



THAÍS COPPO XAVIER

**O PAPEL DA AMEL NA PROMOÇÃO E
DESENVOLVIMENTO DO TURISMO EM LAMBARI (MG)**

LAVRAS – MG

2017

THAÍS COPPO XAVIER

**O PAPEL DA AMEL NA PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO EM
LAMBARI (MG)**

Monografia apresentada à Universidade Federal de
Lavras, como parte das exigências do
Administração Pública, para a obtenção do título
de Bacharel.

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira
Orientador

**LAVRAS – MG
2017**

THAÍS COPPO XAVIER

**O papel da AMEL para promoção e desenvolvimento do turismo em Lambari
(MG)**

**The role of AMEL for the promotion and development of tourism in Lambari
(MG)**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Graduação em Administração Pública, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 01 de agosto de 2017.

Dr. Denis Renato de Oliveira UFLA

Dra. Patrícia Aparecida Ferreira UFLA



Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira

Orientador

LAVRAS – MG

2017

RESUMO

Pretendeu-se neste trabalho identificar como a parceria trissetorial entre poder público, organizações privadas e sociais se organizam para promover o turismo no município hidromineral de Lambari, sul de Minas Gerais. A discussão procurou compreender como ocorrem as relações colaborativas e como elas se organizam para promover o turismo local. Como método do presente estudo optou-se por uma pesquisa qualitativa, que apoiou sua discussão nos dados coletados a partir de entrevistas de profundidade conduzidas com representantes da sociedade civil, da associação local, de organizações privadas e, também, com o secretário de cultura e a secretária de turismo. A escolha dos atores entrevistados se deu pelo método de amostragem intencional; posteriormente foi utilizado o método bola de neve, que auxiliou na busca por pessoas esclarecidas sobre a forma de articulação estabelecida entre os atores. Como resultado pode-se identificar que as revitalizações ocorridas na cidade sempre se deram pela parceria com a Associação Municipal dos Empreendedores Pró – Lambari (AMEL). Por fim, averiguou-se que a relação trissetorial não se mostra intensa, vez que diversas ações de modernização e recuperação de pontos turísticos são engendradas pela AMEL

Paravras-chave: Relações colaborativas. Cooperação Trissetorial. Associação. Turismo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1.	Redes de cooperação e competitividade.....	6
2.1.1	Cooperação no setor público	7
2.1.1.1	Relações trissetoriais para a promoção do turismo.....	11
3	METODOLOGIA.....	16
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
4.1	O município de Lambari	20
4.1.1	O caso da AMEL	23
4.1.1.1	Análise da Cooperação Trissetorial	28
5	CONCLUSÃO.....	31
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	Error! Bookmark not defined.
	REFERÊNCIAS	34
	APÊNDICES	37

1. INTRODUÇÃO

As relações colaborativas têm o propósito de tornar organizações, sendo elas rivais ou não, em potenciais parceiros, por meio da cooperação e da resolução de problemas comuns, tornando estas mais flexíveis e adaptáveis às constantes mudanças no ambiente externo. O fortalecimento deste tipo de relações, no setor público, tem se tornado um facilitador dos processos de gestão, fornecendo soluções ao objetivar o crescimento e a estruturação de programas, projetos e políticas públicas.

As relações são formadas por atores do Estado, organizações da sociedade civil e empresas que buscam, por meio das parcerias instituídas, facilitar e aprimorar determinados serviços. Desta forma o governo deixa de monopolizar a oferta e execução de serviços públicos e considera a participação de outras organizações. Essa colaboração tem por finalidade atender as demandas sociais em todas as suas capilaridades.

A gestão pública tem buscado maneiras para se aperfeiçoar e aproximar os agentes civis das políticas públicas municipais. A forma verticalizada e burocrática, sem preocupações com o meio externo, tem cedido espaço para as relações colaborativas. Muitos tem apostado na relação trissetorial como forma de engajamento profissional e contribuição para o setor público em geral (AUSTIN; REFICCO, 2005; AMATO, 1998; FISHER, 2002).

Essas relações, nada mais são do que um sistema organizacional que reúne indivíduos e instituições, de maneira democrática, participativa e além de tudo, asseguram a vontade de seus integrantes. Cabe aqui salientar, segundo Inojosa (1999), que as redes podem ser formadas por entes autônomos, contanto, que estejam movidos pelo mesmo objetivo comum do restante do grupo.

O setor de turismo possui, hoje, grande importância econômica, seja em nível global, regional ou local, e a colaboração neste setor torna-se necessária, já que essas relações promovem a divulgação de informações e fortalecem a união entre os entes cooperados, contribuindo de uma forma sustentável para o desenvolvimento.

Atualmente, a economia do município de Lambari-MG é fomentada principalmente pela agricultura, mas o turismo já foi sua principal forma de arrecadação de renda. Visto isso, considerou importante o seu estudo, uma vez que a maioria do comércio local ainda depende diretamente ou indiretamente do turismo para seu faturamento. Os hotéis, pousadas, feiras e

lojas de artesanato dependem dele diretamente, sendo que o restante do comércio usufrui de suas vantagens.

Sabido que atores da sociedade civil, microempreendedores locais e a Prefeitura local se juntaram para formar uma associação, cuja finalidade era criar mecanismos para desenvolver novamente o turismo no município, intenciona-se com esse estudo, verificar, a partir das relações colaborativas, como o município de Lambari tem se reorganizado para promover o turismo. Considerando que existe uma diversidade de opiniões e que devem ser levadas em consideração as peculiaridades locais, questiona-se quais são os impactos causados pela relação colaborativa, bem como esclarecer como essa colaboração pode melhorar o turismo e quais as consequências dessas ações para o comércio local e para os habitantes da cidade.

Na prática, o estudo visa entender como a Associação dos Empreendedores Pró Lambari podem contribuir, juntamente com os gestores do município, para o desenvolvimento do setor do turismo a partir da discussão sobre redes colaborativa, além disso, o estudo visa contribuir para a sociedade, fazendo com que ela conheça os meios para fortalecimento da atividade na cidade, visto os impactos financeiros proporcionados pelo turismo, uma vez que, atualmente, ele é a terceira fonte de renda do município.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Redes de cooperação e competitividade

Segundo Marion (2010, p.01), a "rede pública de cooperação é aquela que se tece com a mobilização de pessoas [...] a partir da percepção de um problema que rompe ou coloca em risco o equilíbrio da sociedade ou as perspectivas de desenvolvimento sustentável local." Essa organização também entendida por colaboração ou relações colaborativas, por alguns atores, tornou-se o instrumento muito usado para fomentar as questões que a gestão pública tem deficiência em promover. Esses instrumentos podem ser chamados de estratégia coletiva, em que cidadãos se unem para alcançar objetivos comuns.

O termo estratégia é usualmente empregado pelas empresas que buscam por competitividade; a partir do momento em que passaram a enfrentar um ambiente dinâmico e mutável e foram obrigadas a crescer. Suas técnicas arcaicas de planejamento tiveram que passar por reformulações e serem trocadas por abordagens mais apropriadas ao período que estavam enfrentando. Wegner e Dahmer (2004) ainda salientam que a mudança dos padrões competitivos apresentam uma nova realidade para países e regiões independente de seu tamanho.

Nesta época, segundo Gorni e Dreher (2010), é que surgem as estratégias intersetoriais que favorecem a união de esforços entre os setores (público, mercado e terceiro setor), na busca do fortalecimento de suas ações. Atualmente, nenhuma empresa, apesar de seu tamanho e localização, pode ser independente e auto-suficiente. Para Inojosa (2001) é fundamental criar uma nova dinâmica entre os setores, no qual a cooperação de cada um vise atingir benefícios mútuos, porque uma perspectiva de trabalho intersetorial implica em mais do que justapor ou compor projetos que sejam formulados e realizados apenas setorialmente.

De acordo com Gorni e Dreher (2010), um dos principais desafios para as organizações é se manterem competitivas, e as estratégias intersetoriais podem representar um meio de alavancar suas forças com ajuda de parceiros. De acordo com Fischer (2002), existe um nível crescente de interação colaborativa entre os setores, na busca por meios de solucionar os problemas sociais. Essas ações podem ser bilaterais ou trilaterais, envolvendo-os em parcerias privadas e públicas.

A essas parcerias deu-se o nome de redes de cooperação, onde os três setores trabalham juntos em prol de um objetivo comum. Andion (2003) concebe as redes como processos de interação entre os atores locais, os quais influenciam diretamente na dinâmica local do desenvolvimento e na sua sustentabilidade. As redes trazem alguns benefícios, e alguns deles são os ganhos de escala e de poder de mercado, fatores obtidos "em decorrência do crescimento do número de atores da rede, ou seja, quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e poder de mercado" (VERSCOORE; BALESTRIN, 2006, p. 2).

Dentre os benefícios para garantir a competitividade também podem ser destacados (VERSCOORE; BALESTRIN, 2006): 1. Provisão de soluções: os problemas enfrentados por uma empresa pode ser o mesmo enfrentado por outra, sendo assim as redes podem suprir as necessidades de capacitação dos seus associados através de treinamentos e consultorias (partilhar o mesmo sistema informatizado garante um menor custo individual); 2. Aprendizagem e inovação: permite que as empresa partilhem informações como aprendizado ao longo do tempo, métodos, novos conceitos, acesso rápido as tecnologias através de seus canais de informação; 3. Redução de custos e riscos: um dos principais elementos de cooperação em rede, deve-se a vantagem de dividir os investimentos comum aos associados e compartilhar os riscos das ações com alto grau de complexidade; e 4. Relações sociais: diz respeito as relações sociais entre os indivíduos, ao crescente sentimento de pertencer a uma família e, a relação o grupo para além da relação econômica.

A competitividade é fator crucial para o desenvolvimento da rede, sem a competição, as empresas tendem a se estagnar e não consideram a inovação como um fator importante.

2.1.1 Cooperação no setor público

Consoante ao impacto da globalização o papel do estado teve que ser repensado para reconhecer em quais núcleos ele deveria atuar, e face a isso emergiu o princípio da subsidiariedade (JUCÁ, 2002) que possibilitou a relação colaborativa entre estado e sociedade. A ideia de subsidiariedade faz com que as sociedades organizadas desenvolvam atividades de interesse público que dispensam atuação direta do Estado, dando a ele somente o papel de fomentar, controlar e coordenar atuação social. Diante disso o poder público se retrai e foca

somente nas atividades inerentes a ele. Assim seu papel de executor assume caráter de regulador.

Desta forma, uma de suas principais alternativas foi estabelecer parcerias entre o setor público e o privado que conduz ao desenvolvimento do setor público não estatal, que são representadas pelas organizações sem fins lucrativos, que fazem parte do terceiro setor (JUCÁ 2002).

As organizações da sociedade civil vêm ganhando cada vez mais destaque e reconhecimento no nosso país, segundo Falconer (1999), o terceiro setor é um conjunto de iniciativas provenientes da sociedade que representa uma mudança no que diz respeito ao papel de Estado e do Mercado e, em particular, à forma de participação do cidadão na esfera pública. Fernandes e Neto (2010, p. 55) dizem que "o terceiro setor tem por característica essencial a criação de projetos para a realização de benefícios coletivos, ou seja, que possam atingir [...] um grande número de pessoas inseridas na missão desses projetos". Para atingir esse grande número de pessoas, as relações colaborativas se tornam um facilitador, uma parceria entre Estado, Mercado e Terceiro Setor.

Diante desta parceria, alguns atores acharam necessário uma nova nomenclatura para este modelo de relação. As cooperações trissetoriais ou também conhecidas como interorganizacionais são caracterizadas pela cooperação entre os três setores econômicos do país. De acordo com Miranda, Guedes e Júnior (p. 10), "essa maneira de agir é conhecida como intersetorialidade ou parcerias trissetoriais, que convocam uma atuação mais articulada entre poder público, empresas e sociedade civil, especialmente na implementação de programas e projetos sociais".

No Brasil essa ideia teve início após a Constituição Federal em 1988, momento em que as pessoas passaram a recorrer ao Estado para suprir suas necessidades por serviços públicos. Desta forma o Estado modernizou a gestão, balizado pela filosofia de administração estratégica em redes e reproduzida pelo mercado privado para garantia de competitividade e redução de custos. O Estado adotou esse modelo de configuração integrado por meio do Movimento de Gestão do Atendimento Integrado (MGAI) trazido por Bresser Pereira em 2005.

De acordo com Malmegrin (2011), as redes de colaboração no setor público, independente da nomenclatura, apresentam a mesma lógica coletiva, são elas: econômica, social e política. A rede cujo objetivo é econômico visa a redução dos custos de transação e a valorização do capital, bem como sua rentabilidade; as de cunho social buscam a efetividade e a valorização do capital social, que são aspectos da organização social a qual ajustam-se em benefícios para todos os atores; e as redes políticas têm o objetivo de cumprir as metas

governamentais e valorizam o capital político, que nada mais é do que reconhecimento e aceitação perante grupos com atores políticos.

Apesar dessas três definições, Malmegrin (2008) deixa claro que existem outros objetivos, os imediatos e os de longo prazo, que diz respeito a esforços simultâneos, ou seja, de cooperação e que nas redes trissetoriais as três perspectivas não são excludentes.

Algumas redes são operadas, em partes, por órgãos estatais, e por usufruírem de recursos públicos devem seguir os princípios que norteiam o uso dos recursos. Mesmo quando as redes não se enquadram nessas duas categorias elas prestam serviços públicos e por isso são obrigadas a atuar com legalidade e estão sempre sujeitas a ser controlada pelo Estado e pela sociedade.

Os benefícios coletivos de se trabalhar em rede são vários. De acordo com Rohden, Hollerweger e Ossani (2012, p. 7) “podem ser divididos em acesso a soluções, ganhos em escala, relações sociais, aprendizagem e inovação e redução de custos e riscos”, de acordo com o que se apresenta no Quadro 1.

Quadro 1. Representação das vantagens de se trabalhar em rede

Acesso a Soluções	Ganhos em Escala	Relações Sociais	Aprendizagem e Inovação	Redução de Custos e Riscos
•Potencialização do poder de barganha	•Decorrente do número de associados	•Troca de Informações e experiências	•Conhecimento transferível e apropriável	• Compartilhamento da experiência técnica
•Credibilidade e Legitimidade	• Vantagens em valores, prazos e condições.	• Limitam ações oportunistas	• Ocorre através da Interação e confiança	• Empreendimento de ações conjuntas
•Desenvolvimento de programas conjunto	•Trocas maiores e mais frequentes	• Relacionamento com outros atores	•Acesso rápido a novas tecnologias	• Troca de Experiências

Fonte: Rohden, Hollerweger e Ossani (2012, p. 7)

Este exemplo de parceria de redes colaborativas tornou-se tão importante que o governo de Minas Gerais criou o Programa Selo de Responsabilidade Empresarial, que contribui para o desenvolvimento das regiões norte e nordeste do Estado de Minas. Este programa foi criado em 2008 pelo Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas (Idene) conveniado com o Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais (CeMAIS), que é uma associação privada sem fins lucrativos e tem como principal objetivo promover a Intersetorialidade e a articulação entre o primeiro setor (governo), segundo setor (iniciativa privada) e o terceiro setor (sociedade civil).

Apesar das vantagens que a rede trissetorial possui, é importante destacar suas limitações mencionadas por Falconer (1999 p. 16). A accountability se torna um problema devido a prestação de contas do uso de recursos públicos e a quantidade de participantes da rede, ainda mais se a rede for informal. O processo de negociação torna-se moroso devido a

burocracia no setor público, e isso pode impossibilitar que problemas sejam resolvidos rapidamente. Os mecanismos de controle das redes podem não ser suficiente, e neste sentido pode haver ineficácia no cumprimento de metas e objetivos, fator crucial para o desenvolvimento da rede, além de problemas administrativos. Deve haver uma explicitação de critérios para participar da rede, pois caso isso não ocorra pode levar ao isolamento de algumas pessoas, instituições ou mesmo grupos políticos que ficam impossibilitados de participar. E, por fim, é importante salientar que há uma possibilidade de alguns participantes se afastarem do objetivo inicial proposto pelo grupo, por desmotivação ou interesses particulares.

Por tratar de um estudo, também da cooperação cidadã, é de extrema relevância destacar a gestão social, posto que a parceria trissetorial necessita destes atores como objetos do terceiro setor. De acordo com Tenório (1998 p.4) "a gestão social opta por um gerenciamento mais participativo, dialógico, onde o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais", esses sujeitos sociais podem ser representados pelas associações, por exemplo.

Neste interím, Souza (2012) usa das palavras de Tenório para esclarecer algumas das dificuldades da gestão social em três pontos que devem ser levados em consideração. No primeiro ponto, de acordo com Tenório (2012), a gestão social ainda é subserviente à realidade não republicana brasileira. Para o autor os representantes do governo não decidem para o bem comum, são sempre tendencioso; mas deixa claro que o desenvolvimento não depende só do Estado, outros agentes podem trabalhar neste processo. No que se refere ao segundo ponto, o autor afirma que o processo democrático, por sua totalidade, ainda é utópico, uma vez que a gestão social seria pautada por ausência de interferência e isso ainda é um limite dentro das organizações estudadas. E por último, a gestão social deixa de ser uma gestão homogênea apesar da convergência de interesses, dado que os atores são plurais e o conflito é inerente a prática da gestão social.

De acordo com Souza (2012) "a rede constituída pelos atores da parceria trissetorial é por si um fato social, mas é também uma oportunidade de reflexão sobre o social e as práticas cotidianas (Junqueira; Nascimento, 2012)." A gestão social conjectura ações locais para que os resultados dos processos gerenciais atinjam e satisfaçam todos os envolvidos, para tal é importante notar que estas ações apresentam alguns empasses e estão subordinadas as relações de poder, desigualdade social e diversidade cultural. Por isso torna-se importante analisar os poderes locais, sua formação de identidade, sua atuação mediante as alianças e conflitos nas relações de força de atores sociais que articula Estado, mercado e as diferentes organizações, formalizadas ou não, da sociedade civil.

Apesar dos limites encontrados para as ações sociais, vale destacar sua vantagem uma vez que nela se destaca a articulação de múltiplos níveis de poder, a criação de alianças, respeito a cultura e a história da população e do território, tomadas de decisões coletivas, transparência, emancipação, democracia e dialogicidade (SOUZA 2012).

Após elucidação, fica claro a importância da cooperação entre os três setores para o desenvolvimento local. O conceito de desenvolvimento local apresentado por Cunha e Cunha (2005 p. 03) é associado a participação, produção e competitividade que se intensificam mutuamente para diminuir a exclusão, pobreza e desequilíbrio. A participação conceituada acima pode ser desenvolvida pela gestão social, uma vez que uma associação pode ser consultada acerca das decisões tomadas pelo órgão municipal. O desenvolvimento local envolve duas ideias de território, a primeira delimita-se por um município ou por uma microrregião a outra refere-se as relações sociais e interações grupais que se coordenam em torno de interesses comuns. A partir do turismo três elementos do desenvolvimento se destacam, são eles: sociedade, ambiente e economia. Esses elementos se reforçam mutuamente estimulando o desenvolvimento local.

2.1.1.1 Relações trissetoriais para a promoção do turismo

Nas últimas décadas tem-se notando um crescimento das relações produtivas em forma de redes de cooperação entre primeiro, segundo e terceiro setor. De acordo com Amato (1998 citado por Oliveira, 2004,p. 10), " a formação de redes de cooperação surge como uma alternativa inovadora e estratégica nas empresas, opondo-se à concepção verticalizada e fragmentada da cadeia produtiva". Essas redes são caracterizadas por um conjunto de organizações que compartilham os mesmos objetivos e valores. Conforme Casarotto Filho e Pires (2001 citado por TEIXEIRA; BEBER; VITCEL, 2007, p. 3)

"A rede pode ser concebida como um entrelaçamento formal ou de negócios, no qual os tipos mais comuns de redes e agrupamentos de empresas são: (i) pólo: concentração de empresas de uma mesma região, com o mesmo segmento de produtos; (ii) cluster: polo consolidado em que há forte interação entre as empresas, estendendo-se vertical e horizontalmente, envolvendo entidades privadas e governamentais" (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001)

Segundo Costa (2008, p. 17) "o turismo constitui uma fonte de riqueza de extrema relevância e um dos sectores em crescimento rápido na economia mundial". O desenvolvimento interorganizacional entre atores que desejam fomentar o turismo conduz a uma maior

viabilidade de projetos e ações para a captação de recursos disponíveis, desta forma a região torna-se mais competitiva possibilitando o crescimento local e regional. Gulati; Nohria; Zaheer (2000 citado por Andrighi; Hoffmann, 2010, P. 157) entendem que as redes interorganizacionais são "um conjunto de relacionamento de forma vertical e horizontal com outras organizações, sejam elas fornecedores, clientes e entidades públicas ou privadas". Erbers; Jarillo (1998 citados por Andrighi; Hoffmann, 2010, P. 153) se referem a rede interorganizacional como "vínculos constantes entre um grupo de organização - empresas, sindicatos, associações, órgãos públicos - que atuam para o mesmo mercado e no qual há ligação entre fornecedores e compradores, com o objetivo de compartilhar atividades e relações informais."

De acordo com Gorni e Dreher (2010), o papel do setor público é relevante em vários aspectos, pois o governo pode assumir o papel de empreendedor, sendo responsável pela construção dos mais diversos tipos de instalações, além de contribuir, em parcerias com o setor privado, para tais investimentos.

O setor de turismo é, em sua maioria, composto por empresas privadas, como: cadeia hoteleira, empresas de transportes, gastronomia, entre outros. O terceiro setor colabora com Estado e o mercado em seus interesses os apoiando e intermediando suas necessidades.

Neste aspecto faz-se necessário uma nova nomenclatura a respeito do desenvolvimento in loco baseado no turismo e no cooperação trissetorial. O conceito de cluster é inerente as atividades baseadas no turismo uma vez que ele está relacionado a ação conjunta de empresas em prol do turismo na região. Consoante a Porter (1999), o conjunto de empresas ou aglomeração, como ele se refere,

"[...] é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Os aglomerados geralmente também incluem empresas em setores a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes) fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos e prestadores de serviços de treinamento vocacional), e agências de normatização. Os órgãos governamentais com influência significativa sobre o aglomerado seriam umas de suas partes

integrantes. Finalmente, muitos aglomerados incluem associações comerciais e outras entidades associativas do setor privado, que apoiam seus participantes." Porter (1999, p.211-212).

Outras características são relevantes para a formação de clusters, como a troca de informação entre as empresas que fazem parte do acordo, entre os indivíduos, instituições, além de uma infraestrutura para desenvolver as atividades propostas. Faz-se necessário também ter vantagens competitivas sobre as outras empresas que não participam do cluster, elaborar ações estratégicas entre os agentes e, além de tudo, cooperação intersetorial.

Beni (2003) aponta cluster como "uma cadeia produtiva de cultura associativa, e com excelência gerencial em redes de empresa que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas".

Segundo Rodrigues (2001), os clusters podem seguir duas vertentes:

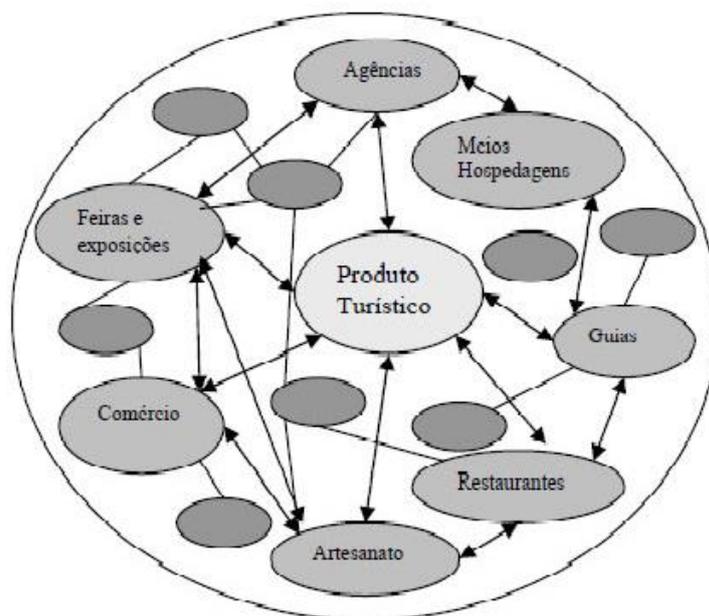
- Horizontais: formada pelas alianças estratégicas, onde os acordos podem ser de duas maneiras. Acordos entre empresas que se dedicam a mesma atividade principal ou acordos entre empresas que se dedicam em satisfazer o mesmo grupo de clientes.
- Vertical: através da formação de redes estratégicas, onde a relação entre fornecedor e cliente é unilateral, deste modo as atividades são realizadas por uma das partes, que cede o seu output a outra em troca de uma contraprestação.

De acordo com Zacarelli (2004), para se ter um cluster absoluto, deve-se ter características relacionadas a tecnologia, competitividade, sustentabilidade ambiental e cultural e sinergia como resultado de ações sistêmicas, além disso hábitos sustentáveis como reutilização de materiais recicláveis é um diferencial.

De acordo com Cunha e Cunha (2005), e conforme demonstra a Figura 1,

"o turismo possui algumas características que o diferenciam de outras atividades produtivas: é um produto que só pode ser consumido *in loco*, estimula o desenvolvimento de outras atividades econômicas (entretenimento, comércio, transportes, meios de hospedagem, agências de viagens, artesanato, serviços de apoio); estimula o desenvolvimento da infraestrutura (estradas, aeroportos, saneamento, energia etc.); depende da sustentabilidade cultural e ambiental e tem forte efeito indutor na geração de renda e emprego local." (CUNHA; CUNHA, p.1)

Figura 1 - Representação de um *Cluster* Turístico



Fonte: Cunha e Cunha (2005)

As redes de cooperação proporcionam a eficiência e efetividade coletiva e econômica além de oferecer negociação coletiva com os fornecedores. De acordo com CUNHA E CUNHA (2005 p.2) "as redes de cooperação facilitam o desenvolvimento de novos modelos, processos e organização da produção, troca de informações técnicas e de mercado, criação de consórcios de compra e venda de bens e serviços e campanhas conjuntas de divulgação de imagem e de marketing."

Austin e Reficco (2005) afirmam que as colaborações entre os setores podem representar uma alavancagem significativa, para a excelência da posição competitiva de uma organização, tanto no setor privado quanto do terceiro setor. Em meio as competições entre as organizações, as redes colaborativas podem impulsionar suas forças individuais. No turismo a essas redes colaborativas podem ser benéficas no sentido de apresentar serviços mais qualificados e diferenciados em relação aos demais destinos. Neste caso a competitividade torna-se uma melhoria coletiva torna-se um benefício em favor do turismo.

Conforme Gorni e Dreher (2010, p. 571) a rede colaborativa no setor público pode assumir o papel de empreendedor sendo responsável por construir diversos tipos de instalações em parceria com o setor privado. Além a disso, o setor público exerce a função de regulamentar. Singularmente, o setor privado é responsável pelos meios de hospedagens, agências de viagens,

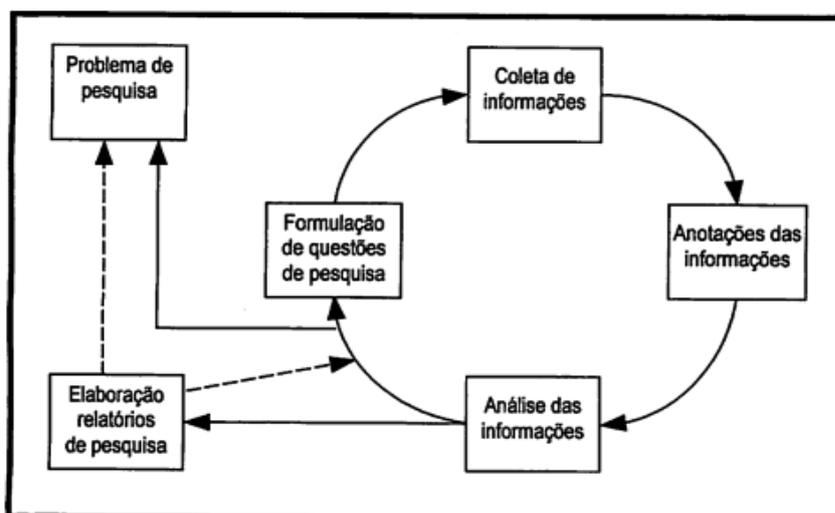
empresas de transportes, divertimento, gastronomia entre várias outras questões que ficam a cargo do privado. O terceiro setor apoia o Estado e o mercado nas ações frente ao desenvolvimento do turismo, dentre essas entidades identificam-se as que oferecem capacitação, proteção do meio ambiente, proteção da cidade e à inclusão social, entre outras.

3. METODOLOGIA

O trabalho se configura como uma pesquisa qualitativa, já que apresenta como principal objetivo, verificar a partir de soluções colaborativas como a cidade de Lambari (MG) se organiza para fomentar o turismo.

De acordo com Cooper e Shindler (2011, p.164) uma pesquisa qualitativa "inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram aprender o significado de certos fenômenos" visando atingir um entendimento de uma situação. Os estudos qualitativos permitem que as entrevistas sejam conduzidas de forma mais flexível e isso contempla a técnica circular de pesquisa. Nesta técnica o pesquisador inicia o trabalho pressupondo o seu problema, que pode ser alterado a qualquer momento, de acordo com os achados da pesquisa (Figura 2).

Figura 2. Sequência circular de pesquisa em ciências sociais.



Fonte: Alencar (1999)

Para a condução de pesquisas desta natureza, Edgard Alencar (2000), propõe a

[...] a identificação de um paradigma teórico que fornece os fundamentos para a formulação das questões de pesquisas. A coleta de informações é também planejada. (ALENCAR, 2000, p. 13,)

Como técnica de coleta de dados optou-se pela entrevista, já que ela possibilita obter dados de maneira mais completa, referentes aos mais diversos aspectos da relação de colaboração existente entre os atores. O tipo de escolha dos entrevistados foi feito por meio da

amostragem intencional por julgamento, que “ocorre quando um pesquisador seleciona membros da amostra para atender alguns critérios” (COOPER; SHINDLER, 2011, p. 399).

De acordo com Gil (2014) muitos atores consideram a entrevista como técnica por excelência na investigação social e por sua flexibilidade é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos. Apesar de suas vantagens, a entrevista apresenta algumas limitações, como a inadequada compreensão da pergunta e a influência das questões pessoais do entrevistado. Contudo, superadas essas dificuldades, ainda é um método que podemos recolher um maior número de respostas.

O roteiro de entrevistas utilizado contemplou as seguintes perguntas:

1. *Há conhecimento da Secretaria de Turismo sobre o andamento das prestações de serviços pelos hotéis, pousadas e restaurantes locais?*
2. *Se a demanda turística aumentar, a cidade tem condição de comportá-la?*
3. *A AMEL sofre algum tipo de controle pelo poder público e/ou pela sociedade?*
4. *Houve resistência por alguma das partes à adesão da relação colaborativa?*
5. *Há interação com os atores locais e público beneficiário que usufruem dos benefícios da AMEL?*
6. *O órgão público tem dados da alteração do turismo após a iniciativa trissetorial?*
7. *Qual a função do mercado privado nessa rede colaborativa?*

A entrevista contou com o secretário de cultura, um representante da associação, dois representantes da sociedade e um facilitador, conforme mostra o Quadro abaixo:

Quadro 2. Entrevistas

ENTREVISTADOS	MÉTODOS	TEMPO
Secretário da cultura Representante da AMEL Representante A Representante B	Grupo focal medido por um facilitador	01h:41m:16s

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda, adotou-se como procedimento de coleta de dados a observação não participante. De acordo com Cooper e Schindler (2011, p. 202),

“a observação faz parte de quase todos os estudos de pesquisa, pelo menos no estágio exploratório. Tal forma de coleta de dados é

conhecida com observação simples. Sua prática não é padronizada, como poderia se esperar, por causa da natureza de descoberta de pesquisa exploratória.” (COOPER E SCHINDLER, 2011, p. 202)

Após a entrevista com grupo identificado acima, houve participação em uma das reuniões da associação (AMEL) para observar como eles se relacionam. Foi escolhido a modalidade de observação direta, a fim de monitorar o comportamento e analisar de que forma acontecem as relações colaborativas. Uma das dificuldades desse tipo de coleta de dados é o risco de atividade atípica dos participantes.

Após realização do grupo focal e participação na reunião, por acreditar que os resultados obtidos estivessem insuficientes, decidiu-se adotar o método bola de neve para encontrar pessoas para entrevistar a fim de obter outros dados para analisar. Esta técnica trata de

[...] uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência. Ou seja, a partir desse tipo específico de amostragem não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa, mas torna-se útil para estudar determinados grupos difíceis de serem acessados. [...] a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral. (VINUTO, p.203).

No momento de realização de coleta de dados pelo método bola de neve, foi apreciado o método de entrevistas informais, visto que esta forma é recomendada quando buscamos aproximar o pesquisador do problema pesquisado (GIL, 2014). Já a entrevista por pautas, utilizadas no momento do encontro com o grupo focal, dispôs de certo grau de estruturação, mas o entrevistador deixa o entrevistado falar livremente e explora os pontos que lhe interessa ao longo de seu curso, entretanto, quando o entrevistado se afasta das pautas, o entrevistador intervém. Este tipo de entrevista deixa o entrevistado mais à vontade, além de perceber detalhes que antes não foi dada devida atenção. No decorrer das entrevistas com o grupo focal foram feitas algumas perguntas a fim de aprofundar os conceitos abordados no trabalho. Segue quadro explicativo dos métodos utilizados nas entrevistas:

Quadro 3. Entrevistas

ENTREVISTADO	MÉTODO	TEMPO
Representante D	Entrevista – Bola de Neve	Sem demarcação - entrevista informal
Representante E	Entrevista – Bola de Neve	54m:37s

Fonte: Elaborado pela autora

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas sem delimitação de tempo prévio. Deste modo, foi possível obter maior precisão da informação e não distorcer nem subjetivar nenhum

dado coletado. Todas as entrevistas foram consentidas pelos entrevistados, bem como permitido o uso de gravador.

Além disso, foi viável realizar pesquisa documental, em que foram estudados reportagens de jornal, sites, fotografias e documentos oficiais de primeira mão, (GIL, p.51) assim verificou-se os objetivos e a missão da AMEL.

As pesquisas de primeira mão foram realizadas por algumas atas cedidas pela associação, as fotografias foram fornecidas pela prefeitura bem como as reportagens de jornal. O método utilizado para essa análise foi o de conteúdo, uma vez que essa metodologia é usada para pesquisas sociais como contraponto a análise do discurso dos entrevistados (MONTE, 2011 p. 10).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O município de Lambari

Lambari pertence a mesorregião do Sul/Sudoeste de Minas Gerais e da Microrregião de São Lourenço. Ela faz parte da estância hidromineral do Circuito das Águas, sua extensão territorial é de 213,139 km² e possui 20.773 (vinte mil, setecentos e setenta e três) habitantes segundo estimativas feitas em 2016. Sua renda per capita é R\$ 11.172,18 (IBGE, 2008; 2011; 2016).

Lambari pertecera ao município de Campanha até meados de 1901, e era chamada de Vila de Águas Virtuosas. Em 1834, um médico inglês, radicado em Campanha, interessou-se em clinicar fazendo uso das águas gasosas do local para fins medicinais. Ele mudou-se para o local onde haviam as águas e mandou erigir casas de hospedaria e repouso para quem buscava cura nas "águas santas". Mais tarde foi construída a capela dedicada à Nossa Senhora da Saúde (IBGE, 2017, p. 1)

A cidade de Lambari foi planejada por Américo Werneck (figura venerada na cidade até os tempos atuais), que fora, na época, exonerado do cargo de prefeito de Belo Horizonte. Sonhando com um novo estado que pretendia fundar ao Sul das Minas Gerais, planejou para Lambari ruas largas, arquiteturas suntuosas e um lago artificial com aproximadamente 5 km de entorno, sendo que sua barragem desagua no ribeirão Mumbuca, formando uma cascata, considerado um dos principais pontos turísticos da cidade, conhecido hoje como "Ducha".

A cidade localiza-se numa espécie de vala ocasionada pela Serra das Águas e Serra de Santa Catarina, locais onde existem picos explorados para o turismo. Suas serras são cobertas por remanescentes da Mata Atlântica, o que a torna um excelente lugar para a flora e fauna. Sua temperatura média é de 19,8°C, porém, no verão pode chegar em torno de 35°C e no inverno em torno de 5°C, o que a torna propícia para turismo no verão devido a quantidade de águas e o potencial do Lago e também no inverno, devido ao seu clima montanhoso. A figura 3 mostra a cidade de Lambari.

Figura 3 - Vista Aérea de Lambari



Fonte: Google Imagens (2017)

A cidade tornou-se turística devido a água mineral, segundo o site Guia do Turismo ela foi eleita no passado, como a terceira melhor do mundo e capaz de curar doenças. Até os dias atuais, existem 6 (seis) fontes de água mineral e cada uma apresenta uma singularidade. Duas delas, números 5 (cinco) e 6 (seis) são ferruginosas, aconselhadas para doenças do fígado e pouco consumidas pela população; a de número 1 (um) é a mais procurada, formando-se fila para sua extração; e a número 2 (dois) é a segunda mais consumida, sendo que ambas as águas apresentam uma maior quantidade de gás; as de número 3 (três) e 4 (quatro) são consumidas pelas crianças locais. Na figura 4 estão representada as águas de número 1(um) e 2 (dois).

Vale lembrar que, apesar de todas serem consideradas como águas medicinais, a população local têm o costume de consumi-las diariamente, o que, inclusive, pode acarretar problemas nos rins.

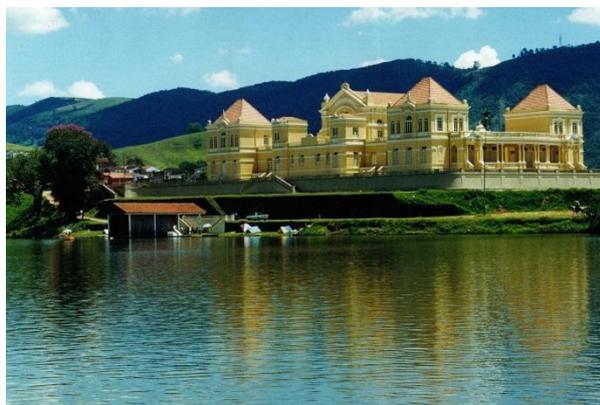
Figura 4 - Fonte das águas minerais



Fonte: Google Imagens (2017)

Ainda no recorte dos pontos turísticos de Lambari encontra -se o Palácio do Cassino do Lago (Figura 5), que será sede do Museu das Águas, previsto para ser aberto nos próximos anos, de acordo com a CODEMIG (Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais). De acordo com o Governo do Estado de Minas Gerais, em 2013 a CODEMIG investiu cerca de 9 milhões de reais para reformas e obras de restauração no Cassino. O projeto visava o término em meados de 2014, porém, até hoje meados de 2017, o projeto ainda não foi finalizado.

Figura 5 - Palácio do cassino do lago



Fonte: Google Imagens (2017)

Ademais, ainda existem outros pontos turísticos na cidade, como o Farol do Lago e o Parque das Águas onde estão as águas gasosas, o Parque Wenceslau Braz por onde passa o

Ribeirão Mumbuca que recebe as águas do lago onde são formadas várias duchas, a Mata Municipal que é reserva da Mata Atlântica, Rampa de Asa Delta, o Cruzeiro, que é um dos pontos mais altos da cidade onde antigamente existia um teleférico e a Igreja Matriz Nossa Senhora da Saúde.

No vilarejo de Nova Badem encontra-se o Parque Estadual Nova Badem, reserva natural com 414,47 hectares, no bioma da Mata Atlântica, onde abriga uma enorme variedade de espécies da flora como jequitibás, araucárias, bromélias e orquídeas e é rico também na fauna com diversidade de aves e mamíferos, além de várias trilhas, uma delas com nascentes de águas formando a Cachoeira das Sete Quedas, principal atrativo turístico do parque.

Há também quatro cachoeiras na cidade, que são atrativos turísticos nos meses de verão. No inverno a Associação do Turismo (ATURLAM) promove o Festival Gastronômico em que a cidade recebe vários visitantes. Outras festividades locais merecem destaque como o Inverno Gastronômico, a Festa da Padroeira Nossa Senhora da Saúde, Procissão de Corpus Christi, Congada, Carnaval e o Campeonato de Mountain Bike (estes dois últimos são os que mais atraem turistas para a cidade).

A economia do município é predominantemente agrária onde o cultivo do café prevalece, mas o setor industrial também tem forte participação na economia local. Atualmente a cidade possui várias empresas de aço inoxidável que produzem artigos para indústrias de grande porte como laticínios e indústrias químicas. O turismo é a terceira fonte mais rentável no município. Segundo um levantamento feito entre 2015 e 2016 a cidade possui uma área de camping, sete hotéis e cinco pousadas. O município tem capacidade para receber aproximadamente 1.200 pessoas hospedadas nestes locais.

4.1.1 O caso da AMEL

Em pesquisa realizada no município descobriu-se as relações colaborativas no âmbito trissetorial ocorrem em razão da criação da Associação Municipal de Empreendedores Pró Lambari, (AMEL). Fundada em 04 de maio de 2015 na comarca de Lambari, nasceu de um incômodo com a falta de iniciativa para suprir as demandas locais por parte da administração pública da cidade e, em 09 de março de 2014 alguns de seus colaboradores fizeram a primeira reunião, mesmo que informal, para dar início a uma série de benfeitorias que surgiu da insatisfação e demanda da população.

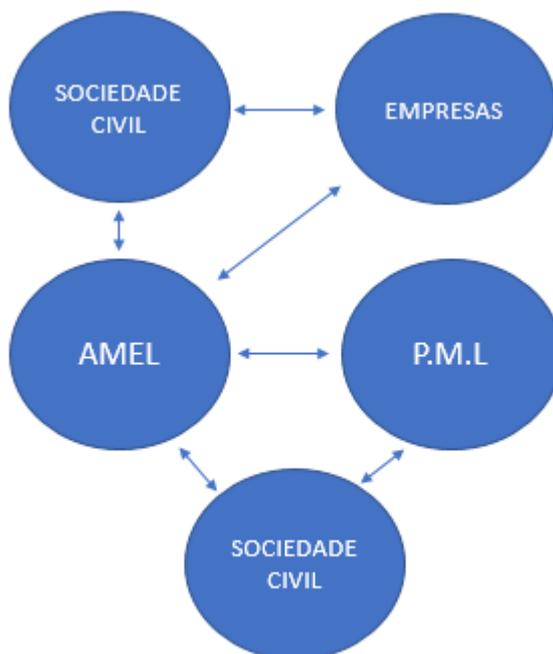
A partir deste momento as reuniões eram realizadas semanalmente e acordou-se que os colaboradores contribuiriam com R\$ 150,00 reais mensais que seriam convertidos para a

população através das melhorias realizadas na cidade. Atualmente a AMEL conta com 34 apoiadores.e se trata de uma organização não governamental, sem fins lucrativos cujo objetivo é promover o desenvolvimento do município de Lambari (MG), contribuindo com os poderes públicos constituídos ou isoladamente, colaborando ou realizando projetos, estudos e intervenções nas mais diversas áreas da sociedade.

Para pertencer a associação, é necessário a indicação de um dos membros ou requisição para ser indicado. Após é feita uma reunião e, de acordo com o estatuto social, pelo menos 2/3 dos membros deverão ser favoráveis a entrada deste novo, sendo que a votação acontece de forma secreta. Ressalta-se que o novo membro deve se encaixar no ritmo dos demais. Por outro lado exclui-se o membro quando o mesmo está em débito por 6 (seis) meses consecutivos ou intercalados com a associação e não comparecer a um determinado número de reuniões, sendo esses dois os principais critérios para exclusão.

A associação é composta por pessoas da sociedade civil, micro e pequeno empresários além de alguns representantes do poder público, ressalva-se que na associação eles representam a pessoa física e não estão ali defendendo os interesses da prefeitura. Isso pode ser um fator benéfico para a relação colaborativa, uma vez que conseguem matéria prima mais barata e, em contrapartida, as empresas têm seu nome divulgado em sites como forma de publicidade. A rede de relacionamentos da AMEL é formada pela empresas que dão suporte as ações colaborativas, pela Prefeitura e por atores da sociedade civil. Alguns desses atores tem relação direta com o órgão municipal, são secretários e/ou vereadores. Outros atores são proprietários das empresas privadas pertencentes as relações colaborativas e outros são somente contribuintes e não possui relação com nenhuma empresa e nem com a Prefeitura. Na figura 7 é possível observar a rede de relacionamentos entres os entes cooperados.

Figura 6 - Rede de relacionamentos da AMEL



Fonte: Elaborado pela autora

A Associação tem como missão promover a qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável, somando atitudes e dedicação em prol do município de Lambari. Sua visão é ser uma associação comprometida com realizações, ideias e projetos inovadores, respeitando o meio ambiente, parceiros e colaboradores, promovendo a qualidade de vida, o fortalecimento e o desenvolvimento sustentável do município de Lambari. Os seus valores compreendem união, comprometimento, respeito, credibilidade e atitude.

A primeira ação identificada da AMEL foi no Hospital Municipal que estava prestes a fechar. A associação tomou a parte administrativa e fez algumas ações para que fosse possível converter algum dinheiro da população para o hospital através de doações via SAAE (Serviço Autônomo de Água e Esgoto) e doações de Lambarienses que gostam, mas não residem na cidade; chamados de "Lambarienses ausentes"; além de promoverem jantar beneficente em prol do hospital e dialogar com deputados para tornar o mesmo um associação filantrópica, o que concede a ele um montante de R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais) mensais. Essas foram algumas das ações realizadas no único hospital da cidade que faz parte infraestrutura básica de apoio ao turismo e deve constar no inventário turístico feito pela cidade (Ministério do turismo, 2009).

A associação também executa algumas ações para a melhoria da cidade que se volta a favor do desenvolvimento do turismo na cidade. Uma dessas ações chama-se "Lambari cidade limpa", que contou com a parceria da ACIL (Associação Comercial e Industrial de Lambari) e ATURLAN (Associação de Hotéis, Pousadas e Similares, de Serviços e Turismo de Lambari). Nesta ação foram realizados mutirões de limpeza na orla do Lago Guanabara, instaladas lixeiras em sua volta e entregue lixinhos para os carros, visando evitar que resíduos fossem jogados nas ruas. Em parceria com a Prefeitura, ACIL e ATURLAM promoveram o evento natalino no Parque das Águas denominado "Coreto em Festa".

Outra ação de destaque foi a restauração e iluminação do Farol (como consta na figura 7), ponto turístico da cidade, bem como a revitalização da Fonte Luminosa, localizada no centro da cidade, fazendo parte de um dos atrativos turísticos da cidade. Atualmente a associação conta com 35 membros, sendo alguns deles "Lambarienses Ausentes". Para participar da associação, basta ter algum envolvimento com Lambari, nem que seja afetivo e não ter desobedecido qualquer lei da Constituição Federal. O objetivo da AMEL é aproximação da sociedade civil com a poder público através da demanda local. Qualquer cidadão é bem-vindo nas reuniões, que são realizadas semanalmente.

Figura 7 - Antes e depois do farol do lago



Fonte: Google imagens (2017)

Em relato da representante da AMEL, uma das dificuldades que a associação encontrou foi a burocracia do poder público para formar a parceria e executar as ações.

"Nós, da AMEL, temos conhecimento mediano das questões relacionadas a burocracia que envolve o poder público. A mesma deve ser respeitada e é para benefício da prefeitura, uma vez que evita fraudes nos setores. Devido a essa burocracia demoramos 6 (seis) meses para arrumarmos os documentos necessários para que a prefeitura licitasse os materiais necessários para as reformas que a AMEL ajudou a fazer.

Assim não teríamos problemas com prestação de contas."
(Representante da AMEL)

De certa maneira, a trissetorialidade se faz presente nas obras de melhorias na cidade. Para a revitalização da Fonte Luminosa, os microempresários da cidade, que também são associados da AMEL, puderam baixar o preço dos itens que seriam usados, fazendo-os a preço de custo. Assim, a associação providenciou o projeto, contratação de mão de obra e a interlocução com o poder público e a prefeitura licitou os materiais e os comprou, sendo que a prefeitura é responsável pela manutenção quando necessária.

"As empresas das redes colaborativas não obtiveram lucro, visto que todos os materiais foram a preço de custo. " (Representante da AMEL e proprietário de uma das empresas colaborativas)

Ainda de acordo com o secretário de Cultura, Lambari tem em torno de 1.200 leitos entre hotéis e pousadas, mostrando-se preparada para um aumento no número de turistas. Em evento de mountain bike realizado em novembro de 2016 os restaurantes também se mostraram preparados para recebê-los.

Os representantes da AMEL relatam que a dificuldade de manter a preservação das obras que a rede executa. O índice de depredação é alto e, como as obras ficam em locais públicos carecem de vigilância. Vale destacar que a AMEL não recebe nenhum tipo de controle fiscal da prefeitura, segundo relata um cidadão entrevistado:

“Lambari não precisa de mais obras, necessita conservar o que já tem, pois temos muito. O que falta é manutenção”(Cidadão local)

A AMEL tem visado, em sua atuação, recuperar pontos turísticos das cidades devastados com o tempo, bem como praticar ações sociais e ambientais. A associação estabelece entre si relações verticais, unindo empreendedores e cidadãos da sociedade civil; e relações horizontais com pequenas e médias empresas da cidade, de acordo com o que apresenta Cunha e Cunha (2005).

Dentre as ações que puderam ser notadas estão: Atrações turísticas que exerçam atração sobre os não residentes, como o festival gastronômico que é organizado pela ATURLAM; o carnaval, organizados por micro empresas locais; feriados religiosos, entre outros; Concentração de empresas de serviços turísticos como, restaurantes, transporte e artesanato; Setores de apoio à prestação de serviços turísticos como os guias turísticos e locais de informações para turistas tirarem suas dúvidas; Infra-estrutura apropriada e de baixo custo: estradas, energia, saneamento, serviços de saúde etc.; Agentes internos

organizados em associações de classe; e Agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influência sobre a aglomeração turística.

4.1.1.1 Análise da Cooperação Trissetorial

Após análise, percebe-se que a AMEL é uma associação com grande capacidade para desenvolver seus objetivos. Seus associados são preocupados com a efetividade de suas ações e quais os resultados positivos isso trará para a cidade. Durante toda a pesquisa sempre foi citado o quão importante é a parceria com a prefeitura e com algumas empresas e microempresas da cidade, a importância do apoio e a confiança que o órgão público e os cidadãos depositam na associação e, também, qual a melhor forma de retribuir esta confiança. As ações desenvolvidas pela AMEL são comprovadas pelo desenvolvimento do turismo, seja pela perspectiva econômica ou social, do município de Lambari, exemplo disso são as ações feitas e outras tantas estão em andamento, além da organização pessoal e administrativa da associação, em que cada um de seus membros é responsável por uma determinada ação definida previamente em reunião.

Na reunião, onde foram coletados dados através de observação não participante, foi possível perceber a influência que a associação tem na comunidade local e a comunicação que estabeleceu com órgãos superiores – como alguns Deputados – uma vez que o assessor de um deles estava ali como convidado. Desta forma, ela aproxima a população e consegue viabilizar recursos para ações voltadas à prestação de serviços/melhorias na cidade e para o turismo, como foi o caso da última reunião. Ainda neste contexto, Lambari sediará mais um encontro de parapente e paramotor, desta vez será o 3º encontro e contará com 80 participantes inscritos de todo o Brasil. Nesta ocasião, o assessor de um Deputado apoiou com uma determinada quantia de dinheiro para ajudar com os custos do evento. O organizador teve a primeira pauta da reunião para mostrar como seria o evento e pedir o apoio da associação que se prontificou a atendê-lo no que fosse possível, assim como fez nas outras edições.

Neste dia foram relatadas reclamações a respeito do Parque Wenceslau Bráz, intitulado Parque Novo pelos moradores (figura 8). A associação já fez um projeto para sua reforma, porém aguarda que a prefeitura tome frente de alguns documentos que devem ser enviados para um edital em que concorrerão para a reforma do parque, uma vez que o mesmo já foi um dos principais atrativos turísticos da cidade e atualmente é um local muito perigoso devido a sua localização, extensão e falta de vigilância. As empresas parceiras então prontas para colaborar com esta ação.

Figura 8 - Parque Wenceslau Bráz



Fonte: Google imagens (2017)

Tratando-se do turismo, a associação com o aval da prefeitura e com a colaboração de uma das empresas que fazem parte da rede, plantará mais 1.000 (mil) mudas de Manacá-da-serra em torno do lago para enfeitá-lo e colaborar com a flora, outras 1.000 (mil) mudas já foram plantadas no lago e em alguns outros pontos da cidade. É importante ressaltar que, apesar de Lambari possuir uma Lei Municipal que promove a adoção de praças no entorno do Lago Guanabara pelas empresas, até hoje, somente uma teve o interesse em adotar uma praça, localizada em uma das saídas da cidade, em que encontra-se a "Garrafa", representando as águas de Lambari.

Figura 9 -Trevo da Garrafa



Fonte: Google Imagens (2017)

Na reunião retratada, foi possível perceber que existe certa dificuldade em ser membro da associação, apesar de a mesma estar disposta em escutar opiniões dos não-pertencentes. Além disso, foi possível obter a percepção de que a dificuldade da AMEL de aceitar novos

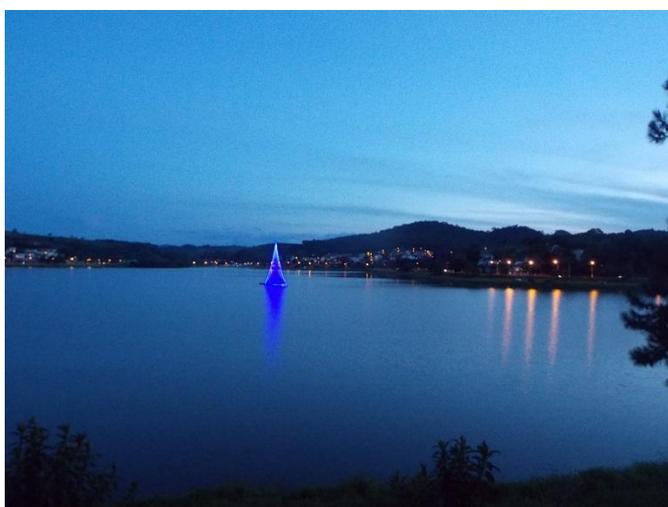
membros é concretizada pelo fato de ser uma associação de pessoas com maior vínculo amigável. Em contrapartida, percebeu-se que os fundadores zelam pela associação a todo momento.

Na oportunidade, houve tentativa de conversa com Prefeito, o Sr. Sérgio Teixeira e com o Vice-Prefeito o Sr. João Paulo. Com este último, foi agendada reunião, mas o mesmo não compareceu. Em nova tentativa de conversa, realizou-se visita ao gabinete do prefeito na quarta-feira (21/06/2017), vez que é o único dia da semana em que é concedida oportunidade de atendimento à população, sendo este realizado através de senhas. Contudo, também não houve possibilidade de conversa. De acordo com a população que ali estava e com os funcionários da prefeitura, foi aconselhada conversa com o assessor e filho do prefeito, Sr. Wagner Teixeira. Após inúmeras tentativas de conversa não foi possível realizar entrevista.

Dado questionamento com a população sobre a dificuldade de contatar o Sr. Sérgio, foi apresentado que seu assessor é quem cuida das responsabilidades daquele, sendo que o primeiro, muitas vezes, não toma ciência do que ocorre no município. Além disso, também foi questionado sobre a importância da Associação Municipal de Empreendedores Pró Lambari, sendo várias das respostas positivas, relatando nesta oportunidade a realidade de que quando trata-se de alguma obra ou outra necessidade em pontos turísticos de Lambari, é procurada a Associação. Contudo, algumas pessoas não possuíam conhecimento da AMEL, nem de sua finalidade social.

Em relação ao turismo da cidade, uma das ações da AMEL foi enfeitar o Lago Guanabara com uma árvore de Natal (figura 10), e, apesar dessa simples ação, vários turistas e cidadãos locais apreciaram a vista noturna.

Figura 10 - Árvore de natal no lago



Fonte: Google Imagens (2017)

5. CONCLUSÃO

Apesar das benfeitorias que a associação exerce na cidade, torna-se preocupante a dependência que a cidade está criando em torno dessa parceria colaborativa. Desde que a parceria existe, observa-se que nada foi feito sem a ajuda da associação em benefício do turismo no município.

Em relatos, é possível observar que a sociedade pede por sua intervenção, tanto que a AMEL fará uma limpeza nas ruas de alguns bairros da cidade e pintará calçadas. Nisso, a prefeitura disponibilizará duas pessoas para executar o serviço ficando a associação, responsável por fiscalização dos funcionários. É de se questionar o fato da associação prestar alguns serviços básicos que a prefeitura tem total condição de realizar sem a parceria trissetor. Essa colaboração poderia ser utilizada em outras ações que beneficiariam a cidade a longo prazo, se esses estímulos fossem concentrados em alguns pontos da cidade que necessitam de maior atenção, como, por exemplo, a estética da cidade, que poderia melhorar com o intuito de atrair novos turistas, conseqüentemente, a cidade arrecadaria muito mais com esse setor que é pouco explorado, apesar de seu potencial e variedade.

Após elucidação, é possível entender alguns lados dessa colaboração, sendo eles o da associação e da comunidade. Ficou prejudicado o entendimento da colaboração a partir do olhar da Prefeitura Municipal, vez que infrutíferas as tentativas de contato com o Prefeito e seu assessor. Desta forma, entende-se que a associação deseja realizar em Lambari tudo que o poder público deveria fazer e é instruído a fazer, mas que por algum motivo não o faz. Por outro lado, a população reconhece as benfeitorias da AMEL, mas em nenhum momento indaga ao poder público o porquê de não ser ele o responsável pela realização de tais ações. É de se preocupar o término da associação, uma vez que ela executa as ações de desenvolvimento e melhorias na cidade.

Ademais, é possível comparar como Lambari encontrava-se antes da parceria e como ela ficou depois dela pelos relatos da sociedade civil, que, sem dúvidas, aprecia as novas realizações. Apesar de não ser o objetivo intrínseco da AMEL, ela faz com que a cidade fique mais agradável para a recepção de turistas, uma vez que até o momento a maioria de suas obras foram realizadas em três pontos turísticos da cidade, que são: a Fonte Luminosa, o Farol e o Mirante do Cruzeiro, um dos pontos mais altos da cidade, onde operava um teleférico que pertencia à prefeitura, porém, por falta de manutenção do mesmo teve que ser desconstruído.

Um ponto que deve ser destacado é que as empresas que pertencem às relações colaborativas são de alguns associados da AMEL, e até o momento isso não se tornou um problema, pelo contrário, elas sempre apoiam as ações das redes e ajudam a associação quando a mesma faz compras de materiais, reduzindo preços para a associação e para a prefeitura, acarretando em um gasto consideravelmente menor. Visto que não há contrapartida para as empresas, a associação faz a publicidade delas em seu site, uma maneira que a mesma encontrou de agradecer a parceria.

Aqui é importante enfatizar as limitações que a associação apresenta. Uma das limitações de todas as redes de cooperação é accountability e a burocracia, com a AMEL não é diferente. A todo momento foi comentada a dificuldade de executar certas ações, pois dependiam de papéis que a prefeitura deveria aprovar e colocar em um determinado sistema, ou mesmo documentos que dependiam da mesma para poder participar de editais. No que se refere a accountability, não ficou claro como são feitas as prestações de contas e, pela parte que é possível acessar do regimento interno, isso não está previsto nas obrigações da associação, apesar de ser quesito indispensável na elaboração de um estatuto social. Desse modo, não há mecanismos de controle suficientes, mas existe o cumprimento de metas e objetivos. Neste tocante, ressalva-se os critérios para participar da rede. Como dito anteriormente, a associação foi inicialmente fundada por amigos, por esse motivo há um zelo e uma vaidade de estar ali e de escolher, criteriosamente, quem é ou não merecedor de pertencer aquele espaço.

Por fim, a parceria muito contribuiu para o desenvolvimento do turismo na cidade sul mineira. Em conversa com alguns comerciantes locais é possível verificar que o número de turistas aumentou. Apesar da prefeitura não ter nenhum dado a respeito, os comerciantes perceberam esse aumento nas vendas de mercadoria e a população relatou que em determinadas épocas do ano a cidade voltou a ter visitantes.

O entendimento sobre o desenvolvimento do turismo no município de Lambari envolvendo sociedade civil, prefeitura e mercado privado, neste trabalho classificado como relações colaborativas, necessita de uma discussão mais profunda quando se trata das intenções da associação para com o desenvolvimento do município. De acordo com Aistin e Reficco (2005) as colaborações trissetorial podem representar uma alavancagem para a excelência da posição competitiva de uma organização, seja ela pública ou privada. A associação ganhou destaque na cidade, isso lhe concedeu força e uma notável confiança por parte dos cidadãos Lambarienses. Este conforto que a associação adquiriu ao longo desses anos deve-se ao fato de que ela tornou-se o instrumento para fomentar as questões que a prefeitura tem deficiência em promover. De acordo com o estudo e explanações anteriores, para alcançar plena eficácia, a

prefeitura deverá assumir uma posição menos omissa como órgão representativo e como participante da rede colaborativa, assumindo as responsabilidades que lhe compete.

Ainda assim é necessário analisar a importância que a associação tem para a cidade e principalmente para a rede colaborativa, sendo injusto falar que nessa parceria os três lados exerçam o mesmo poder ou a mesma importância. Ao que pode-se perceber, o incentivo maior vem da associação, tanto que, neste trabalho ela teve um peso maior do que a prefeitura e as empresas. Após averiguação, é perceptível que todas as ações foram de iniciativa da AMEL, sendo que a prefeitura apoia e concede o aval ou a negação e, as empresas estão sempre dispostas a ajudar, mas elas pertencem a pessoas que fazem parte da associação. Se há alguma parceria com empresas sem vínculos com a AMEL, são poucas e não foram citadas, salvo uma única que fornecerá mudas de árvores que serão plantadas ao redor do lago.

Apesar de entrevistas realizadas com membros da associação, representantes do poder público e representantes da população, o trabalho seria mais completo e o estudo mais profundo se tivesse sido possível conversar com o prefeito da cidade, uma vez que ele mostra-se figura de suma importância para a concretização da parceria.

Por fim, conclui-se que trabalho atingiu seu objetivo, apresentou como é engendrado a relação entre os três setores econômicos através das redes colaborativas e como a AMEL, em parceria com a prefeitura, se organiza para promover o desenvolvimento do turismo na cidade de Lambari. Apesar de o único foco da associação não ser o turismo, todas as suas ações fazem com que a cidade fique preparada para acolher os visitantes que por ali passam.

REFERÊNCIAS

AUSTIN, J. E.; REFICCO, E. **Questões-chave sobre colaboração**. In: AUSTIN, James E. et al. *Parcerias sociais na América Latina: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil*. Rio de Janeiro: Elsevier.

AMATO, J. N. (1998). *Terceirização e mudança organizacional: o desafio de um novo padrão de relacionamento entre empresas*. Anais CLADEA –1995: Administração de Serviços. São Paulo-Brasil.

ANDION, Carolina. **Análise de redes e desenvolvimento local e sustentável**. Revista de Administração Pública. 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6512/5096>>. Data de acesso 8 jan. 2017.

ANDRIGHI, F.F.; HOFFMANN, V.E. *Redes e Cooperação na Destinação Turística de URUBICI/SC*, **Turismo em análise**, v. 21, n.1, abr/2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rta/article/viewFile/14210/16028>> . Acesso em: 5 jan. 2017.

BENI, M. C. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. 1. ed. São Paulo: Aleph, 2003. cap. 1 e 2.

BRASIL. **Ministério do Turismo**. Disponível em: <http://www.inventario.turismo.gov.br/invtur/jsp/sobre_invstur/>. Acesso em 28 jun. 2017.

Circuito das Águas – MG. Disponível em: <<http://circuitodasaguasmg.tur.br/portal/>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

COSTA, Maria Teresa Valente. **Turismo e desenvolvimento local**. 2008. 24 f. Lusíada. Economia e Empresa. Lisboa. 2008.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. 2011. Porto Alegre, 2011.

CUNHA, Sieglinde Kinndl da; CUNHA, João Carlos da. **Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: Uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local**. Revista Administração Pública Contemporânea, v. 9, n. 2. 2005. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000600006&script=sci_arttext>.

Acesso em: 2 jan. 2017.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. 1998. **The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks**. Int. Studies of Management & Organizations, v. 27, n. 4, p. 3-21.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**. Centro de estudos. Disponível em: <http://lasociedadcivil.org/docs/cberteca/andes_falconer.pdf>. Data de acesso: 25 jan. 2017.

FERNANDES, R. C.; et al. **O que é o terceiro setor?** 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente.

GORNI, P. M.; DREHER, M. T. **Estratégias intersetoriais no desenvolvimento do turismo de natureza**: desafios e perspectivas, v. 21. 567-593.

Guia do Turismo. Disponível em: <<http://www.guiadoturismobrasil.com/gastronomia/3/MG/lambari/513>>. Acesso em 27 jun. 2017.

Governo do Estado de Minas Gerais. Disponível em:<<http://www.iof.mg.gov.br/index.php?/acao-do-governo/acao-do-governo-arquivo/Estado-vai-transformar-o-Cassino-de-Lambari-em-Museu-das-Aguas.html>>. Acesso em 15 jun. 2017.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. **Strategic Networks**. **Strategic Management Journal**. vol. 21, p. 203-215.

HERCKERT, Cristiano Rocha e SILVA, Márcia Terra da. **A formação de redes para o desenvolvimento do terceiro setor**.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em:<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>>. Acesso em 28 jan. 2017.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/minasgerais/lambari.pdf>>. Acesso em 15 de jul. de 2017.

INOJOSA, R. M. **Sinergia em políticas e serviços públicos**: desenvolvimento social com intersectorialidade. Cadernos FU_DAP, n. 22, p. 102-110. Disponível em: <<http://publicacoes.fundap.sp.gov.br/cadernos/cad22/dados/Inojosa.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2016.

JUCÁ, M. C. M. **Crise e reforma do Estado**: as bases estruturantes o novo modelo. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/3598/crise-e-reforma-do-estado>> Acesso em 15 de jul. 2017.

MARION, Karina. **Gestão de redes públicas de cooperação**. Administradores. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-de-redes-publicas-de-cooperacao/49538/>>. Data de acesso: 16 jan. 2017.

MIRANDA, Flávia; GUEDES, Giovani Souza; JÚNIOR, Ronan Ramos de Oliveira.

PROGRAMA SELO: Uma estratégia da administração pública para consolidar alianças intersetoriais. 27 f. III Congresso Consad de Gestão Pública.

MONTE, M. T. **Novas tecnologias e uma epistemologia do educador matemático**. 12 f. IX Colóquio do museu pedagógico. Disponível em: <<http://periodicos.uesb.br/index.php/cmp/article/viewFile/2655/2322>>. Acesso em 28 jun. 2017.

OLIVEIRA, Virgílio. **Metodologia Científica em Administração**: Guia da disciplina. Disponível em: <http://www.ufjf.br/virgilio_oliveira/files/2014/10/MCA-guia-da-disciplina.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2017.

OLIVEIRA, R. F. **Formação de gerencia de redes de empresas: requisitos organizacionais baseados em morfologias e tipologia**. 2004. 123 f. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2004.

PORTER, M. E. **Competição**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap.7, p. 209-304.

RODRIGUES, A. B. (Org.). 1. ed. **Turismo Rural**. São Paulo: Contexto, 2001. p. 133-150.

ROHDEN, HOLLERWEGER E OSSANI; Benefícios em Redes de cooperação: a perspectiva da rede das redes. VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (2012, p. 7).

SOUZA, Yana Moura de. **Parceria trissetorial**: ações e interações em nível local – A Gestão do Programa Nacional de Óleo de Palma em Concórdia do Pará. Universidade Da Amazônia. Programa De Pós-Graduação Em Administração. 2012. 113f. Belém – PA. 2012.

TEIXEIRA, E.B; BEBER, M.C; VITCEL, M.S. Cooperação do terceiro setor como estratégia de sustentabilidade: o caso da rede integração social. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Foz do Iguaçu, out. 2007. Disponível em : < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr630473_0099.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2017.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. Campinas: 2004. P. 203-220. Acesso em: 16 de jul. De 2017. ZACARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. 4. ed. São Paulo: Saraiva. 2004. cap. 13. p. 187-208

APÊNDICES

Entrevistas

Entrevista realizada em grupo focal.

Nós, da AMEL. Temos conhecimento mediano das questões relacionadas a burocracia que envolve o poder público. A mesma deve ser respeitada e é para benefício da prefeitura, uma vez que evita fraudes nos setores. Devido a essa burocracia demoramos 6 (seis) meses para arrumarmos os documentos necessários para que a prefeitura, licitasse os materiais necessários para as reformas que a AMEL ajudou a fazer. Assim não teríamos problemas com prestação de contas.

Para a realização da obra na Fonte, nós tínhamos 3 (três) orçamentos, sendo o mínimo R\$132.000,00 (cento e trinta e dois mil reais) e o máximo R\$182.000,00 (cento e oitenta e dois mil reais), na obra que realizamos na recuperação da fonte gastamos R\$47.000,00 (quarenta e sete mil reais). As empresas das redes colaborativas não obtiveram lucro, visto que todos os materiais foram a preço de custo. Uma vez que a prefeitura forneceu o material, a associação colaborou com a mão de obra, em um tempo muito curto realizamos as a revitalização da Fonte Luminosa. Sendo assim, aqui na cidade (Lambari) temos uma parceria público - privado eficaz, mas tomamos cuidado em sempre respeitar a legalidade.

- Ouve publicidade das obras advindas das relações colaborativas?

Quando a prefeitura consentiu com a parceria houve a divulgação através das mídias sociais, site da Prefeitura e na rádio local. Após a parceria as divulgações foram feitas no Jornal local que é de responsabilidade da associação. Mas muitas pessoas ainda não tem conhecimento sobre a AMEL, eles acham que as obras (como a Fonte Luminosa, restauração do Farol e a árvore de natal no lago) são feitas pela Prefeitura.

- Existem dados sobre a quantidade de hotéis e pousadas que a cidade possui?

Sim, existe um inventário que é atualizado anualmente onde encontram-se todos os dados sobre o comércio local, quantidade de hotéis, restaurantes, padarias, etc. Temos aproximadamente 1.200 (mil e duzentos) leitos, mas essa quantidade nunca foi um problema visto que os turistas do Circuito das Águas se hospedam em cidades próximas, como São Lourenço, e por consequência, visitam todas as cidades.

- Depois da parceria aumentou o número de turistas? Existem dados sobre isso?

Uma das primeiras realizações da AMEL na parte do turismo, foi a instalação da árvore de natal no lago, que teve um impacto positivo em relação ao turismo. Nesta ação que a AMEL ganhou visibilidade. Neste momento entrou em discussão sobre alguns pontos turísticos do município, em que deveria ser cobrada uma taxa simbólica para sua apreciação, entre esses pontos turísticos foi citado o Parque Wenceslau Bráz e o Mirante do Cruzeiro. Essa taxa reverteria em manutenção e segurança, uma vez que foi citado o alto índice de vandalismo na cidade.

Com relação aos dados, tentou-se fazer um documento sobre a quantidade de turistas que visitam a cidade, para isso pretendeu-se realizar um questionário com os hotéis e pousadas da cidade, mas o mesmo não foi efetivo, visto que esses locais desconfiaram do intuito da pesquisa e ocultaram dados em receio a fiscalização.

- A cidade está preparada para receber uma demanda maior de turistas?

No ano passado sediamos o GP Ravelli, evento de mountain bike, contamos com um grande número de turista e nesta ocasião os restaurantes não estavam preparados para a quantidade demandada, porém esse ano o evento aconteceu novamente na cidade e desta vez todos estavam preparados para recebe-los. Não tivemos nenhum problema, como no ano passado.

- A associação sofre algum tipo de controle do poder público ou da sociedade?

Não. Ocorre das demandas sociais virem para nós através de reivindicações feitas diretamente na AMEL e de reivindicações feitas para uma vereadora, que também é integrante da AMEL, o que torna um facilitador de ações em prol da sociedade.

- Houve resistência à adesão por alguma das partes?

Não houve resistência, mas houve desconfiança. Todo político que vê uma força crescer dentro da sua cidade desconfia se essa força é a favor ou contra o poder público. A AMEL é imparcial e percebe que cada vez mais é preciso realizar parcerias e deixar para os órgãos públicos apenas o que é de extrema competência, como a saúde, educação e segurança. Para que se faça o restante das demandas sociais é preciso estabelecer parcerias, como o turismo, conservação de vias públicas, transporte, organização do trânsito, entre outros, parceria é inevitável.

Entrevista com D:

- Conhece a AMEL?

Conheço alguns de seus membros, sei que fazem algumas obras em favor da cidade mas não conheço muito bem como funciona a associação.

- Essas obras fizeram com que Lambari se tornasse mais receptiva aos turistas?

Concerteza. A cidade ficou com outra aparência, é notável que a quantidade de turistas aumentou, nós sabemos pelo número de ônibus que ficam aqui no centro. Além disso minha

loja, desde o ano passado até agora, está com um fluxo maior de clientes apesar da crise, por a cidade ser pequena e trabalharmos com o comércio sabemos quem é turista e quem reside aqui.

- Essa parceria foi efetiva para a cidade?

Acredito que sim, a cidade só tem a ganhar com ela. Além de desenvolver projetos com a prefeitura ela faz sua parte social, na última enchente que teve na cidade, a AMEL, ajudou os mais prejudicados. No comércio onde meu marido trabalha, alguns móveis foram prejudicados em função da chuva, os que não eram possíveis vender devido a algum defeitinho que ficaram, a associação comprou e deu para a população carente da cidade, pois eles haviam perdido quase tudo. O mesmo eles fizeram nas lojas de roupa, para os comerciantes não perderem os estoques.

Entrevista com E:

- Você conhece a AMEL?

Sim, atualmente a prefeitura não pode fazer nada sozinha, é preciso de parcerias tanto com associações como com movimentos locais. Um dos projetos da AMEL que tenho consentimento é a limpeza do Rio Mumbuca. Acho que associação deveria aproximar um pouco mais as pessoas, englobar associações de bairro e os movimentos sociais. Também deveria ter um projeto com as escolas municipais, em que alertaria da importância de cuidar da cidade, uma vez que essa conscientização deve ser feita com as crianças também. Não concordo que a associação deva limpar as vias públicas, limpeza e manutenção da cidade é responsabilidade da prefeitura.

- Vandalismo é um problema na cidade?

Sim. Lambari não precisa de mais obras, necessita conservar o que já tem, pois temos muito. O que falta é manutenção.

- Acha que o turismo aumentou depois da parceria da prefeitura com a associação?

O turismo é a parte mais importante dessa cidade, aqui temos um tesouro que é a água mineral com gás e essa parte é pouco explorada. Pode ser em virtude da crise mas ultimamente temos recebido bastante turistas.

Percebo que ainda falta um cuidado maior da prefeitura com esse setor, visto que não há uma limpeza constante na cidade e que a assistência social não oferta nenhum tipo de auxílio para os moradores de rua, problema constante na cidade.