) retrata que o desenvolvimento sustentável é frequentemente abordado na literatura como utópico, admitindo-se que o turismo sustentável é mito. Porém, de acordo com o autor é possível e necessário torna-lo mais sustentável.

Para Archer e Cooper (1994, p.87) o conceito de turismo sustentável “[...] exige uma visão da atividade econômica de longo prazo, questiona o imperativo de crescimento econômico continuado e garante que o consumo do turismo não excederá a capacidade das destinações receptoras de atender aos turistas futuros”. De acordo com Ruschmann (1997, p. 27) “É preciso que o turismo e o meio ambiente encontrem um ponto de equilíbrio, a fim de que a atratividade dos recursos naturais não seja a causa de sua degradação”. De uma maneira

geral, o conceito de turismo sustentável perpassa a ideia de que é uma atividade que satisfaz as necessidades sociais e econômicas da comunidade receptora, preservando para o futuro a integridade cultural e a integridade dos ambientes naturais e a diversidade biológica do ambiente utilizado para a atividade turística (OMT, 2003).

Swarbrooke (2002b) considera alguns aspectos acerca do turismo sustentável, no sentido de que seu desenvolvimento não pode ser individualizado, ou seja, é preciso haver um debate sobre o desenvolvimento sustentável no todo. O autor também cita que as ações voltadas para a sustentabilidade turística ocasionam benefícios para uns e prejuízos para outros, justamente porque tem faltado realismo no seu desenvolvimento, fator esse ocasionado pelo acúmulo de expectativas.

Para Cater e Goodall (1992, p. 318) o desenvolvimento do turismo sustentável depende de questões principalmente relacionadas ao atendimento das necessidades da população local, ou seja, da comunidade receptora, melhorias na qualidade de vida no curto e longo prazo. Necessita também satisfazer a demanda do crescente número de turistas e promover atividades para manter a atratividade. Por último, é preciso preservar de maneira eficiente o meio ambiente para que se alcancem as melhorias na comunidade receptora, bem como, a manutenção da atratividade perante os turistas.

Com relação à política nacional brasileira para a sustentabilidade, o Conselho Brasileiro para o Turismo Sustentável (2007) estabelece alguns princípios importantes para o desenvolvimento do turismo de maneira sustentável, conforme está representado no Quadro 2.

Quadro 2 - Princípios técnicos para desenvolvimento do Turismo Sustentável no Brasil

Princípios	Objetivos
Respeitar a legislação vigente	O turismo precisa ser desenvolvido de acordo com as legislações vigentes nacionais e internacionais a qual o Brasil é signatário;
Garantir os direitos das populações locais	O turismo deve proporcionar mecanismos de responsabilidade social, ambiental e equidade econômica para criar, manter ou ampliar aspectos de dignidade da população local;
Conservar o meio ambiente natural e sua biodiversidade	Nas fases de planejamento e operacionalização do turismo é preciso que as práticas consistam em mínimo impacto para o meio ambiente para que os processos naturais sejam conservados;
Considerar o patrimônio cultural e valores locais	O turismo precisa respeitar aspectos culturais, necessitando de planejamento para que haja harmonia entre desenvolvimento e a cultura local;
Estimular o desenvolvimento social e econômico	O turismo precisa contribuir para a economia local por meio de geração de emprego e renda, qualificação de pessoas, bem como o fomento de capacidades locais;
Garantir a qualidade dos produtos e processos	O turismo precisa avaliar a satisfação dos turistas, e adotar padrões relacionados à higiene, segurança, informação, educação ambiental e atendimento reconhecido;
Estabelecer o planejamento e gestão responsáveis	Estabelecer procedimentos éticos na visão, missão e valores que envolvam aspectos sociais, ambientais e econômicos para incremento e comprometimento de colaboradores, fornecedores e turistas nos assuntos de sustentabilidade.

Fonte: adaptado de Conselho Brasileiro para o Turismo Sustentável (2007).

A partir do Quadro 2, percebe-se uma preocupação do Estado brasileiro para o desenvolvimento do turismo sustentável. Hall e Williams (2008) avaliam como fundamental o papel do Estado como coordenador, planejador, legislador, regulador, patrocinador, estimulador, promotor e protetor de assuntos relacionados ao turismo. A partir disso, nota-se que as políticas para o turismo necessitam estar elucidadas nas diversas esferas de governo, para que assim haja desenvolvimento das regiões por meio do turismo.

A estratégia de planejamento no turismo é essencial para criar prospecções sobre o futuro. É necessário que haja informações sobre o passado e presente para a construção de um turismo capaz de proporcionar mudanças significativas nas regiões turísticas (BENI, 2004). Para Krippendorf (2000), se o turismo sustentável não for praticado em grande expressão, no futuro nada poderá ser feito senão somente contemplar os efeitos negativos que serão percebidos no meio ambiente e conseqüentemente nos campos sociais e econômicos.

De uma maneira geral, tanto as dificuldades quanto as ações para um planejamento turístico sustentável precisam ser levadas em consideração. Sobre as dificuldades, Swarbrooke (2002b) considera que há problemas encontrados na efetivação de estratégias para o turismo sustentável, os quais ocorrem devido à ênfase na enunciação dos princípios que orientam o seu desenvolvimento, com falta de atenção na sua operacionalização, ou seja, a maior dificuldade é articular a teoria com a prática sustentável no turismo.

Já para Tosun (2000), uma das dificuldades para a consolidação do turismo sustentável é a falta de sintonia entre o setor público e privado. Pois, a indústria do turismo é caracterizada por diversos fragmentos, os quais se mostram como problemas de coordenação inclusive no setor privado, dificultando assim a relação entre empresas e também entre empresas e setor público.

Sobre as ações necessárias para um planejamento turístico sustentável, de acordo com Araújo e Bramwell (1999), no turismo, é importante a participação dos diferentes grupos sociais, pois desperta a multiplicidade dos elementos sociais, econômicos, ambientais, culturais e políticos que propiciam o desenvolvimento sustentável. Hassan (2000) sugere que para a prática sustentável no turismo é necessário que haja ações e estratégias formuladas pelos setores público, privado e especialistas em meio ambiente havendo também forte participação da comunidade local.

A partir disso, para Candiotta (2009) a conservação do meio ambiente e da cultura local são aspectos importantes relacionados à manutenção econômica do turismo. Nesse aspecto Hall e Lew (1998) consideram que o desenvolvimento do turismo sustentável requer um compromisso centrado em longo prazo. Para Coriolano (1989), o turismo mesmo sendo

um importante gerador de emprego e renda para diversas localidades trás consequências maléficas no ambiente social e ambiental, causando impactos e alterando a dinâmica sócio espacial das comunidades receptoras. Neste sentido, Rodrigues (1997) considera que o desenvolvimento da sustentabilidade no turismo necessita ir além da elaboração de documentos, ou seja, é preciso construí-la socialmente, de modo que envolva todas as atividades econômicas da região.

Para Ruschmann (1997), a educação ambiental pode ser considerada como parte integrante de um planejamento turístico sustentável. De acordo com a autora, é preciso que se tenha uma preocupação sobre os impactos negativos causados pela atividade turística, e para isso podem ser realizadas campanhas informais voltadas para os turistas e comunidade em geral com objetivo de preservar os recursos naturais, físicos e turísticos da localidade.

Para Gorni, Dreher e Machado (2009), no turismo, a sustentabilidade é conquistada por meio da participação dos diferentes atores que compõem o setor público e privado, e a comunidade local como um todo. De uma maneira geral, para González e Mendieta (2009) a competitividade depende de fatores básicos e recursos de apoio, bem como a existência de um endereço de destino, os quais mantêm a competitividade no turismo. No entanto, para os autores, o principal debate refere-se a quais mecanismos e fatores geram, sustentam e apropriam vantagens competitivas no turismo.

A partir do exposto, nota-se que o desenvolvimento do turismo sustentável pode ser visto como uma possibilidade de consolidação do equilíbrio social, ambiental e econômico das ações dos turistas e da comunidade receptora. Porém, algumas ações necessitam ser incrementadas para que haja um novo padrão de desenvolvimento. Tais ações incluem novas práticas para o desenvolvimento da comunidade como um todo, transformando práticas antigas do turismo em uma nova abordagem sustentável. O próximo item discute temas relacionados à cooperação e inovação no setor de turismo.

2.2 COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO NO TURISMO

2.2.1 Cooperação Público/Privada no Turismo

As ações governamentais podem ser consideradas um impulso para o crescimento do setor de turismo em um município que possui potencial turístico. O êxito de um destino turístico depende da participação do Estado, ao qual compete o papel de apoio à atividade

turística. Aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais necessitam de promoção por meio da sistematização e difusão de informações, organização de eventos para exposições e feiras, instalações apropriadas para recebimento de turistas e principalmente questões relacionadas à infraestrutura como saneamento básico, abastecimento de água e energia. (BENI, 2002; RUSCHMANN, 2008).

Para Almeida e D'ipolitto (2008), o processo de elaboração de políticas públicas necessita ser baseado na interação entre os vários atores públicos e privados das várias conjunturas, sendo elas municipais, estaduais ou federais. Pois, as relações entre tais atores promovem informações e conhecimentos que são capazes de gerar soluções para problemas existentes em específico para o setor de turismo. Fratucci (2009, p. 392) considera que as políticas públicas precisam “[...] observar e atender as necessidades e demandas de cada um dos seus agentes produtores para estimular um processo de desenvolvimento sustentável e duradouro para os destinos turísticos.”

De acordo com Czajkowski e Cunha (2010) é relevante a utilização de ações especializadas e complementares entre as instituições que são responsáveis pela coordenação e organização das atividades turísticas, sendo necessária a participação do poder público, associações representativas e entidades de apoio. Para Petrocchi (2001) a competitividade de um destino turístico necessita ser auxiliada pelo governo para criar condições favoráveis ao desenvolvimento do turismo, ou seja, ações relacionadas à elaboração de diretrizes, planejamento do uso do solo, criação de condições de segurança e mecanismos que gerem a preservação do meio ambiente.

No Brasil há estímulos governamentais por meio de políticas que incentivam a parceria entre setor público e privado. No turismo, o Plano Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) em 1994, o Plano Nacional do Turismo (PNT) iniciado em 1992, assim como o Programa de Regionalização do Turismo (PRT) de 2004 possuem objetivos específicos para a participação do Estado brasileiro no desenvolvimento do turismo brasileiro.

O PNT possui a finalidade de direcionar as ações para o setor público e privado. Sobre o PNT (2018/2022), em especial, o qual está em andamento, possui objetivo de proporcionar ao Estado novas formas de gestão, integrando os diversos segmentos do turismo brasileiro. Tal plano possui algumas metas alçadas principalmente em estabelecer maior geração de emprego e renda e aumento do número de turistas internacionais e nacionais, metas essas objetivadas para o período de 2018 a 2022. Suas diretrizes permeiam as possibilidades para desenvolvimento do turismo no Brasil, a saber:

- a) maior fortalecimento da regionalização: fazer do turismo um dos setores prioritários para a economia;
- b) melhoria da qualidade e competitividade: aspectos relacionados à abertura para o mercado internacional e de negócios, desenvolvimento sustentável, infraestrutura aérea, terrestre e portuária e segurança pública;
- c) incentivo a inovação: fator importante para o turismo atual, necessário que o poder público apoie a inovação nas empresas e adequar soluções legais para concorrência justa entre grandes e pequenas empresas;
- d) promoção da sustentabilidade: a promoção da sustentabilidade precisa respeitar os seus aspectos econômicos, sociais e ambientais (BRASIL, 2018).

Beni (1999, p. 108) considera que o planejamento “do ponto de vista governamental consiste, no seu sentido mais lato, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los, e determina os recursos necessários para sua consecução”. A intervenção do governo no turismo é necessária para auxiliar na minimização de impactos negativos e proporcionar nível máximo de externalidades positivas para a sociedade (BENI, 1999).

É papel do Estado a organização dos atores do turismo com objetivo de neutralizar os impactos negativos em longo prazo, os quais muitas vezes não são intencionais, mas com o passar do tempo acabam prejudicando a sociedade como um todo. As questões relacionadas ao planejamento, regulamentação, infraestrutura e políticas de facilidade para financiamentos estão diretamente relacionadas às funções do Estado como órgão de apoio para o desenvolvimento do turismo. De uma maneira geral, é importante a participação de toda comunidade na oferta do turismo. Para Rebelo (1998), o desenvolvimento de políticas voltadas para a educação turística dos membros da comunidade possibilita melhor planejamento, gestão e conseqüentemente benefícios resultantes da oferta do turismo (OLIVEIRA, 2003).

Oliveira e Silva (2012, p. 282) atentam para a viabilidade de uma estratégia de cooperação interorganizacional, a qual é uma “[...] tentativa de fazer com que a organização alcance seus objetivos através da cooperação com outras empresas, em vez da competição entre elas, [...]”. A partir disso, nota-se que com a cooperação entre os agentes públicos e privados, torna-se viável o desenvolvimento de turismo sustentável, proporcionando aumento das capacidades sociais, econômicas e ambientais em um município.

Além disso, a razão que pode levar as empresas a estabelecerem relações de cooperação com outras empresas ou com instituições públicas provém da busca por desenvolvimento de novos produtos ou como uma alternativa para atenuar os custos e riscos de mercado. O fato de as empresas serem cada vez mais especialistas em campos específicos do conhecimento e, raramente, possuem capacidade inovativa interna, demonstra a necessidade de cooperação interorganizacional (FREEMAN, 1987; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Outra situação diz respeito ao *marketing* turístico, onde algumas ações necessitam ser tomadas pelo poder público juntamente com o setor privado para que haja maior visibilidade do município perante o público turista. De acordo com a Orientação para Gestão Municipal de Turismo (2017) as questões relacionadas ao *Marketing* do município precisam de atenção, sendo necessária a intensificação do uso dos canais de comunicação e distribuição, participação em eventos, organização de viagens de familiarização, promover rodadas de negócios, elaborar e distribuir materiais promocionais, intensificar o uso de ferramentas digitais, desenvolver *Website* com facilidade de acesso à informação e utilização de redes sociais para divulgação do município.

A construção da cooperação entre poder público e privado no turismo pode envolver vários fatores, como por exemplo, a definição de produtos que tanto para o poder público quanto para os atores privados há a intenção de sua venda ou promoção (CASTELLS; BORJA, 1996). González-Morales *et al.* (2016) salientam que, quanto mais próximas às organizações públicas estiverem das empresas, o nível de cooperação aumenta entre o setor público com o privado.

Buhalis (2000) considera as parcerias entre os setores público e privado como primordiais para que os destinos turísticos ofereçam produtos com maior qualidade para os clientes. Para Barbará, Leitão e Fontes Filho (2007), a parceria entre público e privado é essencial no turismo, pois tende a promover as políticas de desenvolvimento regional. Sendo assim, os principais parceiros a serem considerados em um processo de cooperação são os organismos governamentais, institutos de pesquisa, universidades e órgãos de apoio e assistência técnica, para que assim, as empresas desenvolvam suas capacidades frente ao mercado (POWEL, 1998).

A cooperação de uma forma geral mostra-se como um mecanismo para integração entre o setor público com o setor privado. A partir disso, no próximo item apresentam-se os principais conceitos relacionados à inovação, como uma possibilidade de desenvolvimento do setor de turismo a partir da cooperação interorganizacional.

2.2.2 Inovação

De acordo com Schumpeter (1988), as atividades relacionadas à inovação permitem às organizações benefícios de crescimento em longo prazo. Para o autor, o desenvolvimento econômico é conduzido por meio de um processo denominado “destruição criadora”, onde novas tecnologias substituem as antigas, evidenciando que rupturas intensas caracterizam-se como inovações radicais, e inovações incrementais são aquelas que proporcionam continuidade ao processo evolutivo de mudança.

Schumpeter (1988) considera que para fomento da competitividade e desenvolvimento econômico as empresas necessitam buscar uma continuidade na capacidade de inovação utilizando-se de estratégias inovadoras, as quais proporcionam resultados diante do contexto econômico. Além disso, essa capacidade de inovação é considerada como necessária para as empresas desenvolverem novos produtos, processos ou serviços, a qual surge a partir da habilidade contínua de transformação do conhecimento em resultados inovativos para as empresas (LAWSON; SAMSON, 2001).

Para Tidd e Bessant (2015, p. 4) “A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas.” Para maior compreensão sobre a inovação, alguns conceitos são evidenciados pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005), o qual foi confeccionado em 1997, e que podem ser aplicados para entendimento sobre as tipologias da inovação, a saber:

- a) inovação de produto: necessita haver mudanças significativas no escopo de potencialidades do produto ou serviço;
- b) inovação de processo: as mudanças ocorrem nos métodos de produção e distribuição;
- c) inovação organizacional: ocorre mudança nos métodos organizacionais, assim, refere-se a modificações das práticas de negócios, organização do local de trabalho e nas relações com o ambiente externo da empresa;
- d) inovação de *marketing*: mudança dos métodos de *marketing* relacionados ao *design*, estabelecimento de preços, colocação no mercado e promoção de produto, bens ou serviços (OCDE, 2005).

Schumpeter (1988) considera que a inovação é o que ocasiona o processo evolutivo. Desta forma, o surgimento de inovações nas empresas pode ser propiciado por atividades internas e externas. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), as estratégias internas para desenvolvimento de inovação podem ocorrer a partir da identificação de oportunidades, relacionamento com clientes e aproveitamento das capacidades existentes na empresa.

Do ponto de vista externo, as empresas podem buscar mecanismos que auxiliem no desenvolvimento de inovações através de novos equipamentos, experiências e demais meios não encontrados na empresa. Para Dosi (1982), fatores econômicos, institucionais e sociais podem ser considerados os impulsionadores de uma mudança tecnológica nas empresas.

Madrid-Guijarro *et al.*, (2009), consideram fatores potencializadores da inovação a diminuição dos ciclos dos produtos, a rápida mudança da demanda de consumo e o aumento da capacidade tecnológica das empresas. Tais circunstâncias afetam as empresas como um todo e também o mercado local no qual estão inseridas. Outra forma de incentivo para a inovação é o estabelecimento de políticas voltadas exclusivamente para o desenvolvimento de inovações, por meio de cooperação.

A formação de uma rede de cooperação, entre outros resultados pode proporcionar inovação, a qual é decorrente “da capacidade de promover a troca e a utilização de informações de maneira muito mais intensa do que em qualquer outro formato organizacional conhecido.” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010, p, 316). Em estudo realizado pelos autores, uma rede já consolidada, com maior tempo de atuação proporciona maior criação de novos produtos e serviços.

Desta forma, a inovação pode configurar-se como um instrumento de desenvolvimento regional. De acordo com Schumpeter (1988), uma mudança econômica, na maioria das vezes necessita ser movida pelo produtor, e a partir disso os consumidores se adequam ao novo sistema. Essa afirmação demonstra que os consumidores podem ser educados para a mudança ao longo do tempo.

Para Balestrin e Verschoore (2008), a estruturação de organizações em rede de cooperação é um elemento que gera um novo padrão de competitividade, o qual auxilia as empresas a se manterem no mercado competitivo atual. Conforme as organizações se conectam, elas criam um diferencial adaptativo, proporcionando maior possibilidade de acesso ao conhecimento e a novas tecnologias, as quais promovem o desenvolvimento de inovações (OCDE, 2005; TIGRE, 2006).

A partir do exposto, o próximo item aborda de maneira específica a inovação no turismo.

2.2.3 Inovação no turismo

Considerando que este estudo baseia-se no conceito de inovação descrito por Schumpeter (1988) como a inserção de novos produtos e processos, ou a sua melhoria, e

classificadas como incrementais ou radicais, dependendo da intensidade da mudança ocorrida (FREEMAN; PEREZ, 1988). Também está de acordo com as tipologias presentes no Manual de Oslo (OCDE, 2005) constadas como inovações de produto, de processo, organizacionais e de *marketing*. A partir disso, no turismo a inovação é baseada no surgimento de novos produtos, processos ou serviços correlatos ao contexto das empresas e demais organismos que atuam no setor, bem como melhorias e adequações às necessidades dos turistas nos locais em que se é desenvolvido atividades turísticas (HJALAGER, 2010).

A partir das tipologias da inovação inseridas no Manual de Oslo (OCDE, 2005), Hjalager (2010) exemplifica-as no contexto do turismo para melhor compreensão, as quais estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Tipologias da inovação no turismo

Tipo de inovação	Conceito	Exemplo
Inovação de Produto	Referem-se a mudanças observadas diretamente pelos clientes que seja considerado algo novo, ou nunca visto antes, ou ainda novo para a empresa ou o destino em particular;	Adicionar temporada de verão para destinos em que são realizados esportes de inverno;
Inovação de Processo	Referem-se a melhorias nos serviços oferecidos que são reconhecíveis para os clientes agregando valor ao produto;	Utilização de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para melhoria de web site, etc;
Inovação gerencial	Referem-se a novas formas de organização interna, capacitando o pessoal para melhorar a satisfação no local de trabalho;	Identificação de um novo segmento de clientes ou redirecionamento de mensagens existentes para fortalecer as empresas;
Inovação de <i>Marketing</i>	Ocorre a partir de uma nova abordagem e comunicação com clientes, como forma de vínculo entre provedor e cliente de maneira a fortalecer o relacionamento entre ambos;	Elaboração e introdução de programas de fidelidade;
Inovação Institucional	Corresponde a uma nova estrutura colaborativa ou organizacional que aprimora os negócios em certos campos do turismo.	Utilização de redes interorganizacionais para o fomento de inovações.

Fonte: adaptado de Hjalager (2010).

A inovação no turismo pode ser considerada como uma forma de vantagem competitiva perante outras empresas. Quando a empresa investe em diferenciação de produtos, resulta-se em sucesso diante daqueles que não inovam, porém destaca-se que a vantagem competitiva é reforçada quando há desenvolvimento do capital humano subsequente. Para Ritchie e Crouch (1993), no turismo a competitividade ocorre se o destino turístico for sustentável. Ou seja, os resultados não podem ser observados somente economicamente, mas socialmente e ecologicamente, e principalmente, garantindo o bem-estar dos moradores da região turística (HJALAGER, 2010).

A inovação não consiste somente em abrir novos mercados, pode ser útil para servir aos mercados já estabelecidos e considerados maduros (TIDD; BESSANT, 2015). Para Hall e

Williams (2008, p. 3), “a inovação permeia todos os cantos do sistema de turismo, seja o pequeno hotel que cria seu primeiro Website, o restaurante que introduz novos pratos para apelar a um mercado de turismo, ou o turista individual que cria novas formas de férias para si mesmo.”

Hjalager (2010) considera que apesar da inovação ser constante no turismo, as organizações comumente não inovam de maneira radical. Usualmente são oferecidos novos serviços ou sua melhoria adequando as necessidades dos turistas, caracterizando-se como inovações incrementais. Tigre (2006) considera que as inovações radicais normalmente surgem de atividades de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e as incrementais são aquelas realizadas no dia-a-dia das organizações.

Assim, como ocorrem barreiras para a inovação em outros setores da economia, no turismo não é diferente. Hjalager (2010) descreve o fato de que as empresas turísticas raramente possuem departamentos específicos de P&D, e não dispõem de outros recursos para inovação, como por exemplo, parcerias com institutos de pesquisa e universidades.

Hall e Williams (2008) destacam algumas características do setor de turismo em específico, caracterizando assim o produto do turismo, conforme visto a seguir.

- a) participação do turista na produção e consumo de serviços: serviços no turismo normalmente são intangíveis, como por exemplo, as lembranças de viagens. O turista é um colaborador ativo nos serviços turísticos;
- b) intensidade da informação: há no turismo dependência de troca de informações entre turistas e empresas de turismo;
- c) importância do fator humano: a maioria dos subsetores do turismo são trabalhos intensivos, ou seja, é importante que a experiência de turismo para turistas seja de qualidade;
- d) fatores organizacionais: as mudanças na forma de gestão das empresas podem ocasionar benefícios, como por exemplo, modificações na oferta de serviços, com diferenciais, ou até mesmo a formação de uma rede social entre as empresas para busca de retornos coletivos.

De acordo com Hall e Williams (2008) no turismo, constantemente ocorrem mudanças, onde a inovação fica evidente, seja nos transportes, entretenimento ou hospitalidade. Porém, as fontes de inovação no turismo muitas vezes provêm do ambiente externo, parcerias com outras organizações em vez de pesquisa e desenvolvimento interno. Em considerações de turismo sustentável, a inovação surge como uma possibilidade de mudança de pensamento, onde a suposição de que o turismo é sustentável por essência seja

desafiada para que o desenvolvimento sustentável possa ser buscado a partir de opções que a comunidade turística possui (MOSCARDO, 2008).

Desta forma, o aprendizado contínuo para a criação de inovações precisa ser uma busca do setor público e privado. Para Lundvall (2001), as empresas desamparadas de assistência técnica investem primeiramente na formação de competências dos funcionários com treinamento formal. Essa premissa mostra que muitas vezes a qualificação é dada para aqueles que já possuem condições de atuar no mercado de trabalho. Destaca-se que essa prática é importante, porém há necessidade do poder público e sindicatos proporcionarem qualificação adequada para aqueles que necessitam de treinamento específico para atuação no mercado empresarial.

Hjalager (2010) considera que, nas empresas, a busca por inovação precisa ser um processo contínuo e interminável, onde é necessário iniciar esse processo para que se obtenham resultados futuros. No turismo, as empresas raramente podem ser entendidas sob o aspecto unitário. Ou seja, as empresas não podem ser vistas como organismos solitários, pois os padrões dos turistas obrigam para a criação de destinos turísticos, ou estruturas informais para atendimento das suas necessidades, formando ligações que envolvem colaboração entre as empresas que desenvolvem atividades relacionadas ao turismo.

Para Morera-Pons, Darós-Carós e Pechuan-Gil (2018), a competitividade conferida pela inovação pode ser percebida em qualquer setor em um contexto global. Porém, a inovação em serviços é considerada a primeira escolha devido a sua relativa acessibilidade econômica. Em um estudo empírico tais autores estabeleceram um modelo de colaboração público-privado, destacando principalmente que é dever do governo local comprometer-se com as empresas privadas, proporcionando facilidades e melhoria dos procedimentos burocráticos para a geração de desenvolvimento das empresas, e conseqüentemente do município. Assim, o próximo item aborda a cooperação a partir da compreensão do processo e de suas abordagens.

2.3 COOPERAÇÃO: O PROCESSO E SUAS ABORDAGENS

2.3.1 Motivações das Relações Interorganizacionais

A cooperação configura-se como um conjunto de laços entre atores distintos que visam identificar as características e circunstâncias na formação da aliança, posições dos

atores dentro dos relacionamentos e as consequências da união entre os envolvidos. Destaca-se que os laços provêm de amizade, recursos, informação, e os atores podem ser indivíduos, grupos, organizações, entre outros (OLIVER; EBERS, 1998).

A pesquisa de relacionamentos interorganizacionais possui as seguintes características: a) enfoca nas relações e padrões e não nos atributos individuais dos atores; b) passível de múltiplos níveis de análise, fornece micro e macro ligações; e c) pode integrar dados quantitativos e qualitativos, permitindo uma análise mais aprofundada (KILDUFF; TSAI, 2003). Brass *et al.* (2004), contribuem ao exposto demonstrando a concentração no estudo das relações entre os atores, os quais podem ser indivíduos, unidades de trabalho ou organizações. Este tipo de abordagem difere-se da perspectiva de análise organizacional tradicional, a qual examina os atores de maneira individual, isoladamente. Na pesquisa em rede, é realizada uma busca pelas relações e padrões estruturados, em vez da análise de atributos individuais dos atores.

Para Tichy, Tushman e Fombrun (1979), há algumas ferramentas necessárias para o estudo das relações de cooperação interorganizacionais, destacando-se alguns aspectos: a) conteúdo das transações entre os atores; b) natureza das ligações; e c) características estruturais, conforme evidenciados no Quadro 4.

Quadro 4 - Ferramentas necessárias para o estudo de redes interorganizacionais

Ferramentas necessárias para o estudo de redes	
Conteúdo das transações entre os atores	Troca de afeto; troca de influência ou poder; troca de informações; troca de bens ou serviços;
Natureza das ligações	Intensidade (Força das ligações); reciprocidade (grau em que os atores se reportam entre si); clareza das expectativas (grau de concordância das relações); e, multiplexidade (grau de multiplicidade de papéis que ligam os atores).
Características estruturais	Tamanho (número de participantes da rede); densidade/conectividade (número de ligações atuais em relação ao número total de ligações possíveis); <i>clustering</i> /agrupamento (número de regiões densas na rede); abertura (número de ligações externas atuais em relação ao número total de ligações externas possíveis); estabilidade (grau com que o padrão atual se modifica ao longo do tempo); acessibilidade (número médio de ligações entre dois indivíduos quaisquer na rede); centralidade (grau em que as ligações são guiadas pela hierarquia formal); estrela (indivíduo com mais nomeações); ligação (indivíduo que não é membro de um cluster, mas liga dois ou mais clusters); ponte indivíduo (membro de vários clusters); <i>gatekeeper</i> /ligação (uma estrela que também liga a rede a domínios externos); isolado (indivíduo que não tem nenhum par na rede).

Fonte: Adaptado de Tichy, Tushman e Fombrun (1979).

De maneira geral, as motivações que levam a ocorrência dos relacionamentos entre empresas passam a ser investigados por autores de abordagens distintas. Oliver e Ebers (1998) destacam a necessidade de observar os motivos das relações, a manutenção dos relacionamentos e suas consequências para as organizações que se inserem no contexto de interação. Desta forma, para Gulati, Nohria e Zaheer (2000), redes interorganizacionais podem ser consideradas como um conjunto de relações que ocorre de maneira vertical e

horizontal, podendo ser instituições públicas ou privadas e demais organizações que possam contribuir para fortalecimento das relações.

Castells (1999) contribuiu de maneira significativa para o entendimento do conceito de redes interorganizacionais. Para o autor, um dos tipos de rede surge no contexto das aglomerações em territórios próximos. Tal forma de cooperação favorece o desenvolvimento das empresas e regiões proporcionando maior competitividade perante o mercado (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Oliver e Ebers (1998) que avaliavam a localização geográfica como um fator que pode ser considerado facilitador ou dificultador das relações interorganizacionais, uma vez que, as organizações mais próximas possuem maior probabilidade de estabelecerem relacionamentos umas com as outras.

Para Alter e Hage (1993), o ato de cooperar exige, antes de tudo, que se tenha um desejo voltado para a cooperação, onde haja também equilíbrio na divisão de competências, recursos financeiros e adaptação das prioridades específicas das organizações participantes. Oliver (1990) considera que as relações interorganizacionais podem ser consideradas como transações, fluxos e ligações, considerados relativamente duradouros, que podem ocorrer em torno de uma ou mais organizações em um mesmo ambiente.

As relações interorganizacionais estão cada vez mais presentes no cenário econômico atual. Para Oliver (1990), as relações interorganizacionais podem surgir por laços de amizade preexistentes, mandato institucional ou a necessidade de buscar outra organização com recursos necessários. Soares, Wegner e Dolci (2016), consideram que a formação de relacionamentos interorganizacionais envolve algumas motivações, as quais estão relacionadas principalmente com a diminuição de riscos e incertezas do negócio, ou a pretensão de acessar recursos essenciais que estão escassos para a organização e que com a cooperação poderia ser acessada.

Diante disso, torna-se importante compreender os antecedentes da formação dos relacionamentos interorganizacionais. Para Brass *et al.* (2004), estão relacionados diretamente com os (i) motivos; (ii) aprendizagem; (iii) confiança; (iv) normas; (v) equidade; e (vi) contexto, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Antecedentes das Relações de cooperação Interorganizacional

Antecedentes	Significado
Motivos	Alguns dos motivos para a formação de uma rede interorganizacional são: acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias, com vantagens de aprendizado, escala e escopo de economias para reduzir a incerteza, aumentar a legitimidade, e atingir metas coletivas;
Aprendizagem	Empresas que têm mais experiência em trabalhar com outras organizações são mais propensas a formar laços de rede novos e mais diversificados, tornando-se atores dominantes nas redes;
Confiança	Muitos pesquisadores reconhecem a importância da confiança na construção de redes interorganizacionais, mas é difícil medir a confiança, a priori, e avaliar seu efeito na cooperação interorganizacional;
Normas e monitoramento	Mesmo se os atores confiarem em outros autores, problemas surgirão no decorrer da colaboração. Normas de reciprocidade e regras podem se tornar heurísticas que os atores evocam em se relacionar com os outros;
Equidade	As organizações normalmente buscam outras organizações que possuam as mesmas características para que futuramente haja parceria entre os atores;
Contexto	Os contextos culturais, históricos e institucionais são importantes fatores para a explicação de redes interorganizacionais, como por exemplo, a alteração de leis nacionais proporcionando variação no desenvolvimento da rede;

Fonte: Adaptado de Brass *et al.* (2004).

Para que haja sobrevivência e bom desempenho organizacional, Oliver (1990) considera como necessário a existência de ligações frequentes com outras organizações. Ainda de acordo com o autor, as possíveis contingências/motivações para os relacionamentos interorganizacionais baseiam-se em: (i) necessidade; (ii) assimetria; (iii) reciprocidade; (iv) eficiência; (v) estabilidade, e (vi) legitimidade. Tais contingências são o que geram a motivação para as organizações estabelecerem relações interorganizacionais, conforme apresentado a seguir:

- a) necessidade: está relacionada aos aspectos legais e regulatórios, os quais promovem ou de certa forma obrigam o estabelecimento do relacionamento interorganizacional; as leis, normas, regulamentos e sindicatos os principais mecanismos que exercem poder sobre as organizações (OLIVER, 1990); as leis ou regulamentos muitas vezes podem exercer poder sobre organizações, incentivando-as a estabelecer relações de troca com outras (PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007);
- b) assimetria: o relacionamento é formado com base no poder social ou econômico que uma organização possui sobre outra(s) (OLIVER, 1990); para Perim e Zanguetto Filho (2007), a assimetria está relacionada ao exercício de poder e controle sobre outras organizações ou sobre os recursos que elas possuem;
- c) reciprocidade: está diretamente relacionada às afinidades que as organizações possuem umas com as outras; pode-se considerar a cooperação e a coletividade como princípios da reciprocidade, uma vez que os objetivos comuns possuem maior significado do que os objetivos individuais (OLIVER, 1990); a reciprocidade é um fator importante para

a criação de uma cooperação interorganizacional; para Olave e Amato Neto (2001), as competências organizacionais são fortes influenciadores do sucesso das relações interorganizacionais, uma vez que as organizações buscam níveis organizacionais parecidos, para que assim possa ser agregado valor uma as outras;

- d) eficiência: sua principal característica é a busca de melhoria interna, ou seja, suas práticas de gestão, retorno sobre investimento para a organização (OLIVER, 1990); já Balestrin e Verschoore (2008) consideram a eficiência como geração de ganhos de escala e poder de mercado, que motivam as organizações a estabelecerem relações interorganizacionais; a eficiência advém dos processos de interação promovidos pelos participantes da rede, notadamente por meio do desenvolvimento de ações de cooperação mutuamente benéficas às organizações envolvidas (ALVES *et al.*, 2013; LARENTIS *et al.*, 2013);
- e) estabilidade: a contingência da estabilidade está relacionada com o desejo da organização estar preparada para as adversidades e ações de cenários futuros; a busca por relacionamentos interorganizacionais ocorre com intuito de obter linhas de crédito e maior conhecimento do mercado em que a organização está inserida (OLIVER, 1990); para Balestrin e Verschore (2008) a configuração de rede ou de relação interorganizacional possibilita para as empresas acesso a serviços, produtos e infraestrutura não disponível se considerar a empresa de maneira individual, pois cada organização possui fragilidades, as quais unidas podem ser resolvidas de maneira conjunta; as organizações também instituem relacionamentos interorganizacionais como forma de se tornarem mais estáveis em face às incertezas ambientais, ou seja, elas se utilizam dos relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011);
- f) legitimidade: a imagem da organização é o principal aspecto a ser considerado nesta contingência (OLIVER, 1990); a busca por legitimidade nas empresas está diretamente condicionada às pressões ambientais, sociais e econômicas, fato esse que promove a união entre organizações que veem umas nas outras a chance de obter maior fortalecimento de sua reputação frente ao mercado (PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007).

As contingências explicam as razões, os motivos pelas quais as organizações optam por relacionamentos interorganizacionais. Para Oliver (1990), cada uma das contingências citadas anteriormente pode ser considerada um determinante para a formação de

relacionamentos interorganizacionais. Porém, a decisão de iniciar relacionamentos na maioria das vezes provém da união de múltiplas contingências.

Ring e Van de Ven (1992) consideram que as motivações para um relacionamento interorganizacional são baseadas em reciprocidade, a qual é baseada na moral, os integrantes se veem obrigados a darem algo em troca do que receberam. As taxas justas entre as partes, as utilidades, onde os custos e benefícios são movidos pela igualdade, além da justiça distributiva, em que o recebimento de benefícios proporcionais aos seus investimentos caracterizam-se como instrumentos da reciprocidade em relações interorganizacionais.

De maneira geral, Lorenzoni e Lipparini (1999) consideram que as parcerias entre organizações são motivadas principalmente por questões relacionadas à eficiência na produção, compartilhamento de riscos e incertezas, acesso a mercados e habilidades, oportunidades tecnológicas e desenvolvimento de novos produtos. Para Ring e Van de Ven (1994), questões relacionadas a “identidade e inclusão” são as forças que movem as organizações para se relacionarem umas com as outras. Tais forças podem ser consideradas predisposições motivacionais e cognitivas dos indivíduos que buscam se engajarem em um processo de ligação com outras organizações.

A partir das motivações para a formação de relacionamentos de cooperação interorganizacional, torna-se importante compreender os aspectos relacionados à manutenção dos relacionamentos, ou seja, os principais facilitadores e dificultadores, conforme descrito no próximo item.

2.3.2 Facilitadores e Dificultadores das Relações Interorganizacionais

Alguns aspectos podem ser considerados como essenciais para a manutenção e desenvolvimento das relações interorganizacionais, destacam-se: a) confiança entre os participantes; b) respeito pelos interesses individuais, coletivos e pelos aspectos culturais; c) complementaridade de recursos e sua coordenação; d) comprometimento; e) liderança; f) visão de longo prazo; e g) planejamento e a organização dos processos de negócio (OLAVE; AMATO NETO, 2001; WEGNER; PADULA, 2012; ADAM; OLIVEIRA; SCHMIDT, 2008).

A união de empresas proporciona complementaridade de habilidades e competências que não estão disponíveis individualmente. A formação e o bom desempenho de uma rede dependerão de conectividade e coerência. A conectividade proporciona facilidade de comunicação entre os componentes, diminuindo os ruídos e demais problemas comunicativos

entre os membros. Já a coerência estabelece equilíbrio entre os interesses compartilhados e os objetivos da rede e de seus atores individualmente (RICHARDSON, 1972; POWELL, 1998; CASTELLS, 1999).

Wegner e Padula (2012) consideram que os aspectos dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais estão relacionados com a falta de confiança entre as organizações, ambiente de relacionamento desfavorável, falta de alinhamento estratégico da empresa, falta de coletividade, dificuldade para estabelecer objetivos comuns ao grupo e desigualdade na arrecadação de investimentos e distribuição de benefícios para os participantes. Para Park e Ungson (2001), problemas de oportunismo, complexidade do monitoramento de comportamentos, conflito entre direções estratégicas, interesses individuais, ou seja, a rivalidade entre os parceiros e a complexidade gerencial são considerados os grandes problemas de manutenção das relações de cooperação interorganizacional.

Powel, Koput e Smith-Doerr (1996) contribuem a esse aspecto demonstrando que a falta de confiança, dificuldades de abrir mão do controle individual, complexidade para realizar um projeto conjunto e capacidade distinta em aprender novas habilidades, também são alguns dos aspectos considerados como barreiras para uma cooperação interorganizacional eficaz.

Sobre a falta de confiança, Ring e Van de Ven (1994) consideram que a confiança entre os envolvidos aumenta através da acumulação de interações anteriores, valores pessoais, profissionais, especialização, entre outros aspectos considerados pelas partes interessadas como eficientes e equilativos. O aumento da confiança pode gerar diminuição nos custos de transação e aumento da flexibilidade gerencial, pois os documentos legais tornam-se irrelevantes quando se há confiança entre as partes.

A confiança, de acordo com Williamson (1991) é uma função do tempo, e com base na confiança é possível diminuir os custos das relações, pois não necessita de contratos. Atua como um mecanismo de controle, onde a empresa busca seguir os interesses da aliança ao invés de agir oportunisticamente (DAS; TENG, 1998). Para Cunha e Melo (2006), o desenvolvimento do relacionamento propicia a ampliação do nível de compreensão e de confiança, onde se torna confortável resolver as incertezas que surgem no decorrer do processo de cooperação.

Claro e Claro (2004) consideram a confiança como uma base para o início, desenvolvimento e manutenção das relações entre organizações. Sendo que, para os autores, as ações desenvolvidas em conjunto são constituídas como uma resposta aos investimentos

em ativos específicos, e a proteção destas ações pode ser assegurada pela confiança entre os envolvidos, que atua como uma forma de controle do relacionamento. Para Castellucci (2013), os aspectos relacionados à confiança são mantidos a partir da reciprocidade. Ou seja, um suporte emocional presente em pessoas confiáveis. Neste aspecto, o autor considera que “Quanto maior o valor do bem cujo valor se cede e se compartilha, maior será a oportunidade de se manter em confiança” (CASTELLUCCI, 2013, p.1102).

Sobre o comportamento oportunista, Park e Ungson (2001) consideram que está relacionado com as incertezas sobre a realização dos objetivos individuais em longo prazo. Essa situação pode ser agravada quando há sacrifício das metas coletivas para o cumprimento dos objetivos individuais, resultando em péssimo desempenho para as empresas e para o conjunto de organizações. Ainda de acordo com os autores, os riscos oportunistas são inevitáveis nas relações de cooperação, pois a rivalidade competitiva entre parceiros é encontrada na maioria dos setores como um mecanismo de proteção. Porém, a rivalidade, mesmo fazendo parte da natureza das empresas, pode ser enfraquecida quando há disposição dos parceiros em fortalecer o relacionamento e deixar os objetivos comuns como interesse em curto prazo e o objetivo individual como interesse em longo prazo.

De uma maneira geral os aspectos facilitadores e dificultadores estão relacionados com a manutenção dos relacionamentos, sendo necessário observar os comportamentos dos participantes no grupo de cooperação para que haja sucesso nas atividades cooperativas. A partir disso, a cooperação interorganizacional proporciona resultados para as organizações que integram o grupo, os quais estão descritos no próximo item.

2.3.3 Resultados das Relações Interorganizacionais

Os resultados dos relacionamentos interorganizacionais não fazem parte da rotina de pesquisadores, pois o acesso a dados necessários na pesquisa muitas vezes são sigilosos, dificultando assim a coleta (GULATI, 1998). Porém, para Wegner e Dahmer (2004), a mensuração dos resultados é de extrema importância para as empresas, uma vez que com resultados aferidos possibilita aos gestores a medição com concorrentes ou com a própria organização em um período distinto, sendo possível assim alinhar as estratégias para atingir melhores resultados em longo prazo.

Os resultados provenientes das relações de cooperação interorganizacional podem ser mensurados de maneira quantitativa (faturamento, aumento de clientes e diminuição de

custos). E também, sob o ponto de vista qualitativo, onde há a busca por resultados referentes à satisfação das organizações com o relacionamento, o qual muitas vezes pode não afetar os números da empresa, mas pode haver satisfação quanto ao acesso de informações e outros benefícios intangíveis provenientes da cooperação (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Para tanto, os resultados individuais e coletivos precisam ser analisados, porém como há grande dificuldade em medir resultados coletivos, os efeitos são verificados de forma individual para se chegar a uma avaliação coletiva (ADAM; OLIVEIRA; SCHMIDT, 2008).

Para Wegner e Dahmer (2004), de maneira individual, as organizações possuem importantes ferramentas para medição do desempenho, podendo ser indicadores contábeis, financeiros, motivacionais, entre outros aspectos que possibilitam aos dirigentes maior conhecimento sobre a organização. Com relação ao desempenho de um conjunto de organizações que cooperam, os autores indicam uma avaliação sob três óticas: a) sucesso financeiro individual dos participantes; b) sucesso do conjunto levando em consideração aspectos financeiros e de competitividade; e, c) sucesso da rede com ênfase no desenvolvimento local do ponto de vista social.

Ainda de acordo com autores, os resultados podem ser percebidos a partir dos aspectos individuais, coletivo externo e coletivo interno. Os indicadores individuais demonstram as consequências para as organizações, possibilitando benefícios econômicos. Já os demais indicadores apresentam os resultados para o conjunto das organizações, evidenciando a solidez da rede a partir da percepção dos gestores e do seu público alvo.

Para Khanna, Gulati e Nohria (1998), há dois tipos de benefícios provenientes da cooperação, sendo benefícios privados e benefícios comuns. Entendem-se como privados aqueles em que as empresas, ao utilizar habilidades de parceiros, aplicam em sua própria operação e, não nas atividades que possuem ligação com a aliança. Os benefícios comuns são aqueles obtidos a partir de operações diretamente relacionadas com a aliança, os quais se acumulam para cada parceiro em um objetivo do coletivo.

Conforme Ebers e Jarillo (1998), os resultados para as empresas que participam de mecanismos de cooperação são identificados principalmente em vantagens competitivas, a partir das seguintes premissas: a) aprendizado mútuo, o qual levará a maior desenvolvimento de produtos; b) estratégia de grande especialidade, onde as empresas pertencentes ao grupo de cooperação tornam-se lucrativas em novos mercados; c) fluxo de informação e de recursos entre os atores da rede; d) economia de escala, onde são voltados esforços conjuntos de pesquisa básica e de P&D; e e) altas barreiras que protegem os atores integrantes da rede. Outro benefício relevante das relações inteorganizacionais está diretamente ligado ao acesso

de conhecimento. No entanto, a oportunidade em compartilhar informações e experiências para geração de inovação é maior para empresas que cooperam do que para as que atuam de forma individual (POWEL, 1998).

Para Brass *et al.* (2004), as consequências das redes interorganizacionais apresentam principalmente resultados nos quesitos de imitação, inovação, sobrevivência sólida e atuação de alto desempenho, conforme apresentado no Quadro 6:

Quadro 6 - Consequências das Redes Interorganizacionais

Consequências	Significado
Imitação	Os laços de uma rede transmitem informações que são consideradas informações especialmente influentes, as quais provavelmente afetarão o comportamento na rede e poderão ser seguidas por outras empresas pertencentes à rede;
Inovação	As empresas em estreita proximidade uma das outras pode obter “transbordamento” de conhecimento. As redes moldam não apenas a inovação de produtos em si, mas também inovação como investimento em P & D;
Sobrevivência sólida	Para as organizações, estar ligado a legítimos atores pode ser especialmente benéfico, pois proporciona maiores condições para a sobrevivência no mercado competitivo;
Atuação de alto Desempenho	As condições que levam a maior taxa de sobrevivência, também podem resultar em maior desempenho para as organizações;

Fonte: adaptado de Brass *et al.* (2004).

Para Andion (2003), dentre os principais aspectos a serem considerados como resultados dos relacionamentos interorganizacionais, pode-se citar a variável econômica, social, ambiental e política, conforme apresentado a seguir:

- a) variável econômica/tecnológica: está diretamente ligada a benefícios econômicos para os participantes, bem como participação na economia local, regional, nacional e global, e ainda capacidade de modernização dos seus instrumentos de produção para melhores resultados;
- b) variável social: evidencia a melhoria nas condições sociais dos participantes, bem como da comunidade ou local onde a organização está inserida;
- c) variável ambiental/ecológica: estabelece maior preservação do potencial da natureza e dos recursos renováveis, com conservação da biodiversidade;
- d) variável política: promove maior influência nas políticas públicas municipais, estaduais ou nacionais, bem como fortalece a democracia com a participação no estabelecimento de diretrizes; para Pawlowski (2008) a abordagem política refere-se à necessidade de ações governamentais para a promoção de um desenvolvimento sustentável (ANDION, 2003).

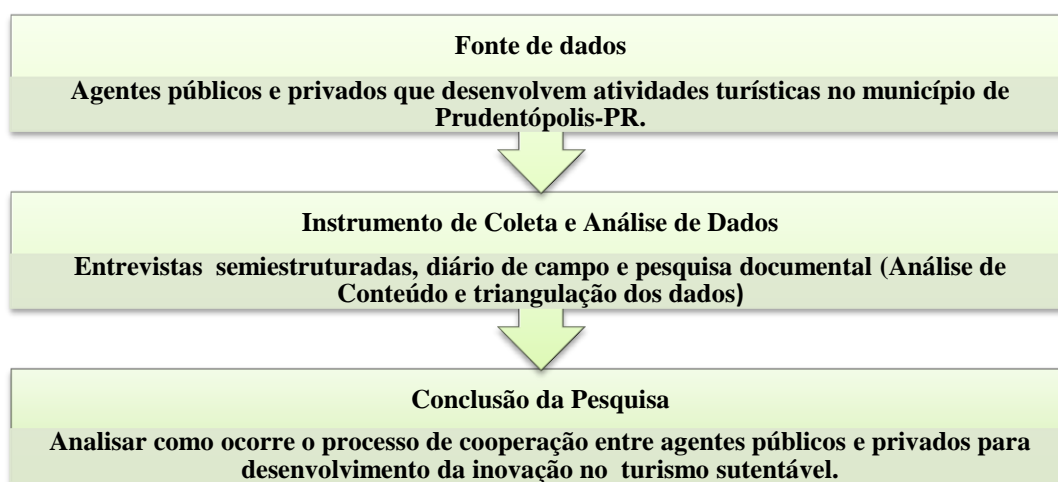
Este capítulo abordou os aspectos relacionados ao planejamento e desenvolvimento do turismo sustentável, evidenciando os principais conceitos sobre o turismo. Na sequência, abordou-se a cooperação público/privada, bem como a inovação no turismo. Por último

apresentou-se o processo de cooperação, evidenciando as motivações, facilitadores, dificultadores e resultados das relações interorganizacionais. O próximo capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, sendo explicados os caminhos para responder ao questionamento da pesquisa e atingir os objetivos propostos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta detalhadamente a metodologia utilizada para responder o problema central da pesquisa. São evidenciados aspectos relacionados à: a) classificação da pesquisa; b) modelo teórico; c) caracterização da unidade e público de análise; d) definição das categorias analíticas envolvidas no estudo; e e) instrumento de coleta e análise dos dados. O caminho metodológico que sustenta este estudo é representado na Figura 2.

Figura 2 - Interação dos procedimentos metodológicos na pesquisa



Fonte: Elaboração da autora (2019).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para que se atinja o objetivo proposto, este estudo utilizou-se da abordagem qualitativa, com uso de suas técnicas para suporte metodológico. Creswell (2007, p. 185), considera que “A investigação qualitativa emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados.” Uma de suas características principais é a interação entre o pesquisador e o objeto pesquisado, demonstrando maior profundidade para ambos no decorrer da pesquisa (GODOI, 2010).

Quanto à estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, o qual possui a profundidade como uma das características principais para evidenciar o objeto de estudo. Para Yin (2005), há três princípios importantes no desenvolvimento de um estudo de caso relevante, sendo: utilizar várias fontes de evidência; criar um banco de dados para o estudo de caso; e manter o encadeamento das evidências. Tais princípios garantem a confiabilidade de um estudo de caso.

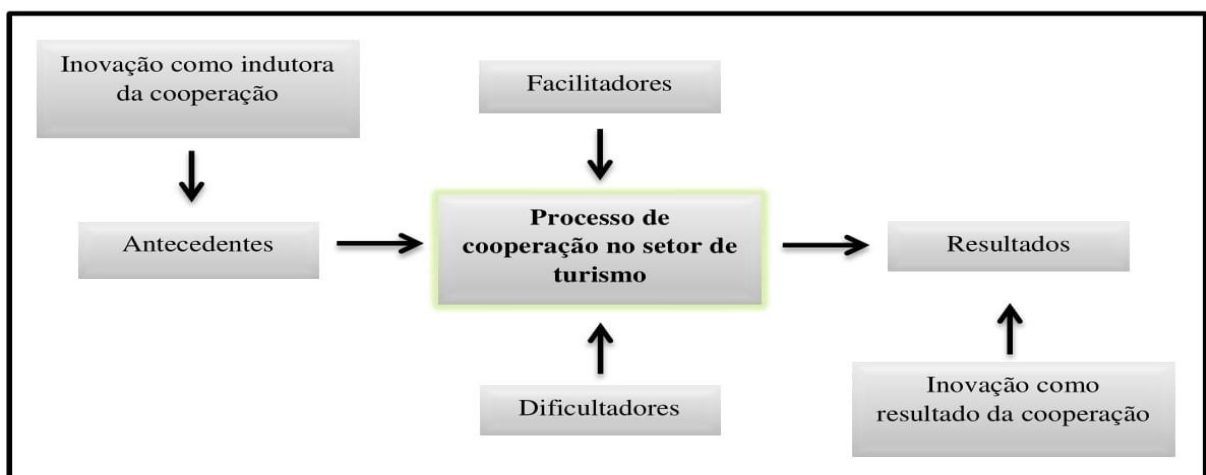
O estudo teve caráter descritivo e analítico. É descritivo, por demonstrar um relato detalhado sobre a importância da cooperação entre agentes públicos e privados no que tange ao desenvolvimento da inovação no turismo sustentável do município investigado. Na perspectiva analítica, além da descrição, os dados foram posteriormente analisados na busca de relações entre eles (GODOI, 2010; COLLIS; HUSSEY, 2005).

A pesquisa foi realizada de forma transversal, ou seja, em um único período de tempo, permitindo que os elementos sejam mensurados uma vez durante o processo (COOPER; SCHINDLER, 2003). Na próxima sessão, é caracterizado o modelo teórico para sustentação da pesquisa.

3.2 MODELO TEÓRICO

O modelo teórico do estudo está baseado no problema e objetivos estabelecidos para este estudo, com base no processo de cooperação entre agentes públicos e privados para desenvolvimento da inovação no turismo sustentável. Para isso, os antecedentes, facilitadores/dificultadores e resultados das relações interorganizacionais mostram-se como condicionantes do processo de cooperação. Destaca-se a inovação como indutora do processo de cooperação e também a inovação como resultado do processo de cooperação. A partir disso, a interação entre agentes públicos e privados no município de Prudentópolis-PR torna-se um mecanismo de auxílio para a concretização do turismo sustentável. A Figura 3 representa o fluxograma do modelo teórico deste estudo.

Figura 3 - Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir da exposição do modelo teórico, a seguir apresentam-se as categorias analíticas que fazem parte do estudo.

3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

As categorias analíticas deste estudo possuem a finalidade de responder o problema da pesquisa e alcançar os objetivos propostos. São utilizadas Definições Constitutivas (DC) ou conceituais, e Definições Operacionais (DO), sendo a ligação entre os conceitos e a mensuração da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011). Desta forma, foram descritos os construtos e as principais categorias e subcategorias de análise, que contribuem para entendimento do processo de cooperação investigado, conforme: a) antecedentes das relações interorganizacionais; b) facilitadores e dificultadores das relações interorganizacionais; c) resultados das relações interorganizacionais; d) inovação como indutora da cooperação interorganizacional; e e) inovação como resultado da cooperação interorganizacional, no turismo sustentável.

Antecedentes das Relações Interorganizacionais

DC: Os antecedentes das relações interorganizacionais constituem as forças, os motivos para a formação da cooperação entre organizações. A partir disso, as motivações para este estudo caracterizam-se como os propulsores tanto do setor privado quanto público para a formação da cooperação interorganizacional. Os principais motivadores destas relações estão pautados nas contingências descritas por Oliver (1990), baseadas em necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Alguns autores tratam essas motivações separadamente, como por exemplo, Perim e Zanquetto Filho (2007), que abordam aspectos da necessidade, assimetria e legitimidade. A reciprocidade é trabalhada também por Olave e Amato Neto (2001). Já a eficiência e estabilidade são consideradas no estudo de Balestrin e Verschoore (2008). Além destas motivações, torna-se importante investigar o desejo de cooperar descrito por Alter e Hage (1993) como uma motivação a ser considerada no processo de cooperação.

DO: Para compreender e elencar as motivações da cooperação entre os agentes públicos e privados no turismo sustentável, são indicadas as subcategorias referentes ao desejo de cooperar, necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade como os principais aspectos a serem analisados. Utiliza-se como suporte para a pesquisa o diário de campo e observação direta durante a realização das entrevistas. Desta forma, as questões de 1 a 7 do roteiro de entrevista, direcionadas às organizações públicas e privadas buscaram identificar os antecedentes para a formação da cooperação no setor de turismo, conforme evidenciado no Quadro 7.

Quadro 7 - Identificação dos antecedentes para cooperação interorganizacional

Categorias de Análise	Subcateg. de Análise	Questões	Referências
Antecedentes	Desejo de cooperar	1. O que motiva a sua organização a cooperar com outras organizações públicas e/ou privadas no sentido de buscar o desenvolvimento do turismo sustentável na região?	Elaborada pela autora a partir de Alter e Hage (1993).
	Necessidade	2. Até que ponto as exigências legais (leis, normas, regulamento, etc.) influenciam no processo de cooperação com outras organizações?	Elaboradas pela autora a partir de Oliver (1990); Perim e Zanquetto Filho (2007).
	Assimetria	3. Como você percebe as relações de poder/autoridade entre vocês e as organizações com as quais cooperam?	
	Legitimidade	4. Em relação à legitimidade, você considera que a cooperação com outras organizações melhora a reputação, imagem e prestígio da sua organização?	
	Eficiência	5. Como você percebe as questões relacionadas à melhoria interna principalmente nas práticas de gestão da sua organização a partir da cooperação com outras organizações?	Elaboradas pela autora a partir de Oliver (1990) e Balestrin e Verschoore (2008)
	Estabilidade	6. Você considera que a cooperação possibilita para sua organização maior preparação com relação a cenários futuros incertos e conhecimento de mercado?	
	Reciprocidade	7. Em relação à busca de parceiros, como você considera as questões de afinidade, similaridade e/ou aspectos em comum com a sua organização?	Elaborada pela autora a partir de Oliver (1990); Olave e Amato Neto (2001).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Facilitadores e Dificultadores das Relações Interorganizacionais

DC: Os facilitadores e dificultadores, neste estudo, caracterizam-se como instrumentos que possibilitam ou impossibilitam a formação de uma cooperação interorganizacional (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Para autores como Olave e Amato Neto (2001), Wegner e Padula (2012), e Adam, Oliveira e Schmidt (2008), os facilitadores estão relacionados com a confiança entre os participantes, respeito pelos interesses individuais/coletivos, aspectos culturais, complementaridade de recursos, comprometimento, liderança, visão de longo prazo e planejamento e organização das atividades. Com relação aos dificultadores, Wegner e Padula (2012) consideram que estão relacionados com a falta de confiança entre as organizações, ambiente de relacionamento desfavorável, falta de alinhamento estratégico da empresa, falta de coletividade, dificuldade para estabelecer objetivos comuns ao grupo e desigualdade na arrecadação de investimentos e

distribuição de benefícios para os participantes. Para Park e Ungson (2001), problemas de oportunismo, complexidade do monitoramento de comportamentos, conflito entre direções estratégicas, interesses individuais, ou seja, a rivalidade entre os parceiros e a complexidade gerencial. Powel, Koput e Smith-Doerr (1996), contribuem a este aspecto, demonstrando que a falta de confiança, dificuldades de abrir mão do controle individual, complexidade para realizar um projeto conjunto e capacidade distinta em aprender novas habilidades caracterizam-se como dificultadores em um ambiente de cooperação.

DO: Os facilitadores das relações interorganizacionais são identificados neste estudo a partir da confiança, coletividade, comprometimento, planejamento e organização das atividades. Já os dificultadores identificam-se a partir da desconfiança, oportunismo, rivalidade entre parceiros e complexidade gerencial. Para compreender e elencar os aspectos facilitadores e dificultadores, foram utilizados os dados das entrevistas semiestruturadas, observação direta e diário de campo durante a realização das próprias entrevistas, bem como, a utilização de documentos, principalmente Leis Municipais que propiciaram maior integração entre o setor público e privado. As questões de 8 a 14 buscam identificar os facilitadores e dificultadores da cooperação no setor de turismo a partir da percepção das organizações públicas e privadas, conforme evidenciado no Quadro 8.

Quadro 8 - Identificação dos facilitadores e dificultadores para a cooperação interorganizacional

Categoria	Subcategorias	Questões	Referências
Facilitadores	Confiança	8. Como você percebe as relações de confiança entre vocês e as organizações com quem cooperam?	Elaboradas pela autora a partir de Powel, Koput e Smith-Doerr (1996), Olave e Amato Neto (2001), Wegner e Padula (2012), Adam, Oliveira e Schmidt (2008)
	Coletividade e comprometimento	9. Em relação à coletividade, como você percebe questões relacionadas ao respeito pelos objetivos individuais e coletivos da sua e de outras organizações com quem cooperam?	
	Planejamento e Organização das atividades turísticas	10. Quais as ações necessárias a seu ver para garantir a manutenção e melhoria das atividades de cooperação entre vocês e as organizações com quem cooperam?	
Dificultadores	Desconfiança	11. Em quais situações ocorre desconfiança entre vocês e as organizações com quem cooperam?	Elaboradas pela autora a partir de Powel, Koput e Smith Doerr (1996), Park e Ungson (2001) Wegner e Padula (2012).
	Oportunismo	12. Em relação ao oportunismo, como vocês avaliam as organizações que tentam tirar proveito da cooperação apenas para benefícios próprios desrespeitando a coletividade?	
	Rivalidade entre parceiros	13. Até que ponto a rivalidade entre a sua organização com as demais afeta o processo de cooperação?	
	Complexidade Gerencial	14. Como você percebe as diferenças de gestão das organizações e o comportamento distinto entre os gestores para a formação de objetivos comuns?	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Resultados das Relações Interorganizacionais

DC: Os resultados neste estudo caracterizam-se como as principais implicações individuais e coletivas (WEGNER; DAHMER, 2004), decorrentes da cooperação interorganizacional entre as organizações participantes. Para Ebers e Jarillo (1998), os resultados individuais (organizacionais) concentram-se em: aprendizado mútuo, estratégia de grande especialidade, fluxo de informação e de recursos entre os atores da rede, economia de escala e formação de barreiras protetoras. Já para Brass *et al.* (2004), as consequências dos relacionamentos interorganizacionais estão relacionados a: imitação, inovação, sobrevivência sólida e atuação de alto desempenho. Balestrin e Verschoore (2006) apontam a provisão de soluções, ganhos de escala e de poder de mercado, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais como as consequências preponderantes para as organizações que cooperam. Sobre os resultados coletivos (interorganizacionais) os quais são provenientes da interação entre os organismos privados e governamentais, institutos de pesquisa, universidades e órgãos de apoio e assistência técnica (POWEL, 1998), que para Andion (2003), a partir da união de organizações é possível evidenciar consequências sob os aspectos econômicos, sociais, ambientais e políticos, os quais auxiliam no desenvolvimento regional.

DO: Os resultados individuais das organizações públicas e privadas foram agrupados em aspectos relacionados à eficiência nas atividades, estabilidade no mercado, aumento da legitimidade. No aspecto interorganizacional, os resultados estão divididos em econômicos, sociais, ambientais/ecológicos e políticos. Desta forma, para compreender e elencar os resultados da cooperação são utilizados dados das entrevistas semiestruturadas, documentos representados pelas Leis Municipais relacionados ao turismo e demais regulamentações do município, observação direta e diário de campo. As questões de 15 a 21, formuladas para as organizações públicas e privadas buscam identificar os resultados da cooperação para o turismo sustentável, conforme evidenciado no Quadro 9:

Quadro 9 - Identificação dos resultados para cooperação interorganizacional no turismo sustentável

Categorias de análise	Subcategorias de análise	Questões	Referências
Resultados organizacionais	Eficiência nas atividades	15. Quais os resultados relacionados à melhoria das práticas de gestão da sua organização possibilitadas pela cooperação interorganizacional?	Elaboradas pela autora a partir de Ebers e Jarillo (1998), Brass <i>et al.</i> , (2004), Balestrin e Verschoore (2008)
	Estabilidade no mercado	16. Quais os resultados relacionados à solidez da sua organização no mercado competitivo possibilitada pela cooperação interorganizacional?	
	Aumento da Legitimidade	17. Quais os resultados relacionados à imagem e reputação da sua organização proporcionada pela cooperação interorganizacional?	
Resultados interorganizacionais	Econômicos	18. Quais os resultados econômicos que a cooperação interorganizacional proporciona para sua organização e para o local onde ela está inserida?	Elaboradas pela autora a partir de Andion (2003).
	Sociais	19. Quais os resultados sociais relacionados à melhoria nas condições sociais dos participantes e da comunidade onde a organização está inserida que a cooperação proporciona?	
	Ambiental/ecológicos	20. Quais os resultados ambientais relacionados à preservação da biodiversidade que a cooperação proporciona para o ambiente em que sua organização está inserida?	
	Políticos	21. Como você percebe a influencia da sua e das demais organizações que cooperam perante as políticas públicas municipais, estaduais e nacionais relacionadas ao turismo?	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Inovação como indutora da cooperação interorganizacional

DC: Conforme evidenciado na literatura a inovação pode caracterizar-se como um motivo (inovação como indutora) para a formação de uma relação interorganizacional. De maneira particular, Freeman (1987) aborda o desenvolvimento de novos produtos como uma possibilidade para a formação de cooperação interorganizacional. Já o Manual de Oslo (OCDE, 2003) salienta que a cooperação pode ser a chave para o desenvolvimento da inovação na indústria turística, pois o setor possui dificuldades que são superadas com a união de organizações com objetivos comuns.

DO: Para compreender se a inovação é considerada indutora da cooperação entre organizações públicas e privadas no município de Prudentópolis, foram elencados os aspectos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, aprendizagem/trocas de conhecimento e desenvolvimento tecnológico. Utilizou-se dos dados das entrevistas semiestruturadas, diário de campo e observação direta durante a realização das entrevistas. As questões de 22 a 24 aplicadas

às organizações públicas e privadas buscam identificar a inovação como indutora da cooperação interorganizacional, conforme evidenciado no Quadro 10.

Quadro 10 - Identificação da inovação como indutora da cooperação interorganizacional

Categoria	Questões	Referências
Desenvolvimento de novos produtos	22. Qual a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos para o setor de turismo por meio da cooperação com as demais organizações públicas e privadas no município de Prudentópolis-PR?	Elaboradas pela autora a partir de Freeman (1987), Lorenzoni e Lipparini (1999), Brass <i>et al.</i> , (2004) e Powel, Koput e Smith-Doerr (1996),
Aprendizagem e trocas de conhecimento	23. Como você percebe as questões relacionadas à aprendizagem e troca de conhecimentos possibilitados pela cooperação entre organizações públicas e privadas no setor de turismo de Prudentópolis-PR?	
Desenvolvimento tecnológico	24. Como você percebe a possibilidade de desenvolvimento tecnológico a partir da cooperação entre organizações públicas e privadas no setor de turismo de Prudentópolis-PR?	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Inovação como resultado da cooperação interorganizacional

DC: Para abordar as consequências que a cooperação gera para o surgimento de inovação, Hjalager (2010) considera que a inovação no setor de turismo frequentemente ocorre de maneira incremental. Ainda de acordo com a autora, as tipologias observadas no manual de Oslo (OCDE, 2003), podem ser exemplificadas no turismo como inovações de produto, de processo, gerencial, marketing e institucional.

DO: Para compreender se a inovação é considerada um resultado da cooperação entre organizações públicas e privadas no município de Prudentópolis, foram elencados os aspectos relacionados à criação de produtos novos, melhoria dos serviços e processos turísticos, novas formas de gestão interna e abordagens de *marketing*. Para isso, utilizaram-se as entrevistas semiestruturadas, diário de campo e observação direta a partir dos principais produtos e serviços turísticos do município. As questões de 25 a 29 buscam identificar a inovação como resultado da cooperação interorganizacional, a partir da percepção das organizações públicas e privadas, conforme evidenciado no Quadro 11.

Quadro 11 - Identificação da inovação como resultado da cooperação interorganizacional

Categoria	Questões	Referências
Produto	25. Como você percebe a criação de produtos novos, nunca vistos antes pelos clientes na empresa ou no destino turístico em Prudentópolis a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas? Cite possíveis exemplos.	Elaboradas pela autora a partir de Balestrin e Verschoore (2006), Hjalager (2010), OCDE (2003)
Processo	26. Como você percebe a melhoria nos serviços turísticos oferecidos para os clientes no setor de turismo a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas? Cite possíveis exemplos.	
Gerencial	27. Como você percebe as novas formas de estão interna da sua organização, relacionadas à capacitação de pessoal a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas? Cite possíveis exemplos.	
Marketing	28. Como você percebe a possibilidade de novas abordagens de relacionamento entre empresa e cliente a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas? Cite possíveis exemplos.	
Institucional	29. Como você percebe o desenvolvimento do setor de turismo como um todo a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas? Cite possíveis exemplos	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A exposição das categorias analíticas do estudo evidenciam os antecedentes, facilitadores, dificultadores, resultados e questões relacionadas à inovação no turismo do município de Prudentópolis. A partir disso, o próximo item define a caracterização da unidade e o público de análise da pesquisa.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE E PÚBLICO DE ANÁLISE

Para Yin (2005), o conceito de uma unidade é definido a partir do caso, ou seja, uma unidade pode ser desde um indivíduo até uma mudança organizacional. Desta forma, o caso em estudo é o Município de Prudentópolis-PR, o qual possui a atividade turística como uma fonte de geração de emprego e renda. Foram evidenciados aspectos referentes aos agentes públicos e privados a respeito da cooperação no turismo sustentável, antes que se relacionam na formulação de políticas voltadas para o turismo no município.

O critério para definir a população do setor privado nesta pesquisa baseou-se nos dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), o qual descreve que o município possui território de 2.242,466 km², sendo o 5º maior município em

extensão rural do estado. Sua população estimada em 2017 era de 52.125 mil habitantes. Em 2016, o número de estabelecimentos que desenvolvem Atividades Características do Turismo totalizou 69 empresas; estabelecimentos de alojamento e alimentação totalizavam 57 empresas (IPARDES, 2018).

As empresas privadas tornam-se fonte de dados para evidenciar aspectos da cooperação para o desenvolvimento do turismo sustentável. Porém, o número considerável de empresas não representa necessariamente o número de empresas que desenvolvem atividades turísticas e que possuam aspectos relacionado com a cooperação, objeto de pesquisa neste estudo. A partir disso, a escolha da população para a pesquisa baseou-se na publicação do Decreto Municipal nº 664 de 29 de novembro de 2018, o qual institui os representantes relacionados ao setor de turismo, sendo servidores públicos municipais, estaduais e representantes da sociedade civil como membros do Conselho Municipal do Turismo de Prudentópolis (COMTUR) caracterizando-se assim um ambiente de cooperação a ser investigado (PRUDENTÓPOLIS, 2018).

Em Prudentópolis-PR, o COMTUR foi instituído em 15 de maio de 1996, regulamentado pela Lei Municipal nº 950/96 e alterado pela Lei nº 1310/2002 que estabelece no Art. 2º “O Conselho Municipal de Turismo constitui-se no órgão colegiado local, de caráter consultivo, normativo e deliberativo, de assessoramento e fiscalização, com objetivo de orientar e promover o desenvolvimento sustentável da atividade turística no Município de Prudentópolis.” Percebe-se que a criação do Conselho Municipal de Turismo em 1996 aborda o desenvolvimento do turismo sustentável como uma diretriz da atividade turística no município.

O número total de organizações que fazem parte do COMTUR/Prudentópolis, é de 05 (cinco) organizações públicas e 10 (dez) organizações privadas. Destaca-se, a partir disso que foi utilizada a totalidade de participantes do conselho, ou seja, 15 (quinze) organizações. São 05 (cinco) organizações públicas que fazem parte do COMTUR/Prudentópolis e representam o setor público no desenvolvimento de políticas públicas para o turismo no município, sendo elas:

- a) Secretaria de Turismo: desenvolve atividades relacionadas à gestão turística do município promovendo e auxiliando em eventos, bem como representando o município em eventos e feiras nacionais e internacionais;
- b) Secretaria de Cultura: promove atividades culturais e de capacitação profissional por meio de oficinas de dança, línguas, informática, pintura, entre outras; a secretaria

possui atividades para crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos; outra atividade da secretaria é desenvolver e auxiliar nos eventos culturais do município;

- c) Secretaria de Educação: o foco da secretaria de educação no setor de turismo é o desenvolvimento de atividades turísticas nas escolas municipais, desenvolvendo atividades e campanhas com objetivo de incentivar e ensinar as crianças sobre a importância do turismo para o município;
- d) Secretaria de Meio Ambiente: a função da secretaria de meio ambiente é auxiliar e dar suporte nas questões de legislações ambientais relacionadas às atividades turísticas; auxiliar os empresários que desejam inserirem-se no ramo turístico e também aqueles que já desenvolvem atividades;
- e) Universidades e Escolas Técnicas – dentre elas a UNICENTRO, que possui no município de Prudentópolis um *campi* avançado, o qual oferta para a comunidade local o curso de Bacharel em Turismo;

Como representantes do setor privado, fazem parte do COMTUR/Prudentópolis 10 (dez) organizações, sendo elas:

- a) Associação Comercial – ACIAP: a associação comercial e empresarial de Prudentópolis criada em 04 de agosto de 2000 atua no município como entidade de representação e defesa dos interesses empresariais promovendo campanhas e firmando parcerias com empresas na oferta de cursos de capacitação e treinamentos também para o setor turístico;
- b) Associação de Artesanato – APRUARTE: a associação de artesanato conta com a participação de 20 associados, artesãos que residem no município e desenvolvem produtos que representem a cultura, religiosidade e belezas naturais da cidade;
- c) Grupos Folclóricos – VESSELKA: o grupo folclórico Vesselka “*веселка*” que significa “arco-íris” foi criado em 01 de agosto de 1958, segundo o seu Estatuto o “Grupo Vesselka, tem por objetivo principal o estudo, promoção, realização e divulgação, inclusive através de cursos de danças, cantos, teatros, musicais e tradições folclóricas, bem como as demais manifestações artísticas e culturais ucranianas e brasileiras, como contribuição para o desenvolvimento artístico e cultural.”; atualmente o grupo possui 60 integrantes subdivididos em grupo adulto, grupo infante-juvenil e grupo sênior;
- d) Cooperativa de Artesanato – COUBAP: cooperativa que atua exclusivamente com vestuário e demais utensílios da cultura ucraniana; o trabalho consiste em bordar a

mão figuras ucranianas em roupas e acessórios pessoais, bem como, vestimentas utilizadas em igrejas do rito bizantino na região.

- e) Cooperativa de Turismo - COPTUR: a cooperativa atua no estado do Paraná, possui associados em 18 cidades com sede em Carambeí; Prudentópolis está entre as 18 cidades e possui 07 associados entre hotelaria, artesanato, alimentação e turismo de aventura;
- f) Áreas rurais que possuem atrativos turísticos: o município possui recantos, áreas de visitação rurais e demais atrativos que desenvolvem atividades de camping, entre outros.
- g) Segmentos de alimentação de bebidas: o segmento de alimentação e bebidas é representado por restaurantes, recantos e demais empreendimentos localizados tanto no meio urbano como rural;
- h) Meios de Hospedagem: o município possui hotéis comerciais e pousadas no meio urbano e rural, os quais possuem parcerias com as demais organizações promovendo assim o turismo do município.
- i) Atrativos e demais equipamentos de serviços turísticos: o turismo de aventura representa grande parte da procura no município, esportes radicais como *rafting*, rapel, tirolesa entre outro que são desenvolvidas em locais propícios para esse tipo de esporte;
- j) Guias de Turismo: o município possui 10 guias cadastrados no Ministério do Turismo, os quais estão aptos para desenvolver atividades específicas da profissão.

A partir disso, para conhecer o perfil das organizações que possuem vínculo com o turismo e a sua atuação no município utilizou-se o Decreto nº 664/2018 (PRUDENTÓPOLIS, 2018) que institui os representantes relacionados ao setor de turismo, sendo servidores públicos municipais, estaduais e representantes da sociedade civil como membros do Conselho Municipal do Turismo de Prudentópolis.

O próximo item apresenta o instrumento de coleta e análise de dados da pesquisa.

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Em um estudo de caso, há algumas estratégias para uma coleta e análise de dados consistente. Yin (2005) aponta três estratégias gerais, que podem ser utilizadas individualmente ou relacionadas durante o estudo, sendo: i) basear-se em proposições

teóricas; ii) pensar sobre explicações concorrentes; e iii) desenvolver uma descrição do caso. De maneira geral, a pesquisa necessita basear-se em várias evidências, abranger as principais interpretações concorrentes, dedicar-se aos aspectos mais significativos da pesquisa e utilizar o conhecimento prévio para estabelecer resultados.

Nesta pesquisa, foram utilizados dados primários e secundários, os quais possuem caráter descritivo e analítico do processo de cooperação no turismo sustentável do município. Caracterizam-se como dados primários aqueles coletados diretamente na fonte e que são intencionalmente projetados para se ter uma resposta ao problema de pesquisa. Já os secundários são aqueles que já foram escritos e que possuem objetivos para além do que está sendo utilizado, e são documentos, relatórios, dados estatísticos, manuais, entre outros (COLLIS; HUSSEY, 2005; COOPER; SCHINDLER, 2003).

A coleta de dados na pesquisa qualitativa, para Creswell (2007, p. 189), visa “[...] estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações através de observações e entrevistas desestruturadas (ou semiestruturadas), documentos e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações.” Desta forma, foram utilizadas várias técnicas de coleta para compreensão do tema em estudo e maior consistência para a pesquisa.

A entrevista semiestruturada caracterizou-se como o principal meio para responder a pergunta central do estudo. Para Gaskell (2002), a entrevista qualitativa possibilita o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores e a situação estudada. Pode ser considerada como um método que busca compreender as crenças, valores atitudes, motivações em relação ao comportamento dos indivíduos em um contexto característico. Yin (2005) considera a entrevista como uma das principais fontes de coleta de dados, sendo essencial para os estudos de caso, pois a partir desta técnica é possível compreender a percepção das pessoas sobre uma situação específica.

Desta forma, foram realizadas 15 (quinze) entrevistas semiestruturadas com agentes públicos e privados relacionados ao desenvolvimento de atividades turísticas no município investigado, os quais participam do Conselho Municipal de Turismo de Prudentópolis (COMTUR). Especificamente, 05 (cinco) entrevistas foram realizadas com representantes do poder público, a saber: i) Secretaria Municipal de Turismo; ii) Secretaria Municipal de Cultura; iii) Secretaria Municipal de Meio Ambiente; iv) Secretaria Municipal de Educação; e, v) Universidades e escolas técnicas – UNICENTRO. Com os representantes do setor privado foram realizadas 10 (dez) entrevistas, sendo elas: i) representante da Associação Comercial – ACIAP; ii) representantes da Associação de artesanato – APRUART; iii) representante dos grupos folclóricos – VESSELKA; iv) representante da Cooperativa de

Artesanato – COUBAP; v) representante da Cooperativa de Turismo – COOPTUR; vi) representante das áreas rurais com atrativos turísticos; vii) representante dos gestores de segmentos de alimentos e bebidas; viii) representante dos meios de hospedagem; ix) representante dos gestores dos atrativos e demais equipamentos e serviços turísticos; e, x) representante de guias de turismo.

O instrumento de coleta de dados (ver apêndice A) serviu de base para a realização das entrevistas com os representantes do setor público, voltados para o turismo de Prudentópolis, e com os representantes do setor privado, que desenvolvem atividades empresariais no município de Prudentópolis. As questões foram desenvolvidas para aplicação conjunta no mesmo instrumento, assim, possibilita compreender a percepção dos envolvidos sobre os temas propostos por ângulos distintos.

O caráter qualitativo da pesquisa exige procedimentos claros de coleta de dados, por se tratar de um tipo de pesquisa que possui relação humana. Desta forma, após um primeiro contato com o público pretendido para a pesquisa, foram explicados os objetivos do estudo. Também foi apresentado o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TECLE) como forma de preservação à ética da pesquisa (ver apêndice B), o qual foi lido e assinado pelos entrevistados, concordando assim em participar da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas nos meses de dezembro de 2018 e janeiro e fevereiro de 2019. Dos 15 (quinze) entrevistados, 12 (doze) entrevistas foram realizadas pessoalmente, 02 (duas) foram realizadas via conferencia com auxílio do aplicativo (*skype*) e 01 (uma) via e-mail por formulário escrito. As entrevistas foram gravadas na íntegra para maior entendimento, tiveram a duração média de 35 (trinta e cinco) minutos e, após isso, foram transcritas para a realização de uma análise minuciosa. A análise se deu por meio de fragmentos discursivos dos entrevistados, os quais estão identificados como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14 e E15, seguido da respectiva representação no Conselho Municipal de Turismo que cada entrevistado exerce para assim preservar suas identidades.

Já com relação à técnica de observação direta, Yin (2005) considera como uma fonte de coleta de dados, que pode evidenciar condições ambientais relevantes acerca do fenômeno estudado e proporciona maior condição de análise e informações adicionais do ambiente. Tal técnica é utilizada nesta pesquisa para complementar as demais técnicas e evidenciar aspectos que tenham como foco principal o turismo do município como um todo.

A utilização da observação direta se deu a partir da: a) observação durante as entrevistas semiestruturadas com agentes públicos e privados; b) participação de alguns

eventos turísticos como a Caminhada Internacional da Natureza (Rota Pinheiro de Pedra em 2018) e Páscoa Ucraniana (2018); c) visitas ao Museu do Milênio e ao Museu das Irmãs Servas de Maria Imaculada; d) visitas aos principais pontos turísticos do município representados pelo Monumento Natural Salto São João (2018) e demais saltos e cachoeiras localizados em propriedades privadas (2018). As observações serviram de base para complementar as demais técnicas de pesquisa, sendo possível ter uma visão externa do que é ofertado para turistas, visitantes e para a comunidade em geral.

Sobre a utilização do diário de campo na pesquisa qualitativa, Flick (2009) ressalta que é um instrumento que possibilita o registro das experiências e os possíveis problemas encontrados no campo de pesquisa ou com os entrevistados. Assim, o instrumento foi utilizado durante a realização das entrevistas e como suporte para as observações acerca do setor de turismo de Prudentópolis, bem como, do processo de cooperação entre as organizações públicas e privadas (ver apêndice C).

A pesquisa documental teve por objetivo contextualizar o processo histórico do município, relacionado ao desenvolvimento de políticas voltadas para o turismo como um todo. Para Yin (2005, p. 112), os documentos são utilizados para “[...] corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.” Esta forma de coleta serviu de base para estabelecer um viés sobre as possibilidades de desenvolvimento de políticas voltadas para o turismo sustentável, abarcando aspectos culturais, sociais e ambientais presentes no município, com o que realmente está sendo desenvolvido na atualidade.

Desta forma, a coleta documental foi realizada por meio da verificação dos principais documentos do município, sendo observadas as seguintes legislações: Plano Diretor Municipal estabelecido pela Lei nº 1.850/2010 (PRUDENTÓPOLIS, 2010); Lei Orgânica Municipal de Prudentópolis de 1999; Lei Municipal nº 2.341/2018 que “Institui o Dia Municipal do Turismo em Prudentópolis, e dá outras providências.”; Lei nº 2.319/2018 que “Institui o Calendário Oficial de Eventos do Município de Prudentópolis, e dá outras providências.”; Lei nº 2.292/2018 que “Institui como festa oficial do município de Prudentópolis a Festa Nacional do Feijão Preto – FENAFEP; Lei Municipal nº 2.146/2015, que “Institui a Feira Municipal do Artesanato em Prudentópolis, e dá outras providências.”

Utilizou-se a análise de conteúdo como técnica de análise dos dados, considerando as categorias e subcategorias evidenciadas no estudo. Para Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que analisam as comunicações coletadas, e a partir da sistematização e objetividade na descrição do conteúdo, permitem a inferência de conhecimentos relativos à produção e recepção das mensagens recolhidas.

Para Moreira, Simões e Porto (2005, p. 108), a análise de conteúdo na abordagem qualitativa permite a “[...] compreensão e a interpretação dos relatos dos sujeitos de uma pesquisa, os quais emitem opinião sobre determinado assunto, opinião essa carregada de sentidos, de significados e valores.” Tal técnica envolve participação maior do pesquisador para identificar as ocorrências principais relacionadas ao objeto investigado, onde categorias surgem demonstrando o contexto em que o fenômeno está inserido.

Outra técnica a ser utilizada e importante para a concretização de um estudo de caso é a triangulação dos dados. Flick (2005) salienta que há três tipos de triangulação: dos dados, do investigador e da teoria. Assim, nesta pesquisa, ocorreu a partir da relação entre as técnicas utilizadas com o referencial teórico pertinente ao tema. Foram analisados os fragmentos das entrevistas, realizando-se triangulações entre os casos, entre os atores, bem como com a literatura, no sentido de dar mais consistência aos resultados e às considerações finais em relação ao objetivo proposto. Desta forma, o próximo item aborda a síntese dos caminhos metodológicos.

3.6 SÍNTESE DOS CAMINHOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresentou os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta dissertação. Primeiramente foi descrita a classificação do estudo como qualitativo. Quanto à estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, o qual teve como unidade de análise o município de Prudentópolis-PR, onde 15 organizações (05 públicas e 10 privadas) formaram o *locus* da pesquisa. A coleta de dados está sustentada nas técnicas de entrevista semiestruturada, pesquisa documental, observação direta e diário de campo, onde os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo e triangulação dos dados. O Quadro 12 apresenta de maneira sintetizada a metodologia utilizada nesta pesquisa.

Quadro 12 - Síntese dos caminhos metodológicos

Procedimentos metodológicos	Classificação metodológica da pesquisa
Objetivo da dissertação	Descritivo – analítico
Abordagem	Qualitativa
População alvo do estudo	Organizações públicas e privadas que desenvolvem atividades turísticas no município e turistas que utilizam tais serviços.
Público de análise	Empresários e funcionários públicos do setor de turismo
Estratégia de Pesquisa	Estudo de caso
Instrumentos e técnicas de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental, observação direta e diário de campo;
Técnicas de análise de dados	Análise de conteúdo e triangulação dos dados.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O próximo capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados deste estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados aspectos relacionados à discussão e análise dos resultados obtidos na pesquisa. Apresenta-se um breve histórico do município de Prudentópolis abrangendo o setor de turismo em específico, e na sequência, são apresentadas as categorias analíticas do estudo a partir dos construtos da pesquisa.

4.1 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO HISTÓRICO E ATUAL DO TURISMO NO MUNICÍPIO DE PRUDENTÓPOLIS.

O município de Prudentópolis está localizado na região Centro-Sul do estado do Paraná, emancipado no ano de 1906, primeiramente chamado de São João de Capanema passou a ser conhecido como Prudentópolis em homenagem a Prudente de Moraes Barros, o então presidente do Brasil. Colonizado por imigrantes europeus durante o fim do século XIX e início do século XX, em sua maioria ucraniana e polonesa, possui inúmeros traços provenientes da cultura eslava que estão presentes nos seus aspectos culturais e religiosos (DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

O município possui atrativos naturais, culturais e religiosos, os quais determinam as várias possibilidades para o desenvolvimento do turismo sustentável. Possui área territorial de 2.242,466 quilômetros quadrados (IPARDES, 2018), com vasta extensão de área no território rural. A partir disso, a vida no interior de Prudentópolis possui algumas características distintas de outros municípios.

Ao contrário do que muitos pensam, é um intrincado sistema social, onde as pessoas em suas relações econômicas e culturais realizam atividades pouco conhecidas ou mal compreendidas pelos cidadãos. Buscar a vaca no carijó, soltar os cabritos no faxinal, [...] ferver a banha, socar a erva, roçar a tiguera, girar a jorna, moer a quirera, [...] emprestar a trilhadeira, fazer o puxirão, [...] reunir a criançada para visitar a baba, [...] benzer o pão, [...] gritar o leilão, [...] limpar a igreja, [...] esperar o padre (GUIL; FERNANDES; FARAH, 2006, p. 172).

O palavreado utilizado no interior do município conota uma diferenciação da população urbana. Por possuir vasta extensão territorial, moradores de comunidades mais longínquas do centro urbano, deslocam-se poucas vezes para a cidade, passando maior parte do seu tempo em contato apenas com o que a comunidade onde estão inseridos lhes oferece. Tal característica faz com que o dialeto local possua alguns dizeres que muitas vezes podem

não ser compreendidos por visitantes, o que torna a comunicação do município peculiar e ao mesmo tempo interessante.

A cultura do município está diretamente relacionada com a sua colonização europeia, principalmente eslava. A tradição eslava pode ser percebida a partir da arquitetura diferenciada, as casas e igrejas tradicionais possuem características marcantes de uma história trazida pelos imigrantes ao Brasil. As casas mais antigas eram feitas de madeira e com cores vibrantes. Notam-se nas igrejas a presença de várias torres e cúpulas com cores marcantes, bem como, no seu interior as imagens religiosas representadas na forma de ícones desenhados e pintados na madeira, formando um painel ou uma parede que separa o altar do restante da igreja, representando assim a existência de algo sagrado naquele local (DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

A cultura eslava também é representada por meio da culinária típica e dos costumes religiosos, os quais permanecem preservados. A culinária ucraniana juntamente com os costumes religiosos representa uma marca específica do município. A junção destes dois itens transforma as festas religiosas como Natal e Páscoa, por exemplo, em grandes manifestações da cultura ucraniana transformando-se em atrativos turísticos para visitantes.

A forma particular de representar as festas religiosas demonstra uma cultura distinta da brasileira, caracterizando assim a religiosidade como um atrativo turístico. No Natal, a ceia típica desta época, possui alimentos preparados de acordo com a tradição ucraniana. Comidas como Kutia “*Кутя*” (grãos de trigo cozido adoçados com mel), Borchtch “*борщ*” (sopa de beterraba e repolho), Varének “*вареник*” (pastel cozido recheado), Holubtsi “*Холупци*” (rolinhos de repolho recheados), Kompot “*компот*” (compotas de frutas e legumes) e Perijke (pastezinhos assados recheados) são os alimentos mais tradicionais na ceia de Natal ucraniana de Prudentópolis e possuem significados que são contados de geração em geração como forma de valorização e preservação da cultura trazida pelos primeiros imigrantes. (DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

Durante a Sexta Feira Santa, algo peculiar do município de Prudentópolis é a apresentação do grupo dos Cossacos “*козáки*”, homens vestidos com roupas vermelhas e com espadas nas mãos representando os povos antigos da Ucrânia, e que durante esse dia remontam a ideia de guarda durante a representação da morte de Jesus. Durante a Sexta Feira Santa e o Sábado de Aleluia, no pátio da igreja matriz São Jossafat, são montadas cabanas e alocados os instrumentos de trabalho antigos dos povos ucranianos como forma de relembrar o passado ainda presente na comunidade prudentopolitana (DIÁRIO DE CAMPO, 2019; E8/Vesselka, 2019).

Outra característica da Páscoa ucraniana de Prudentópolis é a tradicional bênção dos alimentos, ou corriqueiramente conhecida como a bênção de Pasca “*nacka*”, para o café da manhã no domingo de Páscoa. Durante o Sábado de Aleluia a comunidade ucraniana do município e população em geral que acolheu essa tradição como sua também, prepara os alimentos que são abençoados pelos sacerdotes ucranianos no pátio das igrejas localizadas na cidade e no interior. Alimentos como linguiça, carne suína, ovos cozidos, pão decorado, manteiga, conservas de beterraba com raízes amargas, integram a cesta que representa a comemoração da ressurreição de Jesus (DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

A cultura eslava está presente no acervo do Museu do Milênio, o qual foi inaugurado em 1989 e possui “vários objetos, mobília, iconografia, indumentária, fotografias, documentação textual, entre outros materiais que permite compreender a cultura e a tradição dos imigrantes ucranianos e seus descendentes.” (PRUDENTÓPOLIS, 2019).

Destaca-se também a existência do Museu Histórico das Irmãs Servas de Maria Imaculada, fundado em 2010 por ocasião do Centenário da vinda das irmãs servas de Maria Imaculada para o Brasil. O objetivo do Museu é representar por meio de obras de arte, fotografias, documentos, utensílios e objetos diversos a atuação religiosa, cultural, ensino e caridade do grupo de irmãs no município (DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

Destacam-se, ainda, algumas particularidades da população prudentopolitana envolvendo a religiosidade ucraniana, como por exemplo, a preservação da língua durante as celebrações nas igrejas do rito católico bizantino, e também algumas programações de rádios locais em língua ucraniana.

Um marco para a valorização e preservação dos costumes trazidos pelos imigrantes ucranianos é a Lei 12.209/2010, onde no Art 1º. “É instituído o dia 24 de agosto como Dia Nacional da Comunidade Ucraniana, passando a integrar o calendário oficial da República Federativa do Brasil.” (BRASIL, 2010). A partir disso, na semana que antecede a data são realizadas atividades relacionadas à cultura ucraniana, com apresentações culturais e a tradicional “Noite do Vareneque” com comidas típicas e apresentações de grupos de dança e música.

Outro destaque é o jornal “Pracia” *праця*, considerado o mais tradicional jornal dos ucranianos no Brasil, que possui edições quinzenais com a mescla de textos em língua ucraniana e portuguesa. De acordo com o site oficial “O “Pracia” oferece aos leitores material de leitura religiosa e educacional, notícias da Igreja e do mundo, e principalmente um noticiário seletivo em ucraniano e em português dos acontecimentos religiosos, políticos e culturais da Ucrânia.” (JORNAL PRÁCIA, 2018).

Sob o aspecto ambiental, o município é conhecido como a “Terra das Cachoeiras Gigantes” que para Guil, Fernandes e Farah (2006, p. 169) “Suas dezenas de cachoeiras – várias com mais de 100 metros de altura – proporcionam inúmeras opções aos aventureiros. Rapel, *rafting* e tirolesa são alguns dos esportes mais praticados”. O turismo de aventura e natural ocorre devido aos vários rios que cortam o município, sua capacidade aquífera proporciona inúmeros cenários naturais preservados como cânions, trilhas e regiões montanhosas, ambientes propícios para a realização de atividades ao ar livre.

Destaca-se também o sistema de faxinais, ainda preservado no município, o qual “mostrou-se auto-sustentado, possibilitando a preservação da floresta e a sobrevivência das famílias com o cultivo agrícola” (GUIL; FERNANDES; FARAHA, 2006). O sistema de faxinal aloca um criadouro comum para os animais, os quais ficam soltos entre as residências de várias famílias preservando assim espécies de árvores nativas e em outro local separado há a produção agrícola individual de cada família.

De uma maneira geral, em Prudentópolis, o ciclo do turismo iniciou-se na década de 1990, a partir da criação de órgãos específicos relacionados à promoção turística do município como a Secretaria do Turismo e o Conselho Municipal de Turismo. Em 1993, foi realizado o primeiro cadastro dos atrativos turísticos, muitos até então desconhecidos (GUIL; FERNANDES; FARAHA, 2006). Atualmente, as atividades relacionadas ao poder executivo são desenvolvidas principalmente pelas secretarias de turismo e cultura.

A seguir são apresentadas as categorias de análise referentes aos antecedentes, facilitadores, dificultadores, resultados e inovação no processo de cooperação estabelecido no município de Prudentópolis.

4.2 ANTECEDENTES DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DO SETOR DE TURISMO DE PRUDENTÓPOLIS-PR

A pesquisa levantou questões relacionadas aos antecedentes das relações interorganizacionais, ou seja, as motivações que levam as organizações públicas e privadas a estabelecerem laços de cooperação no turismo do município. Partindo do pressuposto de que alguns fatores favorecem a prática da cooperação entre poder público e privado, podendo ser observadas questões relacionadas à proximidade das organizações, ou seja, aglomerações em territórios próximos (CASTELLS, 1999; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Para compreender quais eram as principais motivações de cada organização, foram elaboradas questões que levantassem os motivos que levam as organizações a cooperarem umas com as outras. Assim, o desejo de cooperar defendido por Alter e Hage (1993) e conforme as definições de Oliver (1990) sobre as contingências relacionadas à necessidade, assimetria, legitimidade, eficiência e reciprocidade caracterizam-se como os principais motivos para a formação de estruturas cooperativas, as quais são apresentadas a seguir.

4.2.1 Desejo de Cooperar

O desejo de cooperar pode ser considerado como uma motivação para a instauração de um ambiente de cooperação (ALTER; HAGE, 1993). Percebe-se que no município investigado há a existência de aspectos relacionados à voluntariedade por parte das organizações em estabelecerem relações interorganizacionais, com foco principalmente no fortalecimento do turismo local. Para o Entrevistado 6 “[...] as empresas e o setor público se ajudam porque é da vontade de cada um ver o turismo daqui mais forte, realizar também os objetivos individuais que cada um têm” (E6/ACIAP).

O relato do Entrevistado 6 mostra que os atores que estão há mais tempo no mercado tendem a buscar laços cooperativos, ou seja, promovem a cooperação, e tornam-se muitas vezes os detentores do poder dentro de uma rede (BRASS *et al.*, 2004). Sobre este aspecto, o Entrevistado 13 relatou sobre a importância da formação de vínculos entre atores que atuam há mais tempo nos empreendimentos turísticos com atores que estão iniciando suas atividades. Tal prática contribui para o desenvolvimento da atividade turística a partir da cooperação entre atores mais antigos no negócio com os mais novos.

As organizações públicas são motivadas principalmente pela busca de proximidade dos órgãos públicos com o setor privado, pois assim é possível entender as necessidades que as entidades e organizações possuem para que o turismo seja desenvolvido com maior eficiência. Desta forma, Brass *et al.* (2004) relaciona a motivação de proximidade com outras organizações como busca para atingir metas comuns para os envolvidos (DIÁRIO DE CAMPO/ENTREVISTAS COM O SETOR PÚBLICO, 2019).

A preocupação do setor público de conhecer as necessidades e dificuldades encontradas pelo setor privado refere-se ao papel de gestão que o Estado exerce perante a sociedade. Neste sentido, percebe-se a tentativa do poder público municipal tornar-se mais ativo na gestão do turismo, tendo atitudes de coordenação, planejamento, elaboração e

fiscalização de leis, bem como o direcionador de finanças para o desenvolvimento do turismo conforme destacadas na literatura por Hall e Williams (2008).

Com relação às motivações que levam o setor privado a cooperar, percebe-se que há diferentes motivações para a efetividade da cooperação interorganizacional. Porém, apesar das diferenças de pensamento dos entrevistados, a motivação geral do setor privado para a cooperação interorganizacional está voltada principalmente para o desenvolvimento do turismo no município. Os relatos demonstram a importância de se cooperar, pois para a prática de turismo é necessário à participação de várias entidades, “a parte mais difícil que estamos tendo, e isso já vem de muito tempo atrás é entender que não se faz turismo sozinho, e a comunidade que ajuda a fazer turismo” (E13/Hotéis e pousadas).

Percebe-se que as organizações estão cientes da importância em se cooperar umas com as outras para que o turismo em si seja beneficiado. As organizações privadas possuindo objetivos individuais são motivadas a estabelecerem atitudes de cooperação na tentativa de fazer com que seus objetivos sejam realizados (OLIVEIRA; SILVA, 2012). A motivação que leva a cooperação é a percepção das organizações de que os seus objetivos individuais não seriam alcançados sem a formação do relacionamento interorganizacional (AIKEN; HAGE, 1968). Para o Entrevistado 12 “O que motiva é justamente buscar melhorias para a cidade, que o turismo esteja acontecendo da melhor maneira, e por consequência, se uma empresa está ganhando as outras acabam ganhando também” (E12/Segmento de alimentos e bebidas).

De uma maneira geral, nota-se que, tanto para as organizações públicas quanto para as privadas, as motivações referem-se principalmente na busca de fortalecer a cooperação e desenvolver o turismo do município. A proximidade entre o setor público com o privado mostra-se importante para que o nível de cooperação seja fortalecido com ações que aproximem os interessados para o desenvolvimento do turismo (GONZÁLEZ-MORALES, *et al.*, 2016).

A seguir apresentam-se aspectos relacionados à necessidade como uma motivação para cooperar.

4.2.2 Necessidade

Para Oliver (1990), as exigências legais influenciam diretamente no processo de cooperação, exercendo pressão sobre as organizações, manifestando-se assim como uma necessidade. De uma maneira geral, para os entrevistados, as exigências legais não possuem

grande influência para a realização da cooperação, porém há algumas situações que demonstram a cooperação como uma necessidade para as organizações.

No setor público, as exigências legais são importantes para o funcionamento da estrutura pública. As atividades dependem dos princípios da Administração Pública, os quais são pautados para garantir maior transparência do que é organizado nas secretarias municipais e demais órgãos públicos, conforme evidenciado na afirmação do Entrevistado 1 “Existem as obrigações, então nada que nós fazemos no setor público nós podemos fazer sem uma legislação. Então tudo que você pensa e planeja no setor público tem que ter uma lei que te dê suporte” (E1/Secretaria de Turismo).

Tal exigência citada pelo Entrevistado 1 afeta diretamente o funcionamento das atividades turísticas no município, pois verbas públicas, licitações e demais instrumentos que visam à busca de melhorias na infraestrutura, por exemplo, dependem exclusivamente do cumprimento das legislações vigentes. Percebe-se, a partir disso, que as exigências legais são consideradas como uma necessidade apenas para o setor público, não sendo caracterizadas explicitamente no setor privado.

Para o setor privado, há a necessidade de manter o Conselho Municipal de Turismo forte e estruturado com a participação ativa dos agentes públicos e privados, para que o município em si tenha benefícios advindos de outras esferas de governo. A manutenção do conselho também se refere a uma questão de padronização das atividades turísticas, onde a partir do que é discutido pelos seus membros ocasiona uma pressão nas diversas organizações que atuam no setor. Desta forma, o Entrevistado 12 afirmou:

[...] porque uma época quando não tinha essas cobranças, [...] qualquer pessoa simplesmente começava a trabalhar na área de turismo, seja com bares ou restaurantes ou com atividades de risco, muitas vezes, e sem a menor preocupação, sem ter uma empresa, sem ter nenhum tipo de treinamento e aí de um tempo para cá algumas das exigências do conselho são essas. (E12/Segmento de alimentos e bebidas).

O conselho como estrutura descentralizada no município atua como um instrumento de integração entre a esfera pública com a privada, possuindo uma estrutura legalmente definida e institucionalizada, a qual possui como objetivo possibilitar uma ação conjunta na formulação e gestão de políticas municipais (CARNEIRO, 2006). De uma maneira geral, as ações do Conselho Municipal de Turismo de Prudentópolis são limitadas, pois não se podem punir as atitudes incorretas das organizações que fazem parte do setor que o conselho representa. Porém, há a fiscalização da atividade turística no município como exercício de

pressão nos organismos públicos que possuem competência para exercer o papel regulador de Estado (PARANÁ, 2017).

De uma maneira geral, a influência de leis, normas e regulamentos é pequena no processo de cooperação do município de Prudentópolis. Percebe-se, por meio das entrevistas, uma motivação voluntária das organizações em estabelecerem vínculos de cooperação, sendo que, a maioria desconhece a existência de alguma regulamentação que as obrigue direta ou indiretamente a cooperar.

A seguir apresentam-se aspectos relacionados à assimetria, como busca de poder e autoridade no ambiente de cooperação.

4.2.3 Assimetria - Poder e Autoridade

Para Oliver (1990), o poder é citado como uma motivação, pois em um relacionamento há a possibilidade de uma organização exercer poder sobre as demais ou sobre os seus recursos. Desta forma, o questionamento acerca da assimetria busca evidenciar como se dá a relação entre as organizações investigadas. Para o Entrevistado 1, as ações do poder público manifestam-se na responsabilidade de tomar decisões a partir das necessidades de entidades privadas, tendo autonomia, o poder público responde por falhas e acertos.

A representação de poder/autoridade na relação interorganizacional estudada demonstra que o poder público mostra-se como o formulador das políticas para o turismo. Porém, há interação entre o setor público e privado para diagnosticar as necessidades do setor de turismo. A assimetria está relacionada ao exercício de poder e controle sobre outras organizações ou sobre os recursos que elas possuem. Desta forma, a interação do setor público ocorre com as organizações privadas por elas serem as principais envolvidas na prática do turismo do município (PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007).

Com relação à participação no Conselho Municipal de Turismo, estrutura que une a parte pública com a privada, de acordo com o Entrevistado 8, envolve a participação das organizações de maneira voluntária, “[...] no grupo não tem essa de vamos participar ou não vamos participar, é como se uma mão lava a outra, eles solicitam da nossa cooperação, a gente solicita da deles e vamos caminhando desta forma, de mãos dadas” (E8/Vesselka).

A fala do Entrevistado 8, remete para a participação voluntária das organizações no conselho principalmente na busca do fortalecimento da cooperação estabelecida no município. Para o Entrevistado 7, as atitudes das organizações no conselho são baseadas em uma ação participativa para a formulação de políticas que visem a melhoria do setor de turismo, “No

conselho cada um dá a sua opinião e no final é colocado no papel, sempre foi assim, esse é o relacionamento lá” (E7/Apruarte).

A estrutura do Conselho Municipal de Turismo de Prudentópolis proporciona interação entre o setor público e privado. Percebe-se que os integrantes participam das discussões manifestando opiniões individuais, onde a associação entre poder público com a sociedade civil possibilita para o município maior simbolismo do seu desenvolvimento. A participação voluntária no conselho remete para a equidade na construção de políticas para o turismo do município, pois as colaborações interorganizacionais são mais propensas entre parceiros que possuam *status* e poder semelhantes (CASTELLS; BORJA, 1996; RING; VAN DE VEN, 1992).

A seguir apresenta-se a legitimidade como uma motivação para o estabelecimento de cooperação no município de Prudentópolis.

4.2.4 Legitimidade

Oliver (1990) considera a legitimidade como algo relacionado diretamente com a imagem da organização frente ao mercado. Partindo desse pressuposto, este estudo buscou identificar a legitimidade como um fator motivador para as organizações estabelecerem relações de cooperação.

A busca por uma boa imagem e reputação nas organizações ocorre devido a uma preocupação com a percepção dos clientes sobre a existência de uma cooperação no município. Ou seja, a cooperação mostra-se como uma necessidade para passar uma boa imagem para os clientes, conforme evidenciado no relato do Entrevistado 13.

Por exemplo, o cliente meu que vem aqui no meu hotel, tem o pacote de três dias, mas ele quer passear, ele não fica só aqui, e nós incentivamos ele a sair até para que ele tenha uma boa percepção da cidade e para isso, eu tenho que indicar onde ele pode ir. Ele já vem de casa com uma perspectiva, mas eu tenho que fornecer um mapa aqui, eu tenho que falar qual é o melhor caminho para ir lá, ele vai pedir umas dicas de qual é o melhor lugar, então a gente acaba influenciando nesse sentido. Então se eu me fechar aqui, qual a visão que vai ter o meu cliente? Então melhora muito a reputação da minha empresa o cliente perceber que há uma cooperação entre as empresas (E13/Hotéis e pousadas).

A preocupação em passar uma boa imagem para os clientes com ações cooperativistas mostra-se como uma atitude utilizada no setor de turismo do município. Pois no turismo, a formação de um local competitivo requer a existência de várias organizações

que formam um destino turístico. Assim, precisam ser criados mecanismos que promovam a satisfação e a fidelização dos clientes, ou seja, a preocupação é com o consumidor final.

No turismo em específico, Hjalager (2010) considera que as organizações não podem ser entendidas sob o aspecto unitário, pois o padrão que os turistas possuem transmite para as organizações a necessidade de ligações que envolvam ações de cooperação, conforme destacado pelo Entrevistado 7.

É difícil ter uma empresa que preste todos os serviços ao cliente, e quando o cliente chega numa empresa e a empresa indica outra que muitos julgam como concorrente, mas não é um concorrente é um parceiro de trabalho, esse cliente acaba vendo uma certa honestidade dessa empresa em prestar um bom atendimento e não só querer que ele fique na própria empresa (E7/Segmento de alimentos e bebidas).

Para os integrantes do setor público do município a cooperação promove uma boa imagem e reputação do município. Para que isso ocorra, ações do poder público precisam ser de proximidade e em conjunto com as organizações privadas, conforme destacado pelo Entrevistado 1 “[...] não existe falar em secretaria de turismo, poder municipal sem trabalhar com as outras entidades, não existe essa possibilidade. O município não vai desenvolver o turismo se não trabalhar junto com essas entidades” (E1/Secretaria de Turismo).

A cooperação no turismo de Prudentópolis proporciona o surgimento de informações e conhecimento que são capazes de gerar soluções e ao mesmo tempo desenvolver o município para que se tenha uma melhor imagem frente aos clientes (ALMEIDA; D’IPOLITTO, 2008). A partir disso, o desenvolvimento do município depende de ações preventivas e de auxílio por parte do setor público para com as organizações privadas, conforme apresentado no relato do Entrevistado 3.

O turismo depende do meio ambiente assim como o meio ambiente depende do turismo, então são opiniões, há essa conversa, então a secretaria tira várias dúvidas dos próprios empresários que tem um interesse em investir no turismo e não sabe como iniciar. O meio ambiente [secretaria] vai e dá as dicas de como fazer, para que não tenha problemas para o próprio empresário futuramente. Então a participação da secretaria no conselho dá maior visibilidade para que o empresário venha até aqui e não sofra nenhuma penalidade por falta de informação (E3/Secretaria de Meio Ambiente).

Desta forma, a legitimidade como uma motivação para as organizações do setor de turismo de Prudentópolis cooperarem, está condicionada pela busca de melhoria na imagem e reputação das organizações e do município como um todo. A seguir são apresentados aspectos referentes à eficiência como motivação no processo de cooperação estabelecido no município de Prudentópolis.

4.2.5 Eficiência

A eficiência também pode atuar como uma motivação para as organizações cooperarem umas com as outras. Oliver (1990) considera que a eficiência é baseada na busca de melhoria interna e nas práticas de gestão das organizações. A partir disso, buscou-se compreender se as organizações investigadas procuram na cooperação com outras organizações a melhoria na sua gestão.

De uma maneira geral, os entrevistados não colocam a eficiência como um dos principais motivadores para a cooperação, porém salienta-se a formulação de estratégias internas com base na cooperação com outras organizações, conforme evidenciado pelo Entrevistado 7.

Quando todo mundo está unido pensando no mesmo objetivo, existe troca de experiências, então muitas vezes quando eu ia executar alguma coisa, fazer um planejamento, em conversa as vezes com outra pessoa e a outra pessoa me passa a experiência a gente já muda a estratégia. Muitas vezes já sabe que não vai dar certo porque tem aquela experiência de que alguém já tentou, aí você vai para outro caminho e acaba adiantando o processo, acaba ajudando. (E7/Segmento de alimentos e bebidas).

A gestão interna das organizações depende de fatores que muitas vezes estão relacionados com o ambiente externo da organização. Percebe-se que a cooperação instaurada em Prudentópolis auxilia na formulação de estratégias internas. Pois, o conhecimento que os empresários ou os integrantes do setor público possuem a respeito de determinado assunto é repassado para os demais, possibilitando a estruturação da gestão interna das organizações. A cooperação torna-se um mecanismo para a resolução de problemas relacionados ao ramo empresarial, o qual exige ações rápidas para a permanência do negócio no mercado competitivo (LORENZONI; LIPPARINI, 1999; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Para o Entrevistado 2, a gestão interna também pode ser condicionada a partir dos produtos que os clientes buscam no município. “As pessankas são uma demanda aqui na cidade, os turistas procuram isso, eles estão atrás de ver coisas da cultura ucraniana, então nós aqui nos adequamos a essa demanda e isso tem muito a ver com que a cidade possui de atrativo para fora” (E2/Secretaria de Cultura).

Na opinião do Entrevistado 2 a percepção do que os turistas buscam no município é importante no sentido de formular a oferta das oficinas relacionadas a cultura ucraniana para que as pessankas sejam oferecidas para os clientes como um dos produtos típicos do município. A partir disso, percebe-se que a eficiência também está relacionada com a busca

de retorno no investimento que a organização faz para o desenvolvimento de suas atividades organizacionais (OLIVER, 1990).

Já para o Entrevistado 1, a divulgação das organizações turísticas realizada pela secretaria de turismo em eventos e feiras atua como uma necessidade de adequação para as organizações, “[...] nós não divulgamos uma empresa que não está formalizada, um empreendimento turístico que não esteja devidamente cadastrado no Ministério do Turismo. A empresa que está na informalidade ela vai sentir uma necessidade de se adequar” (E1/Secretaria de Turismo).

A fala do Entrevistado 1 remete para a necessidade de cadastramento das empresas turísticas no Ministério do Turismo. De acordo com a Lei nº 11.771/2008 e a Lei 197/2013, no Brasil constitui-se obrigatório o cadastramento dos prestadores de serviços turísticos no sistema CADASTUR (BRASIL, 2008; BRASIL, 2013). Percebe-se que a eficiência no setor de turismo está condicionada em melhorias na forma de gestão interna das organizações turísticas, bem como na formulação de estratégias a partir da experiência de outras organizações que fazem parte da estrutura de cooperação.

A seguir destaca-se a estabilidade como motivação para a cooperação no turismo de Prudentópolis.

4.2.6 Estabilidade e Reciprocidade

Os entrevistados foram questionados sobre a cooperação como preparação para os cenários incertos e maior conhecimento de mercado (OLIVER, 1990). A resposta acerca deste questionamento evidencia a busca pela estabilidade do turismo do município como um todo, e não particularmente para cada organização individual, conforme evidenciado pelo Entrevistado 6 que cita a estabilidade do comércio a partir da prática turística no município.

Se você tem renda você tem emprego, se você tem emprego você tem dinheiro se tem dinheiro você gasta, é uma cadeia, se você não tem isso, o comércio perde, todos perdem. Sem dúvidas que o fato de cooperar trás um benefício para nós. E para nós o interesse é criar “braços” para fortalecer o comércio, então é importante estar junto, participar de todas as atividades do município que têm vínculo com o comércio. (E6/ACIAP).

A estabilidade como uma motivação para se estabelecer atividades de cooperação em Prudentópolis está relacionada diretamente com as práticas de cooperação. Pois, com o fortalecimento da estrutura cooperativa, são gerados resultados para as próprias organizações e para o município. A prática cooperativa, especialmente o diálogo e a promoção da cultura de

cooperação são elementos fundamentais para a melhoria dos fatores de competitividade das organizações turísticas (GONZÁLEZ; MENDIETA, 2009).

Sobre a reciprocidade, Ring e Van de Ven (1992) consideram que é baseada em um instrumento moral, ou seja, há uma obrigação em dar algo em troca pelo que recebeu. Desta forma, a reciprocidade neste estudo está baseada na busca de parceiros e também na influência que as questões de proximidade, similaridade e afinidade proporcionam nas relações de cooperação. Partindo desse pressuposto, a fala do Entrevistado 13 demonstra que as indicações de outros locais é algo frequente entre as organizações turísticas do município.

O dia que a tua pousada estiver lotada e tiver cliente ligando você vai indicar seus concorrentes, ou então quando liga e a gente percebe que o perfil daquele cliente é outro, então a gente indica outros produtos aqui da cidade que se adaptem melhor ao cliente. Mas quando o cliente está hospedado aqui e ele procura outro tipo de serviço e produto a gente indica também, ele continua hospedado aqui, mas ele vai passear no [...] vai na cidade, vai em um restaurante [...] (E13/Hotéis e pousadas).

Brass *et al.* (2004) abordam a equidade, ou seja, a busca por organizações que possuam características parecidas como uma motivação para a cooperação interorganizacional. A partir disso, as questões relacionadas à similaridade podem ser percebidas na fala do Entrevistado 14.

[...] eu só posso indicar alguém que esteja no nosso nível. Nível esse no sentido da empresa ter um CADASTUR, ter segurança e ter pessoas treinadas, então eu não posso indicar alguém para ir fazer um rapel ou uma trilha e acabar acontecendo alguma coisa com essa pessoa, porque eu sou corresponsável. No turismo a responsabilidade funciona assim, se um hotel indica [...] e acontece alguma coisa com essa pessoa que ele indicou o hotel é corresponsável, a pessoa pode acionar juridicamente o [...] ou o hotel, então assim, eu tenho esse cuidado, em relação a esse tipo de atividade. (E14/ Atrativos e demais equipamentos e serviços turísticos).

A reciprocidade citada pelo Entrevistado 14 refere-se a uma busca de nível parecido com o que a organização desempenha. As competências organizacionais podem ser influenciadores do sucesso da relação interorganizacional, pois a busca por organizações semelhantes no município caracteriza-se como uma forma de agregar valor uma nas outras. Neste sentido, a similaridade torna-se um fator importante para a cooperação, pois a colaboração com organizações com características parecidas possibilita maior aprendizado (OLAVE; AMATO NETO, 2001; BRASS *et al.*, 2004).

Com relação a uma busca de parceiros, levando-se em consideração aspectos relacionados à necessidade, de maneira geral Tichy, Tushman e Fombrun (1979) consideram

a reciprocidade como a forma que os atores se reportam entre si, independente de fatores em comum ou questões relacionadas à afinidade e similaridade. Nesse sentido, pode-se citar a parceria que a associação do artesanato estabelece com as demais organizações turísticas do município, conforme citado pelo Entrevistado 7. “Somos todos próximos, mas aqui para nós, se um hotel abre as portas, nós já estamos lá. Mas sempre tem o pessoal que avisa se vem um grupo de turistas aqui, tanto o pessoal da prefeitura quanto os hotéis ou os próprios guias de turismo (E7/Apruarte).

O artesanato local representa um produto turístico diferenciado. Percebe-se que a cooperação instaurada entre as organizações turísticas com a associação de artesanato caracteriza-se como uma necessidade de oferta dos produtos locais para os clientes. A Lei Municipal nº 2.146/2015, “Institui a Feira Municipal do Artesanato em Prudentópolis, e dá outras providências, [...] terá como objetivo auxiliar a divulgação e comercialização dos produtos artesanais, exclusivamente dos produtores deste Município.” Assim, observa-se a feira de artesanato como uma organização importante para o desenvolvimento das demais atividades turísticas no município (RUSCHMANN, 1997).

De maneira geral, percebe-se que a estabilidade do município é a principal motivação do setor público e privado em estabelecer cooperação. Já com relação a reciprocidade, nota-se que está baseada principalmente pela busca de parceiros que possuam características parecidas com o propósito de agregar valor. Outra questão que pode ser percebida por meio da reciprocidade é a intenção de que os turistas e visitantes conheçam o artesanato, cultura e demais tradições que o município possui.

Os resultados relacionados aos antecedentes, ou seja, as motivações que levam as organizações a estabelecerem atividades de cooperação mostram-se importantes para entender aspectos relacionados à inserção de organizações públicas e privadas no processo de cooperação, conforme evidenciado no Quadro 13.

Quadro 13 - Resultados obtidos dos antecedentes das relações interorganizacionais

Tópicos abordados	Resultados
Desejo de cooperar	As organizações mostram-se voluntárias ao processo de cooperação, tendo como motivações individuais a busca de melhorias para o setor de turismo, proximidade entre os participantes e fortalecimento do ambiente de cooperação.
Necessidade	A cooperação ocorre, de maneira geral sem grande influência de leis, normas e regulamentos, pois os próprios participantes do ambiente de cooperação desconhecem a existência de alguma norma que os obrigue a cooperar.
Poder e autoridade (assimetria)	O poder público mostra-se como o formulador das políticas públicas relacionadas ao turismo, porém, há a participação do setor privado no Conselho Municipal de Turismo, auxiliando na elaboração de planos e estratégias.
Legitimidade	A busca de melhorias na imagem e reputação das organizações e do município mostra-se como uma motivação para que sejam desenvolvidas atividades de cooperação no município. Cita-se também a busca de maior legitimidade para o município como um todo.
Eficiência	Não é considerada como uma motivação principal, porém buscam-se melhorias na gestão interna das organizações a partir da cooperação, caracterizando-se assim a relação com a eficiência.
Estabilidade	A estabilidade como motivação, de uma maneira geral é buscada pelas organizações para que o turismo do município seja competitivo perante o mercado, e não propriamente uma estabilidade para as organizações individualmente.
Reciprocidade	A reciprocidade se dá pela busca de parceiros com características parecidas e pelo desejo de mostrar os produtos típicos do município representados pela cultura, artesanato, costumes e tradições.

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

O próximo tópico aborda os facilitadores das relações interorganizacionais.

4.3 FACILITADORES DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

A literatura sobre cooperação interorganizacional aborda questões que facilitam as relações entre organizações. Pode-se destacar a confiança, a coletividade, o planejamento e organização das atividades de cooperação como fundamentais para o sucesso de uma relação interorganizacional (POWEL; KPOUT; SMITH-DOERR, 1996; OLAVE; AMATO NETO, 2001; WEGNER; PADULA, 2012; ADAM; OLIVEIRA; SCHMIDT, 2008). A pesquisa buscou elencar os aspectos que facilitam o processo de cooperação existente no setor de turismo do município de Prudentópolis, conforme apresentado a seguir.

4.3.1 Confiança

A confiança para Ring e Van de Ven (1994), Das e Teng (1998) e Olave e Amato Neto (2001) é algo importante para a manutenção dos relacionamentos interorganizacionais, podendo ser facilitador ou dificultador da relação de cooperação. Como facilitador, buscou-se entender à relação de confiança entre as organizações turísticas no município investigado.

A confiança está diretamente relacionada com o conhecimento anterior à cooperação, os valores pessoais e profissionais também podem condicionar a existência de confiança entre os envolvidos no processo de cooperação investigado (RING; VAN DE VEN, 1994). Neste contexto, o Entrevistado 6 retrata a confiança e o respeito mútuo presente entre as organizações envolvidas, “para participar do conselho é necessário ter credibilidade porque você está representando toda uma estrutura de empresas, organização por trás. Então quando se está à frente de alguma instituição você é muito observado, muito visto e a questão da credibilidade é o que conta” (E6/ACIAP).

O relato do Entrevistado 6 está associado com a ideia de Castellucci (2013) que considera a confiança com o estabelecimento de relações interpessoais de amizade e redes sociais, tempo de convívio com os membros da comunidade e a confiança em instituições governamentais. Para o Entrevistado 2, a confiança é mantida entre as partes por existir resultados positivos no turismo do município representados pela visibilidade na região, “[...] a gente percebe que todos estão bem empolgados com as últimas conquistas, a visibilidade que está tendo o município, essa questão cultural sendo valorizada e a confiança acaba sendo passada para os empresários” (E2/Secretaria de Cultura).

Os entrevistados citam a importância de se trabalhar os aspectos relacionados à confiança para fortalecer a cooperação. Para o Entrevistado 1, a confiança no poder público “ainda está em desenvolvimento, hoje talvez se tenha uma confiança maior, porque não adianta nós desenvolvermos o turismo no município se não tivermos uma estrutura adequada para atender os clientes” (E1/Secretaria de Turismo).

O relato do Entrevistado 1 remete para o incentivo do poder público ao desenvolvimento do turismo como uma forma de aumento no nível de confiança na estrutura pública. Percebe-se que no decorrer dos últimos 10 anos, houve maior interesse do poder público em auxiliar as organizações privadas do setor de turismo. Tal afirmação está relacionada com a criação de Leis Municipais específicas para o desenvolvimento turístico, como por exemplo, o próprio Plano Diretor do município (2010-2019) estabelecido pela Lei nº 1.850/2010, a Lei Municipal nº 2.341/2018 que estabelece o Dia Municipal do Turismo e a

Lei nº 2.319/2018 que cria o Calendário Oficial de Eventos, dentre outras legislações que possuem a finalidade de promover de maneira estruturada e formalizada o turismo no município (DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

A seguir apresentam-se aspectos relacionados à coletividade e comprometimento como uma forma de facilitar a estrutura de cooperação no município de Prudentópolis.

4.3.2 Coletividade e Comprometimento

Ao analisar a coletividade como um fator facilitador da cooperação interorganizacional é possível compreender a percepção dos entrevistados acerca do nível de cooperação no município. Pois, havendo coletividade entre os envolvidos percebe-se que a cooperação é evidente (HASSAN, 2000; LAW; QI; BUHALIS, 2010). No turismo, o conceito de coletividade faz referencia a oferta de produtos turísticos integrados. As ações pensadas a partir do conceito da coletividade, as quais são desenvolvidas pelo poder público, organizações privadas e Conselho Municipal de Turismo proporcionam benefícios para o setor de turismo de Prudentópolis (DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

Para a maioria dos entrevistados, o processo de cooperação em si promove maior coletividade entre os empresários e o poder público no município. Porém, destacam-se algumas dificuldades enfrentadas para a consolidação da cooperação ao longo dos anos de trabalho. Para o Entrevistado 1, “Hoje eu vejo que existe mais coletividade, no início não, havia muito individualismo dos próprios empresários, hoje eles entendem a necessidade de se trabalhar em conjunto, hoje está mais fácil de trabalhar com eles” (E1/Secretaria de Turismo).

Os entrevistados destacam a existência de uma coletividade para a concretização de um objetivo comum, ou seja, um planejamento turístico estruturado. Para que haja essa integração entre as partes na elaboração de um plano para o município, o próprio Conselho Municipal de Turismo atua como inibidor de certas atitudes que são contrárias à coletividade. Tal situação é percebida na fala do Entrevistado 8, “[...] alguém as vezes vem com alguma ideia que tende a ser meio individual, mas com as conversas que se tem dentro do Conselho a própria pessoa acaba reconhecendo que está deixando de lado o coletivo” (E8/Vesselka).

Em contrapartida, o Entrevistado 14 afirma que a cooperação existente no município necessita ser melhor trabalhada, conforme descrito em sua fala, “o que eu vejo são núcleos que se identificam e trabalham juntos, honestamente eu acho que a gente está muito longe ainda de um modelo ideal de cooperação (E14/Atrativos e demais equipamentos e serviços turísticos).

O relato do Entrevistado 14 remete para a ideia de um trabalho ao longo dos anos para que se tenha um ambiente baseado na coletividade. Desta forma, a coletividade, confiança e o comprometimento com objetivos individuais das organizações, bem como a criação de um objetivo comum são considerados mecanismos que facilitam a cooperação. Porém, sabe-se que é preciso trabalhar tais aspectos para que se tenha a manutenção e fortalecimento de uma estrutura de cooperação, pois conforme destacado por autores como Olave e Amato Neto (2001) e Wegner e Padula (2012) os aspectos facilitadores podem se transformar em dificultadores caso não haja direcionamento do que é estabelecido na estrutura de cooperação.

4.3.3 Planejamento e Organização das Atividades Turísticas

Partindo do pressuposto de que as atividades turísticas necessitam de planejamento e organização para que o turista tenha a melhor experiência acerca dos produtos ofertados no município (HALL; WILLIAMS, 2008). Os entrevistados foram questionados sobre quais ações necessitam ser tomadas para a manutenção e melhoria das atividades de cooperação no setor de turismo do município.

De uma maneira geral, os representantes do setor público e privado consideram que para um bom planejamento e organização das atividades turísticas são necessárias ações relacionadas à comunicação. Tal ação é citada pelos entrevistados para que haja conectividade no que diz respeito à capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre componentes, ou seja, sem atritos entre as partes envolvidas no ambiente de cooperação (PERIM; ZANQUETTO FILHO, 2007).

Os entrevistados citam também o fortalecimento do Conselho Municipal de Turismo, onde a preocupação está relacionada com a continuidade dos planos discutidos no Conselho, os quais se fortalecidos podem guiar o planejamento em longo prazo, acarretando benefícios para o município. Tal ação pode ser relacionada à ideia de Petrocchi (2001) considerando que no turismo, o planejamento é realizado em longo prazo, pois os planos de trabalho se materializam em frações de tempo, ou seja, o planejamento necessita ser contínuo.

Outra ação citada pelos entrevistados aborda a conscientização da população para se investir em turismo. Algumas leis e regulamentações municipais foram criadas com o intuito de fomentar em específico as atividades turísticas no município. Destaca-se a Lei Municipal nº 2.341/2018 que “Institui o Dia Municipal do Turismo em Prudentópolis, e dá outras providências.” (PRUDENTÓPOLIS, 2018). Fica estabelecido o dia 17 de novembro como um

dia a ser lembrado anualmente para homenagear a prática do turismo no município, objetivando assim promover maior interesse da população local para o turismo.

De maneira concreta, o Entrevistado E1/Secretaria de Turismo cita o lançamento de campanhas nas mídias locais para instruir a população sobre a necessidade de acolher bem o turista e informar os locais em que há atrativos turísticos. A sensibilização e conscientização são fatores que favorecem a valorização do turismo como instrumento de crescimento econômico, de geração de emprego e renda e possibilitam a melhoria na qualidade de vida, bem como na preservação do patrimônio natural e cultural (REBELO, 1998; PARANÁ, 2017).

Por último, os entrevistados citam a busca de casos de sucesso em outras comunidades turísticas como uma forma de ação para planejar e organizar as atividades turísticas do município. Percebe-se que as organizações almejam desenvolver o turismo a partir de exemplos já concretizados em outros locais turísticos. Tal situação, de uma maneira geral, remete para o conceito de imitação, que no turismo, não é um processo não criativo, pois as organizações muitas vezes não conseguem serem as primeiras em tudo no seu setor, e muitas vezes serão obrigadas a copiar outras (HJALAGER, 2015).

O planejamento e organização das atividades de cooperação tanto para o poder público quanto para as organizações privadas são observados a partir de ações que mantenham e melhorem a cooperação entre os envolvidos. De uma maneira geral, estão baseadas em atitudes que aproximem as organizações a fim de construir um objetivo comum para o desenvolvimento do turismo do município.

Os facilitadores das relações interorganizacionais estão evidenciados a partir de fatores relacionados à confiança, comprometimento, coletividade, planejamento e organização das atividades turísticas no município, conforme demonstrado no Quadro 14.

Quadro 14 - Resultados obtidos dos facilitadores das relações interorganizacionais

Tópicos abordados	Resultados
Confiança	O processo de cooperação resulta no aumento da confiança entre os envolvidos, ou seja, percebe-se mudanças benéficas para o setor de turismo ao longo dos anos, destacando que a continuidade do processo é importante.
Comprometimento e coletividade	O comprometimento e a coletividade mostram-se como fundamentais para a concretização de um objetivo comum, que é fortalecer o setor de turismo para que os resultados sejam benéficos para as organizações e para o município.
Planejamento e organização das atividades turísticas	As ações consideradas como necessárias para a melhoria da cooperação estão pautadas principalmente no fortalecimento do Conselho Municipal de Turismo e demais atividades que integrem o setor, trazendo resultados para o município como um todo.

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

O próximo item apresenta os aspectos dificultadores das relações interorganizacionais.

4.4 DIFICULTADORES DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Os aspectos dificultadores das relações interorganizacionais são citados na literatura como uma dificuldade para a manutenção da cooperação. De uma maneira geral, a falta de confiança, o oportunismo e a falta de coletividade são evidenciados como as causas de insucesso das relações interorganizacionais (POWEL; KPOUT; SMITH-DOERR, 1996; WEGNER; PADULA, 2012; PARK; UNGSON, 2001).

4.4.1 Desconfiança e Oportunismo

A pesquisa buscou evidenciar a existência de aspectos relacionados à desconfiança e oportunismo no processo de cooperação estabelecido no município de Prudentópolis. Os Entrevistados revelam as situações que para eles são consideradas inoportunas em um ambiente de cooperação. O Entrevistado 1 cita o interesse político como uma forma de oportunismo. O Entrevistado 8 considera como ações oportunistas aquelas ideias trazidas pelos participantes que tende a beneficia-los, tal ação pode gerar desconfiança perante os demais. Já o Entrevistado 6 analisa a existência de conflitos no processo de cooperação como normal, sendo que com conversas entre os participantes as discordâncias são resolvidas (E1/secretaria de turismo; E8/Vesselka; E6/ACIAP).

A partir do relato dos entrevistados acima citados, percebe-se que as questões de desconfiança advêm de situações isoladas, as quais com diálogo tendem a ser resolvidas. Sendo a confiança um elemento importante para a manutenção das relações de cooperação, age como um controle das ações oportunistas, onde o comportamento das organizações está vinculado aos objetivos comuns da aliança, fazendo com que as atividades desempenhadas pela estrutura de cooperação fluam normalmente (DAS; TENG, 1998).

Com relação ao oportunismo em específico, o qual atua como dificultador das relações interorganizacionais, a pesquisa buscou compreender a existência de atitudes oportunistas na relação de cooperação entre as organizações públicas e privadas do município de Prudentópolis. Sobre as atitudes oportunistas, o Entrevistado 1 comenta que “no começo havia a questão do individualismo, hoje eles estão percebendo que um depende do outro. Por

exemplo, quando está cheio um hotel eles divulgam outro, e tá acontecendo isso, a gente consegue perceber (E1/Secretaria de Turismo).

A partir do relato do Entrevistado 1, percebe-se uma melhoria ao longo dos anos com relação as ações de cunho oportunista por parte das organizações. Percebe-se, que, por se tratar de um grupo pequeno de cooperação, há a inexistência ou pouca ocorrência de interesses individuais, intenção de manipulação ou distorção de informações por parte dos participantes, pois tais ações são perceptíveis pelos demais (OLSON, 1999; WILLIANSON, 1985).

O próximo item aborda a rivalidade e complexidade gerencial como questões que dificultam o processo de cooperação no município de Prudentópolis.

4.4.2 Rivalidade entre Parceiros e Complexidade Gerencial

Para o desenvolvimento do setor de turismo algumas dificuldades necessitam ser consideradas, como por exemplo, o fato de envolver agentes públicos que representam o governo, organizações privadas e a comunidade como um todo, organismos esses que muitas vezes possuem objetivos distintos de atuação. Desta forma, a promoção de um destino turístico exige a participação dos envolvidos para que os possíveis conflitos de rivalidade, muitas vezes advindos da complexidade gerencial (POWEL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996), sejam enfrentados e eliminados do ambiente de cooperação (LAW; QI; BUHALIS, 2010; HASSAN, 2000).

A pesquisa buscou compreender a existência de rivalidade entre as organizações turísticas e a influencia da complexidade gerencial. Ou seja, as diferenças de gestão das organizações como um dificultador para a formulação de objetivos comuns. Sobre a rivalidade, o Entrevistado 8 considera que “uma cidade turística não pode pensar em rivalidade, tem que ter parceria para que todos ganhem. Não “A ou B” vai ganhar e os outros não, tem que ter essa coletividade, dividir as coisas se não as coisas não darão certo” (E8/Vesselka).

A partir do relato do Entrevistado 8 percebe-se que no turismo a rivalidade não pode existir, pois a experiência do turista depende do conjunto de organizações que serão utilizadas em sua estadia no destino escolhido. Sendo a experiência do cliente o produto central do turismo (SMITH, 1994; HALL; WILLIAMS, 2008; PANOSSO NETTO, 2007) observa-se as atitudes de rivalidade como problemáticas a serem resolvidas no município investigado, pois

afetam diretamente os resultados que os turistas e visitantes tem em suas visitas. Tal situação pode ser percebida com clareza no relato do Entrevistado 15.

Eu tenho diferença de pensamento a respeito de como o turismo deve funcionar com muitos dos empresários [...] mas a gente consegue separar as coisas, então assim, a gente pode bater boca aqui, mas se vier um turista eu vou mandar lá, porque a experiência do turista não pode ser afetada, porque é o conjunto que conta (E15/Guia de turismo).

A percepção do poder público sobre o prejuízo que a rivalidade entre organizações parceiras pode ocasionar em um processo de cooperação e também na oferta do turismo como todo é um pouco distinta da percepção das organizações privadas. O Entrevistado 1 considera que a rivalidade está condicionada a formalidade e informalidade das empresas privadas, “nós temos uma rivalidade entre os hotéis, não tem como divulgar um hotel sem alvará, um guia de turismo sem ele estar cadastrado, sem ele ser profissional naquilo. Então às vezes eles brigam por estar agindo certo, mas é o certo a se fazer (E1/Secretaria de Turismo).

A menção do Entrevistado 1 sobre as questões de formalidade e informalidade como um condicionante para a rivalidade entre empresas de um mesmo setor refere-se as diferenças de oferta dos produtos turísticos pelas organizações que são formais com as informais. Muitas das organizações que ofertam produtos turísticos no município estão iniciando suas atividades (DIÁRIO DE CAMPO, 2019). Pois, a recente mudança no contexto do turismo nacional percebida pelo Entrevistado 14 “o brasileiro como um todo ele tem saído muito mais, as pessoas estão se movimentando e viajando muito mais do que antes” (E14/Atrativos e equipamentos turísticos), contribuiu para que os empresários do município investissem mais em turismo.

De maneira geral, mais do que criar uma rivalidade entre as organizações formais com as informais é necessário criar mecanismos que integrem as organizações auxiliando na formalização das atividades turísticas, pois como coloca Park e Ungson (2001), a rivalidade pode ser enfraquecida quando o objetivo comum do município torna-se de curto prazo e os objetivos individuais de cada empresa passam a serem considerados em longo prazo.

Com relação à complexidade gerencial, ou seja, as diferenças de gestão que as organizações possuem, de acordo com a percepção dos entrevistados parece não influenciar no processo de cooperação estudado. Diferentemente da abordagem encontrada na literatura, destacada principalmente pelos autores Powel, Koput e Smith-Doerr (1996), os quais consideram a complexidade gerencial como um empecilho para a concretização de um bom ambiente de cooperação.

Os dificultadores das relações interorganizacionais estão evidenciados a partir de fatores relacionados à desconfiança, oportunismo, rivalidade entre parceiros e complexidade gerencial. Tais aspectos podem ser considerados como empecilhos para o desenvolvimento de atividades de cooperação, conforme demonstrado no Quadro 15.

Quadro 15 - Resultados obtidos dos dificultadores das relações interorganizacionais

Tópicos abordados	Resultados
Desconfiança	O processo de cooperação, a valorização do turismo e os resultados encontrados no setor diminuiram a desconfiança entre as organizações ao longo dos anos.
Oportunismo	São poucas as atitudes consideradas oportunistas no setor. Destaca-se que as ações oportunistas são controladas pelo ambiente de cooperação, o qual atua como inibidor desta prática no setor de turismo do município.
Rivalidade entre parceiros	A rivalidade é considerada como um grande dificultador para a manutenção dos relacionamentos interorganizacionais no município, pois quando há rivalidade a experiência do turista é afetada.
Complexidade gerencial	As diferenças de gestão entre os participantes do ambiente de cooperação, de maneira geral não influencia o processo de cooperação no turismo do município.

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

A partir da elucidação dos dificultadores, torna-se necessário expor os resultados provenientes do processo de cooperação estabelecido no município, conforme abordado no próximo item.

4.5 RESULTADOS DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DO SETOR DE TURISMO DO MUNICÍPIO

Wegner e Dahmer (2004) consideram que a mensuração dos resultados de um ambiente de cooperação é importante para que as organizações tenham benefícios em longo prazo. Não levando em conta as ferramentas de desempenho, sendo indicativos financeiros, contábeis e motivacionais que as organizações possuem (ADAM; OLIVEIRA; SCHMIDT, 2008), este estudo buscou compreender os resultados provenientes da cooperação a partir da percepção dos gestores das organizações investigadas.

Os resultados podem ser percebidos pelas organizações individualmente e para o município de Prudentópolis, local onde estão inseridas. A seguir, apresentam-se os resultados relacionados à eficiência nas atividades, estabilidade no mercado e aumento da legitimidade como resultados organizacionais. Já com relação aos resultados interorganizacionais são evidenciados os aspectos econômicos, ambientais, sociais e políticos.

4.5.1 Eficiência nas Atividades e Estabilidade no Mercado

Um dos resultados percebidos na cooperação interorganizacional observada é a eficiência nas atividades, ou seja, à melhoria das práticas de gestão da sua organização possibilitadas pela cooperação. Percebe-se que o município em si ganha força perante o mercado e intensifica o ritmo de inovações (CZAJKOWSKI; CUNHA, 2010). Sobre o ganho de eficiência nas organizações turísticas de Prudentópolis, o Entrevistado 3 considera “nos faxinais tem alguns locais para almoço dos turistas, porque até então o turista tinha que vir para a cidade para comer, assim consegue aproveitar as coisas do campo” (E3/Secretaria de Meio Ambiente).

A situação apresentada pelo Entrevistado 3 mostra o aperfeiçoamento que proprietários rurais realizaram para atendimento dos turistas que visitam os faxinais, tendo assim o aumento de renda familiar. Sabe-se que o sistema de faxinais é uma característica marcante do município de Prudentópolis, e que devido a grande extensão rural do município torna-se necessário o atendimento das necessidades dos visitantes e turistas que se deslocam do meio urbano para o rural (IPARDES, 2017; DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

O aumento da eficiência sendo proveniente de um ambiente de cooperação diz respeito à própria fidelização dos participantes com o aperfeiçoamento dos resultados das organizações (WEGNER; PADULA, 2011). A partir disso, o Entrevistado 8 relata a importância do Conselho Municipal de Turismo como um mecanismo de integração e participação das organizações no ambiente de cooperação investigado, “as reuniões que a gente faz no conselho, as pessoas levam ideias, trocam ideias, já nas suas próprias empresas conseguem adaptar algumas coisas que a gente resolveu na reunião do Conselho, a questão do poder público mesma coisa” (E8/Vesselka).

Os processos de interação promovidos pelos participantes do ambiente cooperativo, promovem um ganho de eficiência (ALVES *et al.*, 2013; LARENTIS *et al.*, 2013). A partir disso, o Entrevistado 1 considera que o ambiente de cooperação estabelecido no município gera resultados, proporcionando para as organizações o desejo de buscar a melhoria interna nas suas empresas, “vejo que eles já estão falando em turismo, eles buscam, por exemplo, vídeos sobre o turismo, eles já estão com um pensamento mais aberto com relação ao turismo (E1/Secretaria de Turismo). A cooperação proporciona para as organizações turísticas maior eficiência nas atividades relacionadas à oferta de serviços turísticos e melhoria de fatores relacionados a competitividade (GONZÁLEZ; MENDIETA, 2009).

Já com relação à estabilidade no mercado, pode-se dizer que é uma busca constante das organizações turísticas de Prudentópolis. Os entrevistados foram questionados sobre possíveis resultados relacionados à solidez das organizações e do destino turístico do município no mercado competitivo possibilitados pela cooperação interorganizacional (OLIVER, 1990). O Entrevistado 6 comenta sobre a crescente do turismo em Prudentópolis, proporcionando benefícios relacionados a competitividade para as organizações e para o município como um todo, “os hotéis estão lotando, nunca se teve turistas em dias de semana aqui, era nos eventos maiores que vinha algum grupo de fora e nada mais, hoje se vê nas ruas no dia-a-dia, isso é algo que está começando a movimentar a cidade” (E6/ACIAP).

O relato do Entrevistado 6 remete para uma estabilidade das organizações turísticas do município de Prudentópolis, o que reflete na consolidação do município no mercado turístico. Percebe-se que as organizações buscam instituir relacionamentos interorganizacionais como uma forma de se tornarem mais estáveis frente às incertezas ambientais (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Com relação à solidez das organizações no cenário turístico e o reconhecimento do município em outras regiões, o Entrevistado 8 comenta:

[...] acredito que a gente recebe mais convites, as pessoas perguntam de onde vocês são, somos lá de Prudentópolis, “Ah da Terra das Cachoeiras Gigantes, do turismo religioso, da comunidade ucraniana e tudo mais?” Então acredito que a gente consegue levar o nome de Prudentópolis, fazer com que turistas venham para cá e a gente receba convites para ir se apresentar em eventos que acontecem em outras cidades, sejam públicos ou privados (E8/Vesselka).

O relato do Entrevistado 8 demonstra o contexto atual do turismo no município de Prudentópolis como um importante momento que representa a solidez no mercado turístico. Neste sentido, a estabilidade refere-se ao grau com que o padrão atual se modifica ao longo do tempo (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979).

A partir da elucidação dos aspectos relacionados à eficiência nas atividades e estabilidade no mercado percebe-se que as organizações turísticas investigadas, bem como o município de Prudentópolis, desempenham frente ao mercado maior legitimidade, ou seja, a imagem e reputação foi aumentada, conforme apresentado a seguir.

4.5.2 Aumento da Legitimidade

Com relação ao aumento da legitimidade, a pesquisa buscou elencar os resultados relacionados à imagem e reputação das organizações que sejam proporcionadas pela

cooperação interorganizacional (OLIVER, 1990). A fala dos entrevistados remete a uma legitimidade maior para o turismo de Prudentópolis, algo que indiretamente afeta as organizações individualmente, mas é no coletivo que se percebe maior reputação e imagem do setor de turismo no município (DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

A legitimidade do município pode ser percebida a partir da participação dos organismos representativos do setor de turismo em eventos e feiras em outras regiões. O Entrevistado 1 ressalta que ao participar de eventos é possível levar o nome do município, bem como dos empreendimentos turísticos, “nós participamos nos eventos, somos convidados para levar o nome de Prudentópolis, levamos os nomes de todos os empreendimentos junto, divulgando assim os empreendimentos turísticos do município (E1/Secretaria de Turismo).

A participação do município em eventos é um instrumento para promoção e divulgação de seu produto turístico. Utilizada também para integrar os municípios que ofertam o turismo e apresentar para empresas que sejam especializadas em turismo o que o município possui como forma de atrair mais clientes (PARANÁ, 2017).

O Entrevistado 2 ressalta que a imagem e reputação do município foram aumentadas por possui uma gestão tanto pública quanto privada voltada para o turismo.

Eu vejo que Prudentópolis está sendo convidada para participar de eventos que antes não era convidado e vai como exemplo de município na área de gestão turística para outros municípios. Porque Prudentópolis tem um diferencial, que além dos atrativos tem uma gestão voltada para o turismo dentro o poder público municipal e das empresas privadas como um todo (E2/Secretaria de Cultura).

A partir do investimento em infraestrutura realizado pelo setor público nos atrativos turísticos e dos empresários nos seus estabelecimentos é possível perceber que tanto o setor público quanto o privado almejam a melhoria da imagem e reputação do município no que se refere à oferta de serviços e produtos turísticos (DIÁRIO DE CAMPO, 2019). Sobre essa questão, o Entrevistado 6 comenta que “dá pra ver que as empresas estão investindo mais nos hotéis, estão se especializando, participando de eventos, tendo mais opções para compras dos turistas, tudo isso é reflexo de uma imagem melhor do município” (E6/ACIAP).

A busca pela satisfação das necessidades dos turistas faz menção ao que Oliver (1990) considera como o principal objetivo da legitimidade, onde as organizações estão de acordo com as regras, normas, desejos ou expectativas dos clientes. Desta forma, de uma maneira geral percebe-se que há maior número de turistas no município considerando assim que Prudentópolis possui maior legitimidade frente à oferta dos seus serviços turísticos.

A seguir apresentam-se aspectos relacionados aos resultados interorganizacionais, ou seja, resultados econômicos, ambientais, sociais e políticos no município de Prudentópolis.

4.5.3 Resultados Econômicos

A cooperação interorganizacional no setor de turismo gera resultados econômicos para as organizações e para o município. Neste estudo buscou-se elencar a partir da percepção dos entrevistados os possíveis resultados econômicos relacionados à organização em si e para a cidade como um todo. O Entrevistado 1 comenta sobre a ocorrência de resultados econômicos a partir da formalização das organizações e de funcionários, conforme destacado em seu relato.

Os empreendimentos estando formalizados eles vão registrar seus funcionários, eles vão tirar nota fiscal, vão pagar seus impostos, então isso vai aparecendo consequentemente na economia do município. Quando se contrata alguém para trabalhar em um empreendimento turístico, é uma mão de obra que há pouco tempo não existia no município (E1/Secretaria de Turismo).

A partir da fala do Entrevistado 1 percebe-se que há uma contribuição do turismo para a economia local. Os resultados ficam visíveis meio da geração de emprego e renda no campo e na cidade, treinamento e qualificação de funcionários, bem como o fomento de capacidades locais, sendo atrativos ambientais, culturais e religiosos presentes no município (DIÁRIO DE CAMPO, 2019; BRASIL, 2007).

O Art. 7º do Plano Diretor do município evidencia os princípios a serem seguidos no município, sendo que, o Parágrafo V deste artigo estabelece: “O enriquecimento cultural da cidade pela diversificação, atratividade e competitividade;” e o Parágrafo VI direciona: “O incentivo a atividades econômicas, inclusive turísticas, no Município;” fazendo parte dos programas de desenvolvimento socioeconômico do município.

Assim, o pilar econômico faz parte da composição do termo sustentável. No município de Prudentópolis a percepção sobre os resultados econômicos remete para a diferença do turismo atual com o que era praticado anteriormente, conforme destacado no relato do Entrevistado 15.

Há 5 anos praticamente não existia turismo em Prudentópolis, muito pouca coisa, pessoas de cidades próximas que vinham normalmente para passar o dia e no mesmo dia voltar, aquele bate e volta que chamamos. As pessoas não movimentavam a economia do município, não contratavam hotel, almoço, o perfil era de trazer as coisas para comer e beber nas cachoeiras (E15/Guia de turismo).

A partir do relato do Entrevistado 15, percebe-se a importância de se pensar nodesenvolvimento em longo prazo, planejando e executando um projeto coerente para que as práticas sustentáveis sejam visíveis, sem que exceda a capacidade do destino receptor em atender aos turistas futuros (SACHS, 1972; ARCHER; COOPER, 1994).

Os entrevistados também consideram a cooperação como uma forma de garantir a eficiência econômica no município, onde o lucro faz parte do contexto organizacional. Porém as questões relacionadas à parte social e ambiental também são levadas em consideração, conforme observado no comentário do Entrevistado 13. “eu não faço turismo sozinho, então para eu ter o meu lucro, que é a função dessa empresa existir, eu preciso cooperar com os outros, em tudo nós temos que estar junto, e incluindo o serviço público, participando do Conselho de Turismo [...]” (E13/Hotéis e pousadas).

O relato do Entrevistado 13 faz menção à participação de cada organização turística na concretização do desenvolvimento sustentável no município, sendo ela pública ou privada. A partir disso, percebe-se a ocorrência de resultados para as organizações e para o município como um todo. A seguir, apresentam-se aspectos relacionados aos resultados sociais.

4.5.4 Resultados Sociais

A pesquisa buscou elencar os possíveis resultados proporcionados pela cooperação interorganizacional sob o ponto de vista social. Os entrevistados foram questionados sobre a existência de atitudes e projetos realizados por suas organizações que garantam o bem estar dos moradores da região. Pois, no turismo é necessário observar além dos resultados econômicos, os sociais e ambientais (HJALAGER, 2010; SACHS, 1993).

O Entrevistado 2 destaca a realização de oficinas na casa da cultura, as quais proporcionam a possibilidade de geração de emprego e renda, pois os alunos aprendem uma nova profissão, e de acordo com o entrevistado “quando participamos dos eventos, os alunos levam os produtos e podem vender ou expor, eles escolhem” (E2/Secretaria de Cultura). Outro projeto é realizado pela secretaria de educação e faz menção ao aprendizado de crianças da rede pública de ensino básico fundamental do município. Os alunos são levados para conhecerem os pontos turísticos da cidade, sendo museus, parques ambientais e demais atrativos (DIÁRIO DE CAMPO, 2019)

A menção dos entrevistados sobre os projetos realizados na comunidade local caracterizam-se como compromissos relacionados ao turismo, garantindo assim benefícios para a comunidade como um todo. Percebe-se de uma maneira geral que as organizações

estão preocupadas com a questão social do município, realizando atividades e ações que contribuam para o desenvolvimento social, conforme evidenciado no relato do Entrevistado 13 “alguns dos produtos que nós utilizamos no nosso restaurante vem exclusivamente daqui do município, produtos coloniais tipo vinhos e queijos são comprados de produtores aqui do interior, acho que isso valoriza os produtos daqui (E13/Hotéis e pousadas).

A compra de produtos coloniais produzidos nas propriedades rurais auxilia no desenvolvimento social da região. Percebe-se que esta atitude, bem como, os projetos realizados pelo poder público promovem a melhoria nas condições sociais dos participantes, e da comunidade local (ANDION, 2003). Diante disso, outro resultado citado pelos entrevistados refere-se à permanência dos jovens no município para trabalharem na agricultura, comércio e nas próprias organizações turísticas do município, conforme destacado no comentário do Entrevistado 8.

Aqui nós tivemos muitos jovens que deixaram de morar aqui por causa de emprego, moram longe por causa de um simples emprego que anteriormente não tinha aqui, a agricultura não era forte, o comércio também não era, então muita gente saiu daqui. Hoje em dia já é uma situação diferente, há uma permanência maior dos jovens no interior, tem mais emprego e o turismo tem sua parcela de contribuição, ainda é pequena perto do que pode gerar, mas aliando tudo o que se tem aqui no município é possível fazer uma cidade bem forte (E6/ACIAP).

Os elementos fundamentais da sociedade de Prudentópolis estão ancorados nos costumes, tradições, cultura, relações interpessoais e relação do homem com a natureza (PAWLOWSKI, 2008). Pois, a população do município possui características marcantes sobre o seu modo de vida. A permanência dos jovens e demais ações que garantam a preservação desta essência podem ser consideradas como benefícios relacionados ao aspecto social da sustentabilidade (DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

Assim, há festividades que demonstram a cultura local, bem como a preservação dos traços religiosos da população imigrante. Destaca-se a Tradicional festa de São João Batista, considerada como a maior festa junina do estado do Paraná e a Festa Nacional do Feijão Preto, conforme a Lei nº 2.292/2018 que “Institui como festa oficial do município de Prudentópolis a Festa Nacional do Feijão Preto – FENAFEP.” Tal festa faz menção à produção anual de feijão preto do município sendo considerada a maior do Brasil (PRUDENTÓPOLIS, 2018).

De uma maneira geral, do ponto de vista social, os resultados provenientes da relação de cooperação interorganizacional do setor de turismo de Prudentópolis estão relacionados com a geração de emprego, renda e na permanência da população jovem no município. Desta

forma, cada organização participa direta ou indiretamente das ações que geram resultados positivos, concretizando assim melhorias para a comunidade receptora.

A seguir, apresentam-se aspectos relacionados aos resultados ambientais no município de Prudentópolis.

4.5.5 Resultados Ambientais

Buscou-se, neste estudo evidenciar a partir da percepção dos entrevistados a existência de resultados positivos com relação ao pilar ambiental da sustentabilidade. Com relação a ações concretas do município sobre o meio ambiente o Entrevistado 1 destaca a criação do Monumento Natural Salto São João, sendo um exemplo de benefício ambiental na região em que está alocado, onde, “antes se via muito lixo espalhado no acesso ao salto, hoje temos uma estrutura que foi feita para agredir o mínimo possível o meio ambiente e para preservar e manter em condições para visitação” (E1/Secretaria de Turismo).

O Monumento Natural Salto São João foi desenvolvido em parceria entre o município de Prudentópolis por meio das Secretarias Municipais de Meio Ambiente, Turismo, Infraestrutura e Obras, Governo do Estado do Paraná e ainda com o Instituto Ambiental do Paraná (IAP). Percebe-se que a prática do turismo na criação do Monumento não modifica a dinâmica do território, pois a conservação ambiental, resgate e valorização da cultura constituem-se como uma nova opção de renda sem que haja consequências maléficas para a comunidade (CORIOLANO, 1989; RODRIGUES, 1997; CANDIOTTO, 2009; DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

O Entrevistado 3 cita as caminhadas internacionais da natureza como um benefício para o turismo e para o meio ambiente, pois apesar do evento atrair turistas de outras regiões, as trilhas utilizadas já existem no município, não havendo degradação ambiental. Percebe-se que o meio ambiente do município propicia de maneira geral, a sustentação da vida, em que o turismo mostra-se como auxílio para esta prática na região (SACHS, 1993; E3/Secretaria de Meio Ambiente).

Percebe-se uma preocupação do Governo Municipal com relação a políticas voltadas para restauração de áreas degradadas e preservação de matas nativas, nascentes e rios. Uma das ações refere-se ao desenvolvimento de campanhas nas escolas municipais de nível fundamental. O Entrevistado 4 destaca que no ano de 2019 a campanha é relacionada a um projeto de preservação das nascentes com as escolas no campo, “nós sempre estamos

tentando, não educar, mas conscientizar as crianças, porque acho que elas que serão responsáveis por disseminar esse conhecimento com os pais” (E4/Secretaria de Educação).

O Plano Diretor (2010-2019), importante instrumento de gestão municipal estabelece algumas diretrizes e princípios essenciais para o desenvolvimento sustentável do município. Percebem-se algumas menções importantes acerca do termo sustentabilidade, conforme o documento, os princípios baseiam-se na formulação de políticas voltadas para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental. Fica evidente no documento que há uma preocupação com a esfera ambiental, onde são direcionadas diretrizes referentes à reconstrução de áreas afetadas e uma política conservacionista para os locais não degradados. É citado no plano o pilar espacial, tratado por Sachs (1993), como fundamental para equilíbrio entre o ambiente rural e urbano. No documento municipal, tal esfera é direcionada para atender as necessidades de moradia do município, destacando a desigualdade e o déficit habitacional existente, na busca de políticas para sanar tal problema.

A preocupação do município em preservar e recuperar as nascentes degradadas demonstra o interesse em unir os aspectos ambientais com o turismo e também com a agricultura, a qual possui papel importante na geração de renda do município. A conscientização da população é a chave para que se tenham resultados positivos no meio ambiente, sendo que a educação ambiental mostra-se como parte integrante do planejamento turístico sustentável, integrando a gestão pública e privada (RUSCHMANN, 1997; DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

Um fato importante a ser destacado é a preocupação em se preservar as estruturas de faxinais estabelecidas no município. Sobre essa questão o Entrevistado 3 comenta:

Vem uma verba do estado, todos os faxinais são registrados no IAP e o IAP repassa o ICMS ecológico para a prefeitura e a prefeitura repassa para as próprias associações, algumas a prefeitura administra porque não estão legalizadas (E3/Secretaria de Meio Ambiente).

Diante disso, de acordo com a Orientação para Gestão Municipal do Turismo (PARANÁ, 2017), o município que recebe o ICMS ecológico deve repassar parte dos recursos para empreendimentos em espaços naturais com objetivos relacionados à educação ambiental e preservação do espaço natural. A busca pela conservação do sistema de faxinais demonstra o interesse do município em manter o ambiente natural e cultural da área rural (BARRETTO, 1999).

A seguir são apresentados os resultados políticos no município de Prudentópolis, provenientes da cooperação interorganizacional no setor de turismo.

4.5.6 Resultados Políticos

Além dos aspectos econômicos, sociais e ambientais, fez-se necessário compreender a influência que a estrutura de cooperação possui perante as políticas públicas municipais, estaduais e nacionais relacionadas ao turismo. Os entrevistados consideram a cooperação exercida por meio do Conselho Municipal de Turismo como um importante elo entre o setor público com o privado. Neste sentido, o Entrevistado 8 comenta sobre os resultados concretizados a partir de solicitações emitidas pelo Conselho Municipal de Turismo, “houve melhorias no atendimento, melhorias na questão de estrutura até chegar até certos pontos turísticos, tem muita coisa para fazer, mas há essa conversa entre os setores o que acho importante” (E8/Vesselka).

O relato do Entrevistado 8 remete para a influência que o Conselho Municipal de Turismo exerce frente ao poder público do município, fazendo com que hajam melhorias na infraestrutura dos pontos turísticos e acessibilidade para a locomoção de turistas no município. Percebe-se a participação de organismos governamentais na promoção de um desenvolvimento sustentável (PAWLOWSKI, 2008).

Com relação ao poder que o Conselho Municipal de Turismo possui na cidade é descrito pelo Entrevistado 13 como algo que pressiona o poder público para realizar as ações, já que as atribuições do Conselho são limitadas no que diz respeito a elaboração de obras no município (E13/Hotéis e pousadas). Desta forma, a partir do relato do Entrevistado 13 o Conselho Municipal de Turismo atua como uma organização que integra a participação da comunidade civil com representantes do setor público e privado para que sejam discutidas ações que visem o desenvolvimento do turismo na região (PARANÁ, 2017).

Outra questão que o Entrevistado 1 aborda é sobre a necessidade das políticas públicas federais, estaduais e municipais relacionadas ao turismo estarem integradas para que ocorram resultados positivos, “nós temos a secretaria própria de turismo, [...] nós fazemos parte de várias campanhas do estado sobre o turismo e também sempre vamos nos eventos para divulgar a nossa cidade, é algo que precisa ser continuado para ter resultado” (E1/Secretaria de Turismo).

A partir do relato do Entrevistado 1 percebe-se a preocupação em se ter mecanismos que fortaleçam o setor de turismo brasileiro, já que se trata de um sistema descentralizado. As

políticas públicas são decorrentes de propostas que visam regionalizar e municipalizar a gestão do turismo como o caso do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) em 1994 e do Programa de Regionalização do Turismo (PRT) em 2004 (BRASIL, 1994; BRASIL, 2004).

Desta forma, a influência política da estrutura de cooperação do município de Prudentópolis se dá a partir do fortalecimento do Conselho Municipal de Turismo para que o planejamento turístico do município esteja integrado com as políticas de turismo estaduais e nacionais. Outra questão refere-se à união das organizações públicas e privadas para que sejam discutidas ações pertinentes na cidade e que visem à melhoria das condições de oferta dos produtos turísticos locais.

A representação dos resultados interorganizacionais deste estudo está ancorada nos aspectos relacionados à eficiência nas atividades, estabilidade no mercado, aumento da legitimidade como resultados para as organizações individualmente. Já os resultados econômicos, sociais, ambientais e políticos podem ser considerados aspectos resultantes para o município como um todo, conforme demonstrado no Quadro 16.

Quadro 16 - Resultados das relações interorganizacionais

Tópicos abordados	Resultados
Eficiência nas atividades	A eficiência é percebida pela melhoria e adaptação das organizações na recepção aos turistas e também pela fidelização dos participantes no ambiente de cooperação, fato este que mostra a percepção dos resultados a partir da cooperação.
Estabilidade no mercado	De uma maneira geral a estabilidade das organizações turísticas do município de Prudentópolis é aumentada com a cooperação interorganizaciona, o que reflete na consolidação do município no mercado turístico.
Aumento da legitimidade	Os convites para a participação do município em eventos fora, o investimento em infraestrutura dos atrativos turísticos, bem como o número maior de turistas circulando na cidade podem ser considerados como os principais resultados relacionados ao aumento da legitimidade.
Econômicos	Os resultados econômicos são percebidos por meio da formalização de funcionários nas organizações turísticas, demonstrando a geração de emprego e renda possibilitados pelo setor, onde há a percepção de maior número de turistas no município.
Sociais	Os resultados sociais estão relacionados diretamente com a geração de emprego e renda no município, possibilitadas pela oferta de turismo, contribuindo para a permanência da população jovem no município.
Ambientais	Os resultados ambientais podem ser observados a partir da preservação e restauração de ambientes naturais, criação do Monumento Natural Salto São João como uma forma de preservação ambiental e a conscientização da população local sobre a necessidade de cuidados com o meio ambiente.
Políticos	Os resultados políticos estão relacionados com a influência que o Conselho Municipal de Turismo proporciona para os participantes, na busca de melhorias junto ao setor público para a realização de obras necessárias para o desenvolvimento do turismo no município.

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

A partir da exposição dos resultados decorrentes da cooperação interorganizacional no município, a seguir são apresentados alguns aspectos relacionados à inovação como indutora e como resultado da cooperação no turismo de Prudentópolis.

4.6 INOVAÇÃO COMO INDUTORA DA COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NO SETOR DE TURISMO DE PRUDENTÓPOLIS

A inovação como indutora, ou seja, como motivação para o estabelecimento de atividades de cooperação pode ser percebida por meio da busca de desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços (SCHUMPETER, 1988; FREEMAN; PEREZ, 1988). Desta forma, a busca pela inovação, aprendizagem e troca de conhecimentos para desenvolvimento tecnológico são considerados neste estudo como fatores que influenciam a ocorrência de parcerias entre as organizações.

4.6.1 Desenvolvimento de Novos Produtos

A possibilidade de se desenvolver novos produtos para o turismo pode ser considerada uma motivação para as organizações estabelecerem relações de cooperação interorganizacional. A partir disso, os entrevistados foram questionados sobre a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos para as organizações em específico e/ou para o município como um todo. Sobre essa questão, o Entrevistado 15 acredita que “aqui na cidade nós desenvolvemos menos de 5% ainda do turismo. São mais de 100 cachoeiras, é a maior colônia ucraniana do mundo fora da Ucrânia, mais de 60 igrejas, o modo de vida rural [...]” (E15/Guia de turismo).

O potencial turístico citado pelo Entrevistado 15 remete para as possibilidades do município se transformar em uma cidade turística. Ou seja, desenvolver-se economicamente, socialmente e ecologicamente a partir de inovações relacionadas ao turismo (HJALAGER, 2010). Com relação à existência de produtos inovativos no turismo de Prudentópolis o Entrevistado 2 considera a cultura, as festas religiosas representadas pela festa de São João Batista, a Páscoa Ucraniana, o grupo dos Cossacos como grandes atrativos que atualmente pela maior divulgação atraem visitantes de vários lugares (E2/Secretaria de Cultura).

Os produtos turísticos relacionados à cultura e religiosidade fazem parte da história do município, são preservados pela população e considerados como riqueza da cidade. A cultura ucraniana desperta a curiosidade de visitantes, pois com mais de 120 anos da

imigração ucraniana para o Brasil, os costumes, a língua e os produtos ainda são conservados pela população local (DIÁRIO DE CAMPO, 2019). Tal situação é abordada pelos Entrevistados 6 e 4, que consideram um potencial inexplorado pelos moradores, onde o turismo muitas vezes é pouco valorizado, talvez pela falta de segurança relacionada ao investimento em atividades turísticas. Porém, para os entrevistados, nos últimos dez anos houve uma melhora, no sentido das pessoas acreditarem no turismo, sendo um grande passo (E6/ACIAP; E4/Secretaria de Educação).

A referência à comunidade como participante do turismo no município é percebida na fala dos entrevistados como algo que poderia contribuir para o desenvolvimento de inovações e aumento da capacidade turística da cidade. Onde, é importante o envolvimento da população local como integrantes da cultura que o município possui sendo considerado como um produto turístico do município (KRIPPENDORF, 2000).

De uma forma geral, a busca pelo desenvolvimento de novos produtos no município refere-se à criação de novos produtos e também a valorização dos produtos já existentes no município. Para que isso ocorra, se faz necessária a participação dos agentes públicos, privados e a comunidade local como participantes da construção de um setor forte perante o mercado competitivo.

A seguir são apresentados aspectos relacionados a aprendizagem e troca de conhecimentos como uma forma de motivação para a cooperação interorganizacional em Prudentópolis.

4.6.2 Aprendizagem e Troca de Conhecimentos

A busca pela inovação a partir de um ambiente de cooperação pode ser motivada pela possibilidade de aprendizagem e troca de conhecimentos sobre os produtos e serviços oferecidos pelas organizações turísticas. Com relação à busca de aprendizagem e troca de conhecimentos, considerada por Ebers e Jarillo (1998) como um resultado da cooperação, o Entrevistado 1 comenta sobre o papel do poder público em estabelecer vínculos com outras esferas de governo, objetivando melhorias para o município em que atuam, sendo que a troca de informações ocorre por meio da comunicação em eventos de turismo realizados em outros municípios do estado (E1/Secretaria de Turismo).

Os resultados de aprendizado e trocas de conhecimentos estão relacionados diretamente com a participação do Conselho Municipal de Turismo, o qual age como um mecanismo de integração entre as organizações turísticas do município. A partir disso,

durante as reuniões do Conselho são discutidas as ações necessárias para que hajam inovações relacionadas ao setor como um todo (DIÁRIO DE CAMPO, 2019). Com relação aos resultados provenientes da cooperação, o Entrevistado 8 considera a sinalização turística como um benefício para o setor, que “[...] foi conseguida após uma conversa no Conselho da necessidade de placas novas, então, a nossa união fez com que houvesse esse benefício para todos” (E8/Vesselka).

O setor de turismo necessita de infraestrutura adequada para o bom funcionamento das organizações. Neste sentido, é preciso aliar esforços da esfera pública e privada, fortalecendo assim a cooperação para que ocorram resultados e melhorias nos produtos e serviços do setor, bem como na infraestrutura local. Para o Entrevistado 3 “A ação cooperativa tem tendência a crescer, uma cooperativa bem formada bem estruturada, o crescimento é melhor do que sozinho, porque é até melhor de se conseguir as coisas que precisa para o setor” (E3/Secretaria de Meio Ambiente).

De uma maneira geral, a busca por aprendizagem e troca de conhecimentos podem ser considerados fatores importantes para as organizações turísticas do município de Prudentópolis estabelecerem relações de cooperação interorganizacional. A inovação como motivação está diretamente relacionada com a busca de um novo conceito da oferta dos produtos turísticos no município, ou seja, as organizações unem-se para aprender, discutir e planejar o turismo de maneira ordenada.

A representação da inovação como indutora da cooperação interorganizacional está ancorada nos motivos que levam as organizações a estabelecerem relacionamentos interorganizacionais. Os fatores relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, bem como a aprendizagem e troca de conhecimentos estão caracterizados como motivações, conforme apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 - Resultados obtidos a partir do estudo da inovação como indutora das relações interorganizacionais

Tópicos abordados	Resultados
Desenvolvimento de novos produtos	Como motivação, o desenvolvimento de novos produtos está representado pela criação de novos produtos e também pela valorização dos produtos já existentes no município.
Aprendizagem e troca de conhecimentos	A aprendizagem e troca de conhecimentos está diretamente relacionada com a busca de um novo conceito da oferta dos produtos turísticos no município, ou seja, as organizações unem-se para aprender, discutir e planejar o turismo de maneira ordenada.

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

O próximo item aborda a inovação como um resultado da cooperação interorganizacional.

4.7 INOVAÇÃO COMO RESULTADO DA COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL DO SETOR DE TURISMO NO MUNICÍPIO DE PRUDENTÓPOLIS

Autores como Balestrin e Verschore (2010) e Brass *et al.* (2004) consideram a inovação como um possível resultado da cooperação interorganizacional. De maneira específica, no turismo, Hall e Williams (2008) avaliam que as mudanças no turismo são constantes e que as fontes de inovação são provenientes do ambiente externo, ou seja, das parcerias com outras organizações. Schumpeter (1988) considera que, para fomentar a competitividade e o desenvolvimento econômico, é preciso que as empresas tenham continuidade na capacidade de inovação e utilizem estratégias inovadoras, as quais geram resultados.

Para Lawson e Samson (2001), inovação gera resultados tanto para as organizações que as desenvolvem, bem como para o conjunto da sua parte interessada (*stakeholders*). Desta forma, a pesquisa buscou elencar os resultados inovativos que sejam incrementais ou radicais (FREEMAN; PEREZ, 1988) encontrados pelas organizações públicas e privadas no município de Prudentópolis que sejam originários da integração entre as organizações.

4.7.1 Inovação de Produtos

A inovação de produtos refere-se a uma mudança significativa no escopo de potencialidade de um produto ou serviço (OCDE, 2005). No turismo de uma maneira geral, a inovação relacionada a produtos ou serviços é observada diretamente pelos clientes como algo novo, ou seja, nunca visto antes ou não visto no destino em particular (HJALAGER, 2010). Neste sentido, os entrevistados foram questionados sobre os resultados inovativos relacionados a novos produtos e serviços no setor de turismo de Prudentópolis. O Entrevistado 2 comenta que o produto turístico e cultural é abundante no município, onde “tem muita coisa que os turistas não encontram em outro lugar (E2/Secretaria de Cultura).

O município sendo colonizado por imigrantes europeus, principalmente ucranianos e poloneses mantém a cultura e tradições eslavas em muitos quesitos. O turismo religioso provém da preservação da religiosidade no município. São mais de 30 igrejas do Rito Bizantino Católico, sendo que as celebrações litúrgicas são realizadas na língua ucraniana. A

Páscoa ucraniana e a irmandade dos Cossacos constituem-se como produtos do município. São vários dias de apresentações e celebrações em que a tradição ucraniana é colocada em ênfase na cidade e no interior como um todo (DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

A menção sobre a preservação da comunidade ucraniana no município demonstra que a população conserva a cultura e religiosidade como uma forma de manter um vínculo com a terra de onde vieram os ancestrais. Desta forma, Ruschmann (1997), considera que muitas vezes as comunidades receptoras preocupam-se apenas com o atendimento aos turistas que acabam descaracterizando a cultura com o propósito de vender o que os turistas compram. Tal situação é diferente do que o município de Prudentópolis realiza (DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

O produto turístico do município de Prudentópolis é variado. A parte ambiental caracterizada por inúmeras cachoeiras, *cânions*, montanhas e locais preservados de mata nativa mostram-se como um atrativo. A parte cultural, arquitetônica e religiosa caracteriza-se também como um meio de atrair turistas para o município. Sobre essa abordagem, o Entrevistado 15 comenta:

Primeira coisa que o turista busca em Prudentópolis são as cachoeiras. Mas quando chegam aqui eles conhecem a cultura ucraniana, a questão da fé, da gastronomia. Hoje o cultural vem anexo ao ecoturismo, o pessoal compra por tabela, porque tem muitas pessoas que gostam de museus, de ver a arquitetura das igrejas, gostam do modo de vida rural, ver uma casinha típica ucraniana e a gente vai se organizando para mostrar tudo isso para o turista (E15/Guia de turismo).

A partir do relato do Entrevistado 15, percebe-se a importância de manutenção dos vários produtos do município, pois há uma complementaridade entre a oferta de turismo ambiental, cultural e religioso. Percebe-se que a inovação no turismo do município atua como ferramenta de apoio para o desenvolvimento de atividades como agricultura, artesanato, educação, saúde e demais aspectos socioeconômicos para assim não ser uma opção isolada na região (MOSCARDO, 2008).

A inovação de produtos pode ser percebida a partir de produtos típicos que são característicos do município. Pode-se citar a preservação da cultura, religiosidade, costumes e tradições da comunidade ucraniana como um produto turístico do município, que se mantém em vários períodos do ano. Cita-se também a união entre os vários produtos que a comunidade possui como uma forma de atrair turistas durante os vários períodos do ano, conforme exemplo destacado por Hjalager (2010) em adicionar temporada de verão para destinos em que são realizados esportes de inverno.

A seguir são apresentados os resultados relacionados à inovação de processos encontrados no turismo de Prudentópolis.

4.7.2 Inovação de Processos

Para que seja consolidada uma inovação de processos é preciso que as mudanças ocorram nos métodos de produção e também na sua distribuição (OCDE, 2005). No turismo, em específico, Hjalager (2010) considera que as melhorias são percebidas nos serviços oferecidos, ou seja, são mudanças perceptíveis para os clientes, fazendo com que haja um valor agregado ao produto turístico.

A partir disso, a pesquisa buscou compreender a ocorrência de inovações de processos no município de Prudentópolis que tenham sido gerados pela cooperação interorganizacional. Para o Entrevistado 15 “muitas são as propriedades que abrem suas portas para visitação, tem visitação a parreiral para o turista comer uva do pé, quando nós iniciamos tinha um lugar que servia café colonial, hoje tem 15. Esse processo está acontecendo” (E15/Guia de turismo).

A questão citada pelo Entrevistado 15 sobre o crescimento de locais que servem café colonial para turistas e a visitação em ambientes que anteriormente eram somente para produção colonial mostra que o turismo do município está se desenvolvendo. O processo de cooperação investigado demonstra que as melhorias são realizadas a partir da criação de novos processos para os serviços que as organizações ofertam comumente, tendo como exemplo a visitação aos parreirais.

Pode-se citar como uma inovação de processos no município a formulação do calendário de eventos, pois a partir da estruturação e organização dos eventos que ocorrem no município, as organizações conseguem se organizar para suprir a demanda de turistas em determinada época. Assim, os turistas conseguem se programar para visitar o município durante algum evento. Sobre essa questão o Entrevistado 1 comenta que a formulação do calendário auxilia para atrair turistas durante o ano inteiro (E2/Secretaria de Cultura).

Desta forma, a citação sobre a criação do calendário de eventos do município é referenciada pela Lei nº 2.319/2018. Fica evidente no Art. 8 que “Todos os eventos constantes do Calendário Oficial do Município quando forem de supervisão da Secretaria Municipal de Turismo, deverão utilizar o brasão do Município de Prudentópolis e o slogan “Prudentópolis Turístico” para apresentação e divulgação dos atrativos turísticos do município (PRUDENTÓPOLIS, 2018). De acordo com a Orientação para a Gestão Municipal de

Turismo (PARANÁ, 2017, p. 51), fazem parte do calendário os eventos que são capazes de motivar as pessoas a visitar tal lugar “[...] gerando fluxo turístico, dinamizando a economia e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do destino.”

Uma inovação citada por parte dos entrevistados refere-se ao Monumento Natural Salto São João. Uma cachoeira com queda de 84 metros de altura que anteriormente possuía pouca acessibilidade para visitação. Atualmente, com visitação gratuita há um espaço planejado para maior conforto e comodidade. Com a criação do Monumento houve também em parceria com o IAP (Instituto Ambiental do Paraná) a preservação de uma área com 33,88 hectares que possui florestas de araucárias, flora, fauna e recursos hídricos preservados (DIÁRIO DE CAMPO, 2019).

Destaca-se a importância da integração entre os diversos setores do poder público para a criação do Monumento Natural Salto São João, como uma forma de atrair turistas para o município, pois a estrutura de atendimento ao lado do atrativo promove maior segurança e acessibilidade para a visitação ao salto (DIÁRIO DE CAMPO, 2019). Ressalta-se que a participação do poder público é necessária para o desenvolvimento de inovações, pois o governo local possui o dever de facilitar e melhorar os procedimentos burocráticos para a geração de desenvolvimento das empresas e conseqüentemente do município (MORERA-PONS; DARÓS-CARÓS; PECHUAN-GIL, 2018).

De maneira geral, a partir do estudo, nota-se que a inovação de processos está ancorada na melhoria e adaptação dos estabelecimentos que desenvolvem atividades turísticas. Citam-se também as ações que o poder público desenvolve para atração de número maior de turistas, e ações que melhoram as condições de atendimento ao turista.

4.7.3 Inovação Gerencial

A inovação gerencial gera mudanças nos métodos organizacionais e refere-se a modificações nas práticas de negócios, organização do local de trabalho e nas relações com o ambiente externo da empresa (OCDE, 2005). No turismo, Hjalager (2010) cita como uma inovação gerencial aquela que promove novas formas de organização interna, melhorando assim a capacitação do pessoal e satisfação no local de trabalho.

A partir disso, os entrevistados foram questionados sobre as novas formas de gestão interna da organização, relacionadas à capacitação de pessoal a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas. Neste aspecto, o Entrevistado 13 cita a integração entre as organizações como algo importante para o desenvolvimento das atividades turísticas,

resultando em uma boa comunicação entre os envolvidos, pois os turistas normalmente ficam alguns dias na cidade e necessitam de locais diferentes para visitação (E13/Hotéis e pousadas).

A integração entre as organizações gera uma comunicação mais eficiente entre os envolvidos. Isso pode ser percebido a partir do relato do Entrevistado 7, o qual cita o diálogo entre o poder público e privado como uma forma de melhorar o atendimento aos turistas e visitantes “durante o fim de semana fica fechado aqui, só quando sabemos que vem algum grupo, aí alguém vem aqui e abre. Então o fato de alguém avisar a gente que vem um grupo grande faz com que nós fiquemos preparados para receber” (E7/APRUARTE).

A partir do relato do Entrevistado 7 percebe-se que a cooperação gera uma inovação na atendimento que os clientes esperam. Desta forma, as melhorias e adequa es nas necessidades dos turistas nos locais em que são desenvolvidas atividades turísticas podem ser consideradas como uma inovação gerencial (HJALAGER, 2010).

Destaca a realização de materiais informativos que possibilitam aos turistas melhores condições sobre a localização de organizações e demais locais relacionados às atividades turísticas do município. O Entrevistado 12 comenta que “foram criados mapas e guias com cooperação de outras empresas e a prefeitura. Isso auxilia o turista que vem para a nossa cidade a encontrar os lugares que tem vontade de conhecer e visitar” (E12/Alimentos e bebidas).

A partir do relato do Entrevistado 12 percebe-se que o relacionamento de cooperação interorganizacional gera melhorias na gestão das atividades turísticas do município com o propósito de atender as necessidades dos turistas. As estratégias internas para desenvolvimento de inovação podem ocorrer a partir de identificação de oportunidades, relacionamento com clientes e aproveitamento das capacidades existentes (OCDE, 2005).

O próximo item aborda os aspectos relacionados a inovações de *marketing* no turismo do município de Prudentópolis.

4.7.4 Inovação de *Marketing*

A inovação de *marketing* pode ser percebida a partir de mudanç as dos métodos de oferta relacionados ao *design*, estabelecimento de preç os, colocação no mercado e promoção de produtos, bens ou serviç os (OCDE, 2005). Hjalager (2010) considera que no turismo a inovação de *marketing* ocorre a partir de uma nova abordagem e comunicação com clientes,

como forma de vínculo entre provedor e cliente de maneira a fortalecer o relacionamento entre ambos.

Desta forma, os entrevistados foram questionados sobre a possibilidade de novas abordagens de relacionamento entre empresa e cliente a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas. Neste aspecto, a divulgação dos atrativos turísticos do município é realizada pelas próprias empresas e também pela secretaria de turismo e cultura nos eventos e feiras fora do município (DIÁRIO DE CAMPO, 2019). Sobre esta questão os Entrevistados 1 e 2, respectivamente comentam:

Nós levamos nas feiras, nos eventos os que já estão formalizados. Acredito que um já está fazendo do outro também. Eles já estão interligados nas redes sociais, então tem o grupo dos que participam do Conselho, então tem essa comunicação sobre um ônibus de certo lugar que está chegando, informações se tal lugar estará aberto, os horários de atendimento dos atrativos, ou da associação de artesanato, eles recebem grupos de fora e visitantes que são indicados pelos hotéis e pousadas daqui (E1/Secretaria de Turismo).

As feiras geralmente são voltadas apenas para empresas que trabalham no ramo turístico, não para o público em geral, então lá você encontra agências de viagem, guias de turismo, outras empresas de turismo, então a gente vende o município com o propósito de trazer clientes para cá, para que Prudentópolis seja colocado nos diversos roteiros de turismo (E2/Secretaria de Cultura).

A atitude das organizações públicas em participarem de eventos e feiras relacionadas ao turismo pode ser considerada como uma nova forma de divulgação e oferta dos produtos turísticos de Prudentópolis. Cita-se também como uma nova forma de relacionamento com os turistas a utilização de ferramentas acessíveis e de baixo custo em redes sociais com o propósito de mostrar os atrativos e produtos que o município possui.

O Entrevistado 15 cita que há diversas formas de vender Prudentópolis como uma cidade turística “nós passamos a utilizar muitos vídeos e mais do que isso vídeos com pessoas, porque acreditamos que pessoas gostam de ver pessoas nas situações que elas gostariam de estar” (E15/Guia de turismo). Percebe-se a utilização da internet como uma nova forma de relacionamento com os clientes, sendo uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento do turismo atual, utilizada para o *marketing*, pois altera os hábitos e comportamentos dos clientes (BUHALIS; LAW, 2008; LAW; QI; BUHALIS, 2010).

A inovação de *marketing* é perceptível no que se refere a formas distintas de divulgação dos atrativos, produtos e serviços turísticos existentes no município. Cita-se também a utilização de meios de comunicação livres que mantém o vínculo com os clientes com o mínimo de investimento em divulgação.

O próximo item aborda aspectos relacionados a inovação institucional no turismo do município de Prudentópolis.

4.7.5 Inovação Institucional

De maneira geral, buscou-se a partir do conceito de inovação institucional demonstrar o processo de cooperação interorganizacional como um mecanismo capaz de gerar inovações para o município de Prudentópolis (HJALAGER, 2010). A partir disso, os entrevistados foram questionados sobre o desenvolvimento da inovação no setor de turismo como um todo a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas no município.

A cooperação gera resultados inovativos em curto e longo prazo, pois uma estrutura de cooperação age como um mecanismo de integração de ideias, práticas, dúvidas e respostas sobre o planejamento e desenvolvimento da atividade turística. Sobre essa situação o Entrevistado 12 salienta que a cooperação age diretamente no surgimento de novidades para a cidade, as quais auxiliam para o desenvolvimento do turismo na região (E12/Segmento de alimentos e bebidas).

A questão destacada pelo Entrevistado 12 está de acordo com Hjalager (2010) que coloca a inovação institucional como uma nova estrutura colaborativa ou organizacional que aprimora os negócios em certos campos do turismo. Assim, a partir de uma relação de cooperação é possível demonstrar para o turista que a integração entre os agentes envolvidos pode resultar no surgimento de inovações no setor de turismo do município. O Entrevistado 13 cita a necessidade das organizações comporem um destino turístico a partir da oferta de seus produtos individuais, pois “a cooperação ocorre, mas nós sabemos que o desafio é grande para frente, a gente sabe que vai trocar de gestor logo, tem que ter uma cadeia continuada para frente, tem que ter essa mesma visão” (E13/Hotéis e pousadas).

O Entrevistado 13 cita a necessidade de continuidade do processo de cooperação, pois a interrupção causaria resultados negativos para as organizações e para o município como um todo. Neste sentido, a cooperação assim como a inovação precisa ser um processo contínuo e interminável, sendo necessário iniciar o processo para se terem resultados futuros (HJALAGER, 2010).

De uma maneira geral, percebe-se que a cooperação gera resultados inovativos no setor de turismo de Prudentópolis. É possível visualizar a integração entre as organizações públicas e privadas como oportunidade de dividir as incertezas e planejar as atividades turísticas para que os resultados sejam benéficos no município como um todo.

A inovação como resultado da cooperação instaurada no município de Prudentópolis pode ser percebida por meio do surgimento de novos produtos, processos, inovações gerenciais, de *marketing* e institucionais, conforme representado no Quadro 18.

Quadro 18 - Resultados obtidos a partir do estudo da inovação como resultado das relações interorganizacionais

Tópicos abordados	Resultados
Inovação de produto	Como inovação de produtos cita-se a oferta dos produtos típicos do município representados pela preservação da cultura, religiosidade, costumes e tradições da comunidade ucraniana. Cita-se também a busca em unir os produtos culturais com os ambientais para desenvolver o turismo nos vários períodos do ano.
Inovação de processo	Como inovação de processos cita-se a melhoria e adaptação dos estabelecimentos que desenvolvem atividades turísticas. Destacam-se também as ações que o poder público desenvolve para atração de número maior de turistas, e ações que melhorem as condições de atendimento ao turista.
Inovação gerencial	A inovação gerencial é percebida por meio da melhoria interna que as organizações desenvolvem nos seus estabelecimentos com objetivo de atender as necessidades dos turistas e visitantes.
Inovação de <i>marketing</i>	As formas de divulgação dos atrativos turísticos e das organizações em feiras e eventos fora do município, bem como a utilização de redes sociais e internet caracterizam-se como inovações de <i>marketing</i> no município.
Inovação institucional	Como inovação gerencial cita-se a própria estrutura de cooperação que se apresenta como algo novo no município.

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2019).

Este capítulo apresentou a análise e discussão dos resultados da pesquisa. Foram evidenciados aspectos importantes sobre o processo de cooperação no turismo instaurado no município de Prudentópolis. Foi evidenciado também, na sequência de cada item, um resumo com os resultados para sintetizar aspectos importantes da pesquisa. O próximo capítulo aborda as considerações finais, destacando as conclusões, contribuições do estudo, limitações da pesquisa e oportunidades de estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por finalidade apresentar as contribuições da pesquisa para a academia universitária, para as organizações turísticas e também para a atividade turística do município de Prudentópolis. São apresentadas as principais implicações provenientes do estudo no que tange os antecedentes, facilitadores, dificultadores, resultados e aspectos da inovação, que estão relacionados com a cooperação interorganizacional estabelecida no município.

5.1 CONCLUSÕES

O processo de cooperação está condicionado pela compreensão dos antecedentes, elucidação dos facilitadores e dificultadores e mensuração dos resultados (OLIVER, 1990; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). No turismo, a cooperação entre agentes públicos e privados pode estar representada pela necessidade de um desenvolvimento mais sustentável a partir de inovações no setor.

As conclusões estão fundamentadas sob o ponto de vista dos representantes de organizações públicas e privadas do setor de turismo que fazem parte do Conselho Municipal de Turismo do município de Prudentópolis-PR. Por meio de entrevistas, as quais caracterizam-se como técnica principal de coleta de dados, pode-se constatar algumas conclusões acerca dos objetivos da pesquisa. As técnicas de observação direta, diário de campo e pesquisa documental atuam como mecanismo de auxílio para a conclusão do estudo.

O problema desta dissertação foi o de compreender: como a cooperação entre agentes públicos e privados pode contribuir para o desenvolvimento da inovação no turismo sustentável do município de Prudentópolis-PR? A compreensão de como o processo de cooperação entre as organizações públicas e privadas ocorre no município de Prudentópolis demonstra que algumas atitudes tomadas pelos agentes tornam-se importantes para que haja inovações no setor de turismo. A problemática central está abarcada na necessidade de consolidação de um turismo capaz de desenvolver as organizações e o município como um todo a partir de aspectos econômicos, sociais e ambientais, os quais são vistos como importantes para o turismo atual.

Desta forma, a fim de responder ao problema de pesquisa, foi elaborado o objetivo geral com o propósito de: compreender o processo de cooperação entre agentes públicos e

privados para o desenvolvimento de inovação no turismo sustentável no município de Prudentópolis-PR. Neste aspecto, o objetivo geral foi atendido, pois com auxílio dos objetivos específicos foi possível abranger o estudo acerca do setor de turismo como um todo. A coleta de dados, sendo utilizadas entrevistas e análise de documentos junto aos representantes das principais instituições envolvidas na promoção e desenvolvimento do turismo de Prudentópolis, contribuiu para a compreensão do contexto da cooperação no município. O processo de cooperação pode ser compreendido a partir dos antecedentes, facilitadores, dificultadores e resultados gerados a partir das relações interorganizacionais. As organizações públicas e privadas do setor de turismo cooperam com objetivo de alavancar o turismo do município. O processo de cooperação inclui a participação das organizações no Conselho Municipal de Turismo; atenção maior do poder público para o setor de turismo, utilizando-se de regulamentações específicas e ações de fomento ao turismo; além de maior promoção dos produtos turísticos que o município possui.

O primeiro objetivo específico buscou caracterizar as principais motivações para a cooperação interorganizacional a partir da percepção dos agentes públicos e privados estabelecidos no município de Prudentópolis-PR. Este objetivo foi atendido, tendo em vista que a cooperação entre as organizações é motivada primeiramente a partir do desejo de cooperar, com propósito de fortalecimento do turismo local. Sobre a necessidade como uma motivação, percebe-se que as leis, normas e regulamentos possuem pouca influência para a cooperação, pois a voluntariedade é perceptível no ambiente de cooperação.

A assimetria está representada a partir do poder que o setor público possui na formulação de políticas públicas, porém também há a participação do setor privado a partir do relacionamento estabelecido no Conselho Municipal de Turismo. Já a legitimidade como uma motivação está representada pela busca de melhorias na imagem e reputação do município, ou seja, faz-se necessário estabelecer relação de cooperação para que os clientes percebam a integração no município, para assim obter legitimidade frente a eles.

Com relação à eficiência, percebe-se que a busca pela cooperação está condicionada para a melhoria interna, principalmente na formulação de boas estratégias para o desenvolvimento das organizações. Já a estabilidade caracteriza-se pela busca em construir um município forte no quesito turismo, onde o coletivo mostra-se como fundamental para que haja constância das atividades. Por último, a reciprocidade está baseada na busca de parceiros que possuam características parecidas para agregar valor umas nas outras. Destaca-se também a intenção de mostrar para os turistas e visitantes os produtos que o município possui, valorizando o artesanato, costumes e a cultura local.

O segundo objetivo específico se propôs a elencar os principais facilitadores, dificultadores e resultados da cooperação para o desenvolvimento do turismo sustentável no município de Prudentópolis-PR. A partir disso, os facilitadores estão baseados principalmente na confiança, coletividade, comprometimento, planejamento e organização das atividades turísticas. A confiança mostra-se como respeito mútuo entre as organizações envolvidas, sendo construída ao longo do tempo, gerando assim resultados visíveis para o município.

Com relação à coletividade e comprometimento, percebe-se que sua construção é estruturada também em longo prazo, onde os objetivos individuais são deixados de lado para que se consolide um objetivo comum entre os envolvidos. Ressalta-se que há preocupação das organizações integrantes do processo de cooperação em continuar e fortalecer as ações coletivas.

Sobre o planejamento e organização das atividades turísticas, percebe-se que o setor público, bem como o setor privado, consideram algumas ações como necessárias para manter e melhorar a cooperação. De uma maneira geral, tanto para o setor público quanto para as organizações privadas, os aspectos relacionados ao fortalecimento e autonomia do Conselho Municipal de Turismo, integração e comunicação entre os envolvidos, utilização de casos de sucesso como exemplos para o município e conscientização da população local sobre o potencial turístico que o município possui são as principais ações a serem desenvolvidas.

Com relação aos dificultadores, a desconfiança, oportunismo, rivalidade entre parceiros e complexidade gerencial caracterizam-se como empecilhos para a manutenção de relacionamentos interorganizacionais. Sobre a desconfiança, o diálogo torna-se um mecanismo de combate a essa prática no setor. O oportunismo como dificultador mostra-se controlado pelo próprio ambiente de cooperação, onde, ao longo dos anos, percebe-se a diminuição desta atitude no setor de turismo do município.

Já a rivalidade entre parceiros afeta consideravelmente o processo de cooperação, pois a experiência do turista pode ser afetada com esta prática. Questões relacionadas à formalidade e informalidade são destacadas pelo setor público como instrumentos que propiciam a rivalidade. A partir da complexidade gerencial, pode-se citar que as diferenças de gestão não afetam o processo de cooperação do município, porém tanto os aspectos relacionados à rivalidade entre parceiros quanto à complexidade gerencial são neutralizadas pela relação estabelecida no ambiente de cooperação do município.

Sobre os aspectos resultantes, pode-se considerar que a cooperação gera resultados para as organizações e para o município. A eficiência nas atividades e estabilidade de mercado, bem como o aumento da legitimidade são os principais resultados relacionados

diretamente as organizações.

Com relação à eficiência, os resultados estão relacionados principalmente pela melhoria interna das organizações, ou seja, a oferta dos serviços turísticos é melhorada a partir da cooperação. Já com relação à estabilidade e legitimidade no mercado, percebe-se que o número de turistas vem aumentando na cidade, há maiores investimentos por parte dos empresários em infraestrutura e o setor público sendo convidado para eventos e feiras que anteriormente não participavam, demonstra que há maior visibilidade do município perante o setor turístico.

Como resultados para o município como um todo, tem-se como base os três pilares do desenvolvimento sustentável citados por Elkington (1994) como econômico, social e ambiental e a abordagem política citada por Sachs (2004). Tais aspectos evidenciam o ambiente de cooperação como uma possibilidade para a obtenção de resultados benéficos na comunidade receptora de turismo (ANDION, 2003).

Desta forma, os resultados econômicos estão relacionados com o contexto atual que o turismo se insere no município, onde a cooperação gera maior estabilidade econômica para as organizações. Os resultados sociais são percebidos a partir da geração de emprego, renda e na permanência da população jovem no município, possibilitados pelas ações que cada organização desempenha em seu ambiente interno e pela cooperação no setor.

Já os resultados ambientais gerados pela cooperação interorganizacional estão relacionados principalmente com a percepção dos envolvidos no setor de turismo de que são necessárias ações que integrem as organizações e os setores para preservar áreas de conservação ambiental e restaurar áreas degradadas. Citam-se como resultados práticos a criação do Monumento Natural Salto São João, preservação do sistema de faxinais e campanhas para a conscientização sobre a educação ambiental para a população.

Por último, os resultados políticos gerados pela cooperação podem ser percebidos a partir da integração do poder público e privado no Conselho Municipal de Turismo, o qual possibilita o fomento de ideias e ações que são repassadas para a gestão pública, a qual têm poder para executar.

O terceiro e último objetivo específico foi o de avaliar a inovação no turismo sustentável como indutora ou resultado da cooperação interorganizacional no município de Prudentópolis-PR. A inovação está presente no processo de cooperação investigado. Alguns aspectos demonstram a inovação como indutora, ou seja, motivação para a realização de laços de cooperação. Percebe-se também, com base nos resultados, que a inovação caracteriza-se como um resultado proveniente da cooperação interorganizacional.

Como indutora a inovação está relacionada pela busca de desenvolvimento de novos produtos, levando-se em conta o potencial que o município possui, sendo atrativos ambientais, culturais e religiosos. Outra situação relacionada à inovação que motiva as organizações a cooperarem é a possibilidade de se ter aprendizagem e troca de conhecimentos sobre os produtos e serviços oferecidos a partir do vínculo que se estabelece na cooperação. O Conselho Municipal de Turismo apresenta-se como o principal mecanismo que integra o setor público e privado e propicia as relações de troca de experiências e a discussão de ideias sobre o que é preciso para que sejam desenvolvidas inovações no setor de turismo.

De maneira geral, a inovação como indutora mostra-se como uma motivação para o estabelecimento de relacionamentos de cooperação interorganizacional. Mais do que isso, a cooperação em si mostra-se como uma inovação, pois anteriormente o turismo do município não possuía destaque no mercado competitivo. Desta forma, pode-se considerar que o relacionamento interorganizacional é uma novidade no setor de turismo, sendo assim uma inovação.

Já a inovação como resultado pode ser percebida a partir do surgimento de novos produtos e processos, bem como inovações gerenciais, de *marketing* e institucionais que sejam provenientes da relação de cooperação interorganizacional estabelecida no município de Prudentópolis. A inovação de produtos está caracterizada pela valorização da cultura, religiosidade, costumes e tradições da comunidade ucraniana como um produto turístico do município, e também pela concretização de mecanismos que mantêm o município atrativo nos vários períodos do ano.

A inovação de processos refere-se à melhoria e adaptação dos estabelecimentos que desenvolvem atividades turísticas, criação de um calendário oficial de eventos do município e melhorias na infraestrutura local, com o propósito de gerar melhor atendimento ao turista no município. Neste mesmo aspecto, a inovação gerencial também pode ser percebida por meio das ações desempenhadas pelo setor público e privado para atender principalmente as necessidades dos turistas e visitantes. Tais ações são desenvolvidas a partir da integração entre os setores no ambiente de cooperação.

A inovação de *Marketing* está ancorada em formas distintas de divulgação dos atrativos, produtos e serviços turísticos em feiras e eventos. Pode-se considerar também a utilização de meios de comunicação considerados acessíveis pelos turistas, como por exemplo, redes sociais de baixo custo e de grande extensão como é o caso da Internet.

Por último, a inovação institucional pode ser percebida a partir da integração do setor público com o privado para formulação de políticas voltadas para o desenvolvimento do

turismo no município. A partir da cooperação, são discutidas ideias e planejadas ações que possam contribuir para o surgimento de inovações que sejam benéficas para o bem estar do município de Prudentópolis como um todo.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

As contribuições deste estudo podem ser percebidas sob os aspectos teóricos e práticos. A contribuição teórica está delineada a partir de um estudo detalhado do processo de cooperação instaurado no município de Prudentópolis, utilizando-se da literatura estudada sobre o tema como estímulo para novos estudos. Como contribuição prática, o estudo possibilitou o conhecimento e as experiências de gestores públicos e privados sobre o turismo do município. Elucidaram-se suas motivações, dificuldades, ações consideradas como necessárias para a melhoria do ambiente de cooperação, bem como para o desenvolvimento do município a partir do turismo.

Desta forma, o foco principal deste estudo foi o de compreender o processo de cooperação entre organizações públicas e privadas e explicar suas perspectivas sobre o ambiente cooperativo, representado principalmente pelo Conselho Municipal de Turismo. A partir da elucidação dos dados da pesquisa, este trabalho é relevante para o município de Prudentópolis para desenvolver ações de melhoria do próprio conselho, bem como para a percepção dos empecilhos que afetam o relacionamento de cooperação interorganizacional.

A partir deste estudo, será elaborado um Relatório Executivo a ser apresentado e entregue ao Conselho Municipal de Turismo, onde serão evidenciados os principais aspectos identificados e apontados quais destes aspectos podem/devem ser trabalhados para aprimorar a gestão do turismo sustentável no Município.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações desta pesquisa apresentam-se principalmente relacionadas ao público analisado. Foram indagados apenas os representantes das organizações que desenvolvem atividades turísticas no município e que participam de alguma forma do Conselho Municipal de Turismo, não contemplando o número total de organizações turísticas presentes na cidade estudada. A pesquisa utilizou apenas um gestor como membro representativo de outras organizações. Isso pode ser considerado como limitador no sentido de não envolver a

totalidade de organizações do município que também cooperam, porém a cooperação se dá somente no ambiente externo ao Conselho Municipal de Turismo.

Outra questão que pode ser considerada como limitadora para a pesquisa é a utilização apenas das organizações públicas e privadas, não realizando pesquisa com o público-alvo que utiliza os serviços turísticos no município, ou seja, os turistas e visitantes. Esta perspectiva possibilitaria, a partir dos dados qualitativos, a verificação por meio de utilização de dados quantitativos sobre os resultados evidenciados pelas organizações.

5.4 OPORTUNIDADE DE ESTUDOS FUTUROS

Este estudo pode fomentar oportunidades de pesquisas tanto para o setor de turismo como para outros setores. A partir do estudo sobre o município de Prudentópolis, e apesar das particularidades que cada destino turístico possui, pode-se dizer que surgem possibilidades para o desenvolvimento de ambientes de cooperação em outros municípios. Os quais podem utilizar da formulação ou reformulação do Conselho Municipal de Turismo como forma de integrar o setor público com o privado.

Além de estudos em outros municípios, podem ser desenvolvidos trabalhos que visem compreender a cooperação intermunicipal. Ou seja, analisar os aspectos regionais como uma possibilidade de estabelecimento de um ambiente de cooperação a partir da categoria sobre os antecedentes das relações interorganizacionais. Também podem ser discutidos os facilitadores e dificultadores de um ambiente de cooperação já existente, bem como a mensuração dos resultados provenientes da cooperação entre municípios.

Por último, podem-se utilizar as categorias como ferramentas para a inferência em diferentes setores da economia que possuam relações de cooperação, objetivando-se a compreensão de processos de cooperação em ambientes diferentes do turismo. Outra possibilidade de estudo é a utilização de uma abordagem quantitativa sobre a cooperação no turismo, abarcando número maior de organizações.

REFERÊNCIAS

- ADAM, C. R.; OLIVEIRA, J. H. R.; SCHMIDT, S. Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 3, p. 218-240, dez. 2008.
- ALDEBERT, B.; DANG, R. J.; LONGHI, C. Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. **Tourism Management**, n. 32, p. 1204 -1213, 2011.
- ALMEIDA, M. B. da S.; D'IPOLITTO, C. A Análise de Redes Sociais como Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento Regional: O Caso do Município de Silva Jardim, no Rio de Janeiro. **Revista Inteligência Empresarial**, n. 30, p. 19-27, 2008.
- ALTER, C. HAGE, J. **Organizations working together**. California: SAGE, 1993.
- ALVES, J. N.; ALVES, B. A.; KLEIN, L. L. Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. **REGE – Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 3-20, jan./abr. 2013.
- ANDION, C. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 17, n. 5, p. 1033-1052, set./out. 2003.
- ARAÚJO, L.M.; BRAMWELL, B. Stakeholder assessment and collaborative tourism planning: the case of Brazil's costa dourada project. **Journal of Sustainable Tourism**, v.7, n. 3 e 4, p. 356-378, 1999.
- ARCHER, B.; COOPER, C. The positive and negative impacts of tourism. In: THEOBALD, W. **Global tourism: the next decade**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de administração contemporânea**, v.8, p. 203-227, 2004. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/html/840/84009511/>> Acesso em 17. Jun. 2018.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.17, n.53, p.311-330, abr./jun. 2010.
- _____. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR. O campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea, Curitiba**, v. 14, n. 3, p. 458-477, maio./jun, 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2018.
- BARBARÁ, S.; LEITÃO, M. C. da S.; FONTES FILHO, J. R. A governança regional em turismo: realidade? Estudo de caso sobre o destino Estrada Real. **Cadernos EBAPE**, v. 5, n. 4, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETTO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 6. ed. Campinas – SP: Papyrus, 1999.

BENI, M. C. Política e Estratégia do Desenvolvimento Regional: Planejamento Integrado e Sustentável do Turismo. **Turismo em Análise**, v. 10, São Paulo, 1999. Disponível em: < <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/63455>> Acesso em: 15 mar. 2018.

_____. Sistema de Turismo-SISTUR: estudo do turismo face à moderna teoria de sistemas. **Turismo em Análise**, São Paulo, ECA/USP, v. 1, n. 1, 1990.

_____. Turismo: da economia de serviços à economia de experiência. **Revista Turismo-Visão e Ação**, Itajaí, v. 6, n. 3, set./dez. 2004.

_____. Conceituando turismo rural, agroturismo, turismo ecológico e ecoturismo. In: BARRETTO, Margarita e TAMANINI, Elizabeth. (Org.). **Redescobrimo a ecologia no turismo**. Caxias do Sul: EDUCS, p. 31-34, 2002.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Plano nacional de turismo 2018-2022: mais emprego e renda para o Brasil**, 2018. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/images/mtur-pnt-web2.pdf>> Acesso em: 13 abr. 2018.

_____. **Lei 197 de 31 de julho de 2013**. Disciplina o Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos – Cadastur, o Comitê Consultivo do Cadastur – CCCad e dá outras providências. Disponível em: < <http://www.turismo.gov.br/legislacao/?p=135>> Acesso em: 02 dez. 2018.

_____. **Lei de Inovação Tecnológica**, n. 10.973 de 02 de dezembro de 2004. Brasília, DF: Congresso Nacional. Atos do Poder Legislativo. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm Acesso em: 17 fev. 2018.

_____. **Lei nº 11.771 de 17 de setembro de 2018**. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico e dá outras providências. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm> Acesso em: 02 dez. 2018.

_____. **Lei nº 12.209 de 19 de janeiro de 2010**. Institui o dia 24 de agosto como o Dia Nacional da Comunidade Ucraniana, com fundamento no § 2º do art. 215 da Constituição Federal. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12209.htm> Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. Ministério do Turismo. **Lei Geral do Turismo**, n. 11.771, de 17 de setembro de 2008. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: 10 set. 2018..

BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, p. 795-817, 2004.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**. v. 21, n. 1, p. 97-116, 2000.

BUHALIS, D.; LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 year on and 10 years after the internet: the state of eTourism research. **Tourism Management**, p. 609–623, 2008.

BUTLER, R. W. Sustainable tourism: A state-of-the-art review, 1:1, 7-25, DOI: 10.1080/14616689908721291 **Tourism Geographies**, 1998.

CANDIOTTO, L. Z. P. Considerações sobre o conceito de turismo sustentável. In **Revista Formação**, v. 1, n. 16. Presidente Prudente: Universidade Estadual Paulista, 2009, p. 48-59.

CARNEIRO, C. B. L. Conselhos de políticas públicas: desafios para sua institucionalização. In: SARAIVA, E; FERRAREZI, E. (orgs). **Políticas Públicas**: coletânea. Brasília: ENAP. v. 2, p. 149-166.

CASTELLS, M. **The information age**: economy, society and culture. Blackwell, v. 3, 1999.

CASTELLS, M.; BORJA, J.; As cidades como atores políticos. In: **Novos Estudos CEBRAP**, n. 45, p. 152-166, 1996.

CASTELLUCCI, Daniela. Empresas, capital social y calidad: un estudio de casos multiples en Mar Del Plata, Argentina. **Estudios e Perspectivas en Turismo**. v. 22,n.06,p.1096-1120, 2013.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V.E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CATER, E.; GOODALL, B. Must Tourism Destroy its Resource Base? In. **Environmental Issues in the 1990s**, MANNION, A. M.; BOWBY, Chichester: Wiley, p. 309-323, 1992.

CLARO, P. D.; CLARO, P. B. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 68–79, 2004.

CMMAD. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORIOLOANO, L. N. M. T. Turismo e organização espacial em Fortaleza. **Espaço aberto**: Geografia tema para discussão. Fortaleza: AGB, 1989.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método quantitativo, qualitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, C.; MELO, M. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE–eletrônica**, v. 5, n. 2, 2006.

CUNHA, S. K. da.; CUNHA, J. C. da. Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p.110-124, 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000600006&script=sci_arttext> Acesso em: 24 mar. 2018.

CZAJKOWSKI, A.; CUNHA, S. K. Organização e coordenação da rede de cooperação em aglomerados de turismo rural. **Turismo Visão e Ação**, v. 12, n.1, p. 92-113, 2010.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**. p. 491-513, 1998.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research Policy**, v. 11, p. 147-162, 1982.

DWYER, L.; KIM, C. Destination Competitiveness. Determinants and Indicators. **Current Issues in Tourism**, v. 6, n. 5, p. 369–414, 2003.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, p. 3-21, Winter 1998.

ELKINGTON, J. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line”. Here’s Why It’s Time to Rethink It. **Harvard Business Review** 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triplebottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. Acesso em: 19 dez. 2018.

_____. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRATUCCI, A. C. Os lugares turísticos: território do fenômeno turístico. **Geographia**, revista da pós-graduação em geografia da UFF. Niterói, ano II, n.4, p. 121-133, 2000.

_____. Refletindo Sobre a Gestão dos Espaços Turísticos: perspectivas para as redes regionais de turismo. **Turismo em Análise**, v. 20, n. 3, 2009.

FREEMAN, C. **Technology policy and economic performance: a lesson from Japan** (London, Pinter), 1987.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. **Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour**. In. DOSI, *et al.* (Org) *Technical change and economic Theory*, Pinter Publishers, London, p. 38–66, 1988.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. p. 64-89) Petrópolis: Vozes, 2002.

GODOI, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de Organizações**, v. 35, n. 2, 2010.

GONZÁLEZ, R.C.; MENDIETA, M.D. Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. **Cuadernos de Turismo**, v. 23, p. 111-128, 2009.

GONZÁLEZ-MORALES, O.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, J. A.; SANFIEL-FUMERO, M. A.; ARMAS-CRUZ, Y. Governance, corporate social responsibility and cooperation in sustainable tourist destinations: the case of the island of Fuerteventura. **Island Studies Journal**, v. 11, n 2, p. 561-584, 2016. Disponível em: <<https://www.islandstudies.ca/sites/default/files/ISJSuetaYujialeFishingTourismChangdao.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2018.

GORNI, P. M.; DREHER, M. T.; MACHADO, D. D. P. N. Parceria e cooperação intersetorial em uma organização do terceiro setor: o caso do Balneário Camboriú com Vida Convention & Visitors Bureau. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 11, n. 2, p. 263-279, 2009.

GRÁFICA PRUDENTÓPOLIS. **Jornal Pracia**, 2018. Disponível em: <<http://www.graficaprudentopolis.com.br/jornal-pracia.php>> Acesso em 05 dez. 2018.

GUIL, C.; FERNANDES, J. C.; FARAH, A. **Prudentópolis 100 anos**. Prudentópolis: Editora Artheiros, 2006.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, p. 203-215, 2000.

HALL, C. M. **Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos**. São Paulo: Contexto, 2001.

HALL, C. M.; WILLIAMS, A. M. **Tourism and innovation**. London: Routledge, 2008.

HALL, C. M.; PAGE, S. J. **Geography of Tourism**. New York: Routledge. v. 2, 4. ed, 2014.

HALL, M.; LEW, A. The geography of sustainable tourism development: an introduction. In: HALL, Michael e LEW, Alan (Org.). **Sustainable tourism: a geographical analysis**. Essex, UK: Addison Wesley Longman Limited, p. 1-12, 1998.

HASSAN, S. S. Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. **Journal of Travel Research**, v. 38, n. 3, 2000.

HJALAGER, A. M. A review of innovation research in tourism. **Tourism Management**, n. 31, p. 1-12, 2010. Disponível em: https://cghrm.gu.se/digitalAssets/1584/1584860_a-review-of-innovation-in-tourism-kopia.pdf Acesso em: 16 maio. 2018.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caderno estatístico município de Prudentópolis**. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=84400&btOk=ok> Acesso em: 05 fev. 2018.

KHADAROO, J.; SEETANAH, B. Transport Infrastructure and Tourism Development. **Annals of Tourism Research**, v. 34, n. 4, 2007.

KHANNA, T; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative cope. **Strategic Management Journal**, v.19, n.3, 1998.

KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social Networks and Organizations**. London: Sage Press, 2003.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. São Paulo: Aleph, 2000.

LARENTIS, F.; TONDOLO, V. A. G.; CISLAGHI, T. P.; CAMARGO, M. E. Contribuição dos relacionamentos interorganizacionais às operações de serviços: um estudo de casos múltiplos. **REEN – Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 156-181, set./dez. 2013.

LAW, R.; QI, S.; BUHALIS, D. Progress in tourism management: a review of website evaluation in tourism research. **Tourism Management**, p. 297-313, 2010.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, p. 377–400, 2001.

LEW, A.; McKERCHER, B. Modeling tourist movements: a local destination analysis. **Annals of Tourism Research**, p. 403–423, 2006.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of inter-firm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Manager**. v. 20, n. 4, p. 317-338, 1999.

LUNDEVALL, B. Políticas de inovação na economia do aprendizado. Brasília: **CGEE Parcerias Estratégicas**, n. 10, 2001. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/bitstream> Acesso em: 15 jun. 2018.

MADRID-GUIJARRO, A.; GARCIA, D.; VAN-AUKEN, H. Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 4, pp. 465-488, 2009.

MARTIN, L. M. E-innovation: internet impacts on small UK hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 16, n. 2, p. 82–90, 2004.

MEDLIK, S. **Travel, tourism and hospitality** 2. ed. Great Britain: Stlves, 1996.

MOREIRA, W. W.; SIMÕES, R.; PORTO, E. Análise de conteúdo: técnica de elaboração e análise de unidades de significado. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, Brasília, v. 13, n. 4, p.107-114, 2005.

MORERA-PONS, C.; DARÓS-CANÓS, L.; PECHUAN-GIL, I. A model of collaborative innovation between local government and tourism operators. *Service Business*, v. 12, n. 1, p. 143-168, 2018. Disponível em: <
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11628-017-0341-x.pdf>> Acesso em: 15 jun. 2018.

OCDE, ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. [S.l.]: OCDE, 2005.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias organizações. *Gestão & produção*, v. 8, n. 3, p. 289, dez. 2001.

OLIVEIRA, J. A. P. Governmental responses to tourism development: three Brazilian case studies; *Tourism Management*, p. 97-110, 2003. Disponível em:
http://www.globalislands.net/userfiles/_brazil_FdNpdf4.pdf Acesso em: 07 jun. 2018.

OLIVEIRA, N. D. A. de; SILVA, T. N. da. Inovação social e tecnologias sustentáveis em relacionamentos intercooperativos: um estudo exploratório no CREDITAG – RO. *Rev. Adm. USFM*, v. 5, n. 2, p. 277-295, maio/ago. 2012. Disponível em:<
<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5655>> Acesso em: 27 nov. 2017.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 459-583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 12, p. 241-265, 1990.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. (trad. Sandra Netz). Porto Alegre: Bookman, 2003.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

PANOSSO NETTO, A. Filosofía del turismo: una propuesta epistemológica. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, v. 16, n. 4, p. 389–402, 2007.

PARANÁ. **Lei 15.973 de 13 de Novembro de 2008**. Estabelece a política de turismo do Paraná, conforme especifica e adota outras providências. Disponível em: <<http://www.leisestaduais.com.br/pr/lei-ordinaria-n-15973-2008>> Acesso em: 13 dez. 2018.

_____. **Orientação para Gestão Municipal de Turismo**. Curitiba, set.2017.

PARK, S. H.; UNGSON, G. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.

PAWLOWSKI, A. How many dimensions does sustainable development have? **Sustainable Development**, São Francisco, v.16, n. 2, p. 81-90, 2008.

PERDOMO, Y. Key issues for tourism development – the AM-UNWTO contribution. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 8, p. 625-632, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2016-0050> Acesso em: 13 maio. 2018.

PERIM, A.; ZANQUETTO FILHO, H. Formação de rede interorganizacional para a gestão da cadeia de suprimentos: o caso do setor avícola no estado do Espírito Santo. In: Encontro da associação nacional de pós graduação e pesquisa em administração., Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007, p. 1-16.

PETROCCHI, M. **Gestão de Pólos Turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Turismo: planejamento e gestão**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

POWELL, W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, p. 228-240, 1998.

POWELL, W.; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

PRUDENTÓPOLIS. **Lei Orgânica Municipal de Prudentópolis de 1999**. Disponível em:<<https://sogi8.sogi.com.br/Arquivo/Modulo113.MRID109/Registro34216/lei%20org%C3%A2nica%20de%20prudent%C3%B3polis.pdf>> Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **Decreto nº 664 de 29 de novembro de 2018**. Designa membros para comporem o Conselho Municipal de Turismo, e dá outras providências. Disponível em:<<http://12fsistemasweb.com.br/prudentopolis.pr.gov.br/uploads/diarioOficial/Edicao-1496..pdf>> Acesso em: 24 out. 2018.

_____. **Lei Municipal nº 2.146 de 08 de abril de 2015**. Institui a Feira Municipal do Artesanato em Prudentópolis, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.controlemunicipal.com.br/inga/sistema/arquivos/106/080217160624_2_146_pdf.pdf> Acesso em: 02 dez. 2018.

_____. **Lei Municipal nº 2.341 de 05 de outubro de 2018**. Institui o Dia Municipal do Turismo em Prudentópolis, e dá outras providências. Disponível em: <

<http://l2fsistemasweb.com.br/prudentopolis.pr.gov.br/uploads/diarioOficial/Edicao-1461..pdf>
> Acesso em: 03 dez. 2018.

_____. **Lei Municipal nº 950 de 15 de maio de 1996 e alterado pela Lei nº 1310 de 17 de abril de 2010.** Institui a criação do Conselho Municipal de Turismo e o Fundo de Desenvolvimento do Turismo de Prudentópolis. Disponível em:
<http://www.controlemunicipal.com.br/inga/sistema/arquivos/106/240117111817_1_310_pdf.pdf> Acesso em: 02 dez. 2018.

_____. **Lei nº 1.850, de 08 de dezembro de 2010.** Disciplina a Lei do Plano Diretor do Município de Prudentópolis e dá outras providências. Disponível em:
<<https://sogi8.sogi.com.br/Arquivo/Modulo113.MRID109/Registro38225/plano%20diretor%20de%20prudent%C3%B3polis.pdf>> Acesso em: 03 dez 2018.

_____. **Lei nº 2.292 de 28 de fevereiro de 2018.** Institui como festa oficial do município de Prudentópolis a Festa Nacional do Feijão Preto – FENAFEP. Disponível em: <
<http://l2fsistemasweb.com.br/prudentopolis.pr.gov.br/uploads/diarioOficial/Edicao-1314..pdf>> Acesso em: 05 dez. 2018.

_____. **Lei nº 2.319 de 21 de junho de 2018.** Institui o Calendário Oficial de Eventos do Município de Prudentópolis, e dá outras providências. Disponível em: <
<http://l2fsistemasweb.com.br/prudentopolis.pr.gov.br/uploads/diarioOficial/Edicao-1388..pdf>> Acesso em: 01 dez. 2018.

REBELO, S. M. Plano Municipal de Educação Turística – P.M.E.T. – Um modelo para os municípios brasileiros de potencial turístico. In: **Turismo Visão e Ação**. Itajaí: UNIVALI, v. 1, n. 2, out. 1998/mar.1999.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **Economic Journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972. Disponível em: <http://www.jstor.org>. Acesso em: 20 maio. 2018.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, p. 90-118, 1994.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-498, 1992.

RITCHIE, J. R.; CROUCH, G.I. Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis. **Congress of Association Internationale d'Experts Scientifique de Tourisme**. San Carlos de Bariloche, Argentina, p. 17–23, 1993.

RODRIGUES, A. M. Desenvolvimento sustentável e atividade turística. In: RODRIGUES Adyr B. (Org.). **Turismo desenvolvimento local**. São Paulo: HUCITEC, p. 42-54, 1997.

RUSCHMANN, D. Planejamento e ocupação do território através da expansão da atividade turística: condicionamentos básicos a partir da questão ambiental. In: **Turismo e Ambiente: Reflexões e Propostas**. Hucitec, São Paulo, p. 49-54, 1997.

RUSCHMANN, D. V. M. **Turismo no Brasil: Análise e Tendências**. Manole: Barueri-SP, 2002.

RUSCHMANN, van de M. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. 14. ed. Campinas, SP: Papirus, 2008.

RUSCHMANN, van de M. **Turismo e planejamento sustentável: A proteção do meio ambiente**. 3.ed. São Paulo: Papirus, 1999.

SAARINEN, J. Traditions of sustainability in tourism studies. **Annals of Tourism Research**, v. 33, n. 4, p. 1121-1140, 2006.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável sustentado**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2004.

_____. **La lógica del desarrollo**. Paris: École de Hautes Études em Sciences Sociales. ISSJ, v. XXIV nº 1, 1972.

_____. **Estratégias de Transição para do século XXI – Desenvolvimento e Meio Ambiente**. São Paulo: Studio Nobel – Fundação para o desenvolvimento administrativo, 1993.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SMITH, S. The Tourism Product. **Annals of Tourism Research**, v. 21, n. 3, p. 582–595. 1994. Disponível em: < <http://s1.downloadmienphi.net/file/downloadfile4/147/1389984.pdf>> Acesso em: 25 maio. 2018.

SOARES, W. B.; WEGNER, D.; DOLCI, P. C. Fusão como Estratégia de Crescimento de Redes de Cooperação Empresarial: um estudo de caso em uma rede de farmácias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, 2016.

SWARBROOKE, J. **Turismo Sustentável. Turismo Cultural, Ecoturismo e Ética**. v. 5, 3. ed. São Paulo: Aleph, 2002b. (Título original: Sustainable Tourism Management, editado em 1999).

SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental**, v.1. São Paulo: Aleph, 2000.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social Network Analysis for Organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507-519, out. 1979. Disponível em: < <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42185271>> Acesso em: 19 jun. 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. São Paulo (SP): Bookmann, 5. ed, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOSUN, C. Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. **Tourism Management**, v. 21, n. 6, p. 613-633, 2000.

UNESCO, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a cultura.

Despertando o potencial do turismo e da cultura para o desenvolvimento, 2015.

Disponível em: http://www.unesco.org/new/pt/brasil/ia/about-this-office/single-view/news/unlocking_the_potential_of_tourism_and_culture_for_developme/

Acesso em: 13 abr. 2018.

VASCONCELOS, D. A. L. de. Conceitos e modelos em turismo: uma evolução do reducionismo aos sistemas turísticos. **Turismo Visão e Ação**, v. 7, n. 1, p. 155 – 171, 2005.

WEGNER, D.; DAHMER, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de organizações: uma proposta metodológica. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 145-171, fev. 2012.

WILLIAMSON, O.E. Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, 1991.

WORLD COMISSION ON ENVIROMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED). Our common future. Oxford: **Oxford University Press**, 1987.

WTO. Think Tank enthusiastically reaches consensus on frameworks for tourism destination success. **World Tourism Organization**, Madrid, 2002. Disponível em: http://www.world-tourism.org/newsroom/Releases/more_releases/november2002/thinktank.htm, Acesso em: 18 jun. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACH, F. J.; HILL, T. L. Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. **Tourism Management**, n. 62, p. 196-207, 2017.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA PESQUISA

Esta pesquisa é parte integrante do trabalho de conclusão do Curso de Mestrado em Administração de Ana Maria Kotzko, da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), sob orientação do Prof. Dr. Marcos Roberto Kühl. O objetivo é obter dados e informações que serão relevantes para elaboração de uma estrutura de cooperação no turismo do município de Prudentópolis-PR. Contamos com sua colaboração e desde já agradecemos sua atenção.

RESPONDENTE: _____

DATA: ____/____/____ HORA DE INÍCIO: ____:____ HORA DE TÉRMINO: ____:____

LOCAL: _____

Antecedentes das Relações de Cooperação Interorganizacionais

1. O que motiva a sua organização a cooperar com outras organizações públicas e/ou privadas no sentido de buscar o desenvolvimento do turismo sustentável na região?
2. Até que ponto as exigências legais (leis, normas, regulamento, etc.) influenciam no processo de cooperação com outras organizações?
3. Como você percebe as relações de poder/autoridade entre vocês e as organizações com as quais cooperam?
4. Em relação à legitimidade, você considera que a cooperação com outras organizações melhora a reputação, imagem e prestígio da sua organização?
5. Como você percebe as questões relacionadas à melhoria interna principalmente nas práticas de gestão da sua organização a partir da cooperação com outras organizações?
6. Você considera que a cooperação possibilita para sua organização maior preparação com relação a cenários futuros incertos e conhecimento de mercado? Por que?
7. Em relação à busca de parceiros, como você considera as questões de afinidade, similaridade e/ou aspectos em comum com a sua organização?

Facilitadores e Dificultadores das Relações Interorganizacionais

Facilitadores

8. Como você percebe as relações de confiança entre vocês e as organizações com quem cooperam?
9. Em relação à coletividade, como você percebe questões relacionadas ao respeito pelos objetivos individuais e coletivos da sua e de outras organizações com quem cooperam?
10. Quais as ações necessárias a seu ver para garantir a manutenção e melhoria das atividades de cooperação entre vocês e as organizações com quem cooperam?

Dificultadores

11. Em quais situações ocorre desconfiança entre vocês e as organizações com quem cooperam?
12. Em relação ao oportunismo, como vocês avaliam as organizações que tentam tirar proveito da cooperação apenas para benefícios próprios desrespeitando a coletividade?
13. Ao seu ver, até que ponto a rivalidade entre a sua organização com as demais afeta o processo de cooperação?
14. Como você percebe as diferenças de gestão das organizações e o comportamento distinto entre os gestores para a formação de objetivos comuns?

Resultados das relações interorganizacionais

Resultados Organizacionais

15. Quais os resultados relacionados à melhoria das práticas de gestão da sua organização possibilitadas pela cooperação interorganizacional?
16. Quais os resultados relacionados à solidez da sua organização no mercado competitivo possibilitada pela cooperação interorganizacional?
17. Quais os resultados relacionados à imagem e reputação da sua organização proporcionada pela cooperação interorganizacional?

Resultados interorganizacionais

18. Quais os resultados econômicos que a cooperação interorganizacional proporciona para sua organização e para o local onde ela está inserida?
19. Quais os resultados sociais relacionados à melhoria nas condições sociais dos participantes e da comunidade onde a organização está inserida que a cooperação proporciona?
20. Quais os resultados ambientais relacionados à preservação da biodiversidade que a cooperação proporciona para o ambiente em que sua organização está inserida?
21. Como você percebe a influência da sua e das demais organizações que cooperam perante as políticas públicas municipais, estaduais e nacionais relacionadas ao turismo?

Inovação como indutora da cooperação interorganizacional

22. Qual a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos para o setor de turismo por meio da cooperação com as demais organizações públicas e privadas no município de Prudentópolis-PR?
23. Como você percebe as questões relacionadas à aprendizagem e troca de conhecimentos possibilitados pela cooperação entre organizações públicas e privadas no setor de turismo de Prudentópolis-PR?
24. Como você percebe a possibilidade de desenvolvimento tecnológico a partir da cooperação entre organizações públicas e privadas no setor de turismo de Prudentópolis-PR?

Inovação como resultado da cooperação interorganizacional

25. Como você percebe a criação de produtos novos, nunca vistos antes pelos clientes na empresa ou no destino turístico em Prudentópolis a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas? Cite possíveis exemplos.
26. Como você percebe a melhoria nos serviços turísticos oferecidos para os clientes no setor de turismo a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas? Cite possíveis exemplos.
27. Como você percebe as novas formas de organização interna da sua organização, relacionadas à capacitação de pessoal a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas? Cite possíveis exemplos.
28. Como você percebe a possibilidade de novas abordagens de relacionamento entre empresa e cliente a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas? Cite possíveis exemplos.
29. Como você percebe o desenvolvimento do setor de turismo como um todo a partir da cooperação com outras organizações públicas e privadas? Cite possíveis exemplos.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TECLE)

Eu _____, RG nº _____, estou sendo convidado(a) a participar de um estudo intitulado: Cooperação entre agentes públicos e privados para desenvolvimento da inovação no turismo sustentável: um estudo no município de Prudentópolis – PR, cujo objetivo é compreender os aspectos de cooperação para o desenvolvimento do turismo sustentável.

Sei que para o avanço da pesquisa a participação de voluntários é de fundamental importância. Caso aceite participar desta pesquisa, eu responderei a uma entrevista elaborada pelos pesquisadores.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, meu nome e qualquer outro dado confidencial serão mantidos em sigilo. A elaboração final dos dados será feita de maneira codificada, respeitando a ética da confidencialidade.

Estou ciente de que posso me recusar a participar do estudo ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, nem sofrer qualquer dano.

Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são: Prof. Dr. Marcos Roberto Kühl (orientador) e Ana Maria Kotzko (acadêmica), com quem poderei manter contato pelo telefone (042) 99930-0490.

Estão garantidas todas as informações que eu queira saber antes, durante e depois do estudo. Li, portanto, este Termo, fui orientado(a) quanto ao teor da pesquisa acima mencionada e compreendi a natureza e o objetivo do estudo para o qual fui convidado a participar.

Concordo, voluntariamente em participar desta pesquisa, sabendo que não receberei, nem pagarei nenhum valor econômico por minha participação.

_____, _____ de _____ de _____.

Assinatura do Participante

Pesquisadora

