

COOPERAÇÃO PARA INOVAÇÃO NO TURISMO: um estudo com agentes públicos e privados no município de Prudentópolis-PR.

ANA MARIA KOTZKO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)

COOPERAÇÃO PARA INOVAÇÃO NO TURISMO: um estudo com agentes públicos e privados no município de Prudentópolis-PR.

Introdução

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.

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. 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.

A partir disso, para Balestrin e Verschoore (2010) e Brass *et al* (2004) a inovação é um possível resultado da cooperação interorganizacional, e para Hall e Williams (2008) o ambiente externo é meio principal para geração de inovação. Desta forma, considera-se neste estudo que a cooperação pode gerar inovações no setor de turismo que de acordo com o Manual de Oslo (Ocde, 2005) os tipos de inovação estão relacionados a produtos, processos, organizacionais e marketing.

Nesse contexto, este estudo é relevante a partir da importância em se analisar o turismo como auxílio para o desenvolvimento local. Segue-se nesta pesquisa 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).

Portanto, para evidenciar o desenvolvimento de inovação no turismo, optou-se pela escolha do município de Prudentópolis, localizado na região central do estado do Paraná, sendo o foco desta pesquisa. Tal município 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. Investigar os aspectos da cooperação entre os agentes públicos e privados no setor de turismo demonstra interesse pelo desenvolvimento de tal município e da região como um todo.

Portanto, este estudo visa responder o seguinte questionamento: Quais as inovações resultantes da cooperação entre agentes públicos e privados no setor de turismo do município de Prudentópolis-PR? Objetivou-se identificar e elencar as principais inovações resultantes da cooperação entre agentes públicos e privados no setor de turismo do município de Prudentópolis-PR. Desta forma, 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 relacionados a cooperação público/privada no turismo e inovação no turismo, 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.

2 Referencial Teórico

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, 2004)

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 no desenvolvimento do turismo brasileiro.

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 do turismo, 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 utilizar redes sociais para divulgação do município.

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

2.2 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 e 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 1.

Quadro 1 - Tipologias da inovação no turismo

Tipo de inovação	Conceito
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;
Inovação de Processo	Referem-se a melhorias nos serviços oferecidos que são reconhecíveis para os clientes agregando valor ao produto;
Inovação gerencial	Referem-se a novas formas de organização interna, capacitando o pessoal para melhorar a satisfação no local de trabalho;
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;
Inovação Institucional	Corresponde a uma nova estrutura colaborativa ou organizacional que aprimora os negócios em certos campos do turismo.

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 (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 & 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.

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.

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 proporcionar

qualificação adequada para aqueles que necessitam de treinamento específico para atuação no mercado empresarial.

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.

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.

3 Metodologia

Este estudo utilizou-se da abordagem qualitativa, sendo descritivo, analítico e realizado de forma transversal (Cooper & Schindler, 2003; Godoi, 2010; Collis & Hussey, 2005; Creswell, 2007). Quanto à estratégia, utilizou-se o estudo de caso (Yin, 2005) sendo o Município de Prudentópolis-PR o caso estudado, o qual possui a atividade turística como geração de emprego e renda. Foram evidenciados aspectos referentes aos agentes públicos e privados a respeito da cooperação e inovação no turismo, pois se relacionam na formulação de políticas para o turismo no município.

O critério para escolha da população baseou-se no Decreto Municipal de Prudentópolis-PR nº 664 de 29 de novembro de 2018, que institui representantes do 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 ambiente a ser investigado (Prudentópolis, 2018).

O número de organizações que fazem parte do COMTUR é de cinco organizações públicas e dez privadas. Destaca-se, que foi utilizada a totalidade de participantes do Conselho, ou seja, quinze organizações. As cinco organizações públicas que fazem parte do COMTUR são: i) Secretaria de Turismo; ii) Secretaria de Cultura; iii) Secretaria de Educação; iv) Secretaria de Meio Ambiente; e v) Universidades e Escolas Técnicas – dentre elas a UNICENTRO. Como representantes do setor privado, fazem parte do COMTUR dez organizações, sendo: i) Associação Comercial – ACIAP; ii) Associação de Artesanato – APRUARTE; iii) Grupos Folclóricos – VESSELKA; iv) Cooperativa de Artesanato – COUBAP v) Cooperativa de Turismo – COPTUR; vi) Áreas rurais que possuem atrativos turísticos; vii) Segmentos de alimentação de bebidas; viii) Meios de Hospedagem; ix) Atrativos e demais equipamentos de serviços turísticos; e x) Guias de Turismo.

A entrevista semiestruturada possibilitou a compreensão das relações entre os atores e o caso estudado (Gaskell, 2002; Yin, 2005). Com uso do instrumento de coleta de dados elaborado pelos autores, foram realizadas quinze entrevistas com agentes públicos e privados que participam do COMTUR. Especificamente, cinco entrevistas com representantes do poder público, e dez com o setor privado. A análise se deu por meio de fragmentos discursivos, os quais estão identificados no texto como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14 e E15, seguido da respectiva representação no COMTUR de Prudentópolis.

As técnicas de observação direta, pesquisa documental e diário de campo são complemento da pesquisa, evidenciam os principais documentos do município, auxiliaram durante as entrevistas aproximando pesquisador com o objeto de pesquisa (Yin, 2005; Flick, 2009).

Utilizou-se da análise de conteúdo e triangulação de dados. Na análise de conteúdo, foram consideradas as categorias e subcategorias, com participação dos pesquisadores, puderam-se identificar ocorrências principais relacionadas ao objeto investigado (Bardin 2004; Moreira, Simões & Porto 2005). Na triangulação de dados foram analisados fragmentos discursivos, triangulando os casos, atores e a literatura dando consistência aos resultados em relação ao objetivo proposto (Flick, 2005).

4 Análise dos resultados

4.1 Inovação como resultado da cooperação interorganizacional do setor de turismo de Prudentópolis-PR.

Autores como Balestrin & Verschoore (2010) e Brass *et al.* (2004) consideram a inovação como um possível resultado da cooperação interorganizacional. De maneira específica, no turismo, Hall & 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 & 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.

Com base nas tipologias da inovação desenvolvidos pelo Manual de Oslo (2005), descritas por Hjalager (2010) de forma específica para o turismo, buscou-se elencar a inovação de produtos, processos, gerencial, marketing e institucional no que se refere ao setor de turismo do município de Prudentópolis-PR.

4.1.1 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, 2020).

A menção sobre a preservação da comunidade ucraniana no município demonstra que a população conserva a cultura e religiosidade como uma forma de manutenção do 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, 2020).

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.

4.1.2 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 (Oude, 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 p , 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. Para a criação do Monumento houve também a 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, 2020).

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, 2020). 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 consequentemente 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.

4.1.3 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 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 integra o entre as organiza es gera uma comunica o 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, a  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/Apruarate).

A partir do relato do Entrevistado 7 percebe-se que a coopera o gera uma inova o no 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 inova o gerencial (Hjalager, 2010).

Destaca-se a realiza o de materiais informativos que possibilitam aos turistas melhores condi es sobre a localiza o de organiza es e demais locais relacionados às atividades turísticas do município. O Entrevistado 12 comenta que “foram criados mapas e guias com coopera o das 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 coopera o 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 inova o podem ocorrer a partir da identifica o de oportunidades, relacionamento com clientes e aproveitamento das capacidades existentes (Ocde, 2005).

O próximo item aborda os aspectos relacionados a inova es de marketing no turismo do município de Prudentópolis.

4.1.4 Inova o de Marketing

A inova o de marketing pode ser percebida a partir de mudanças dos métodos de oferta relacionados ao *design*, estabelecimento de preços, coloca o no mercado e promo o de produtos, bens ou serviços (Ocde, 2005). Hjalager (2010) considera que no turismo a inova o de marketing ocorre a partir de uma nova abordagem e comunica o 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 coopera o com outras organiza es públicas e privadas. Neste aspecto, a divulga o dos atrativos turísticos do município   realizada pelas próprias empresas e também pela secretaria de turismo e cultura, em eventos e feiras fora do município (Diário de Campo, 2020). 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 [divulga o] do outro também. Eles já estão interligados nas redes sociais, então tem o grupo dos que participam do Conselho, então tem essa comunica o 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. Pode-se considerar a *Lei Municipal nº 2.341 de 05 de outubro de 2018* que “Institui o Dia Municipal do Turismo em Prudentópolis, e dá outras providências” como uma forma de divulgação da cidade para os turistas, bem como, proporciona o interesse dos munícipes pelo turismo local. 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 à inovação institucional no turismo do município de Prudentópolis.

4.1.5 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 3.

Quadro 3 - Resultados obtidos a partir do estudo da inovação como resultado das relações interorganizacionais

Tópicos abordados	Resultados
Inovação de produto	Oferta de 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	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	Melhoria interna que as organizações desenvolvem nos seus estabelecimentos com objetivo de atender as necessidades dos turistas e visitantes.
Inovação de marketing	Novas 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.
Inovação institucional	A própria estrutura de cooperação organizada pelo COMTUR apresenta-se como algo novo no município.

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2020).

Este item 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. A seguir é apresentada a conclusão, destacando contribuições do estudo, limitações da pesquisa e oportunidades de estudos futuros.

5 Conclusão

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 do objetivo da pesquisa. As técnicas de observação direta, diário de campo e pesquisa documental atuaram como mecanismo de auxílio para a conclusão do estudo.

Neste estudo, o problema de pesquisa buscou compreender: Quais as inovações resultantes da cooperação entre agentes públicos e privados no turismo 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. Desta forma, a fim de responder ao problema de pesquisa, foi elaborado o objetivo geral com o propósito de: identificar e elencar as principais inovações resultantes da cooperação entre agentes públicos e privados no turismo do município de Prudentópolis-PR.

Neste aspecto, o objetivo foi atendido, pois foi possível abranger o estudo acerca do setor de turismo no que tange a inovação. 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-PR, contribuiu para a compreensão do contexto da cooperação no município. 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.

A inovação como resultado da cooperação 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.

Como contribuições, destacam-se aspectos teóricos e práticos. Como teoria foi realizado um estudo do processo cooperativo instaurado em Prudentópolis-PR, principalmente no Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), podendo-se utilizar da pesquisa para demais estudos. Como contribuição prática, possibilitou-se conhecimento e experiências de gestores públicos/privados sobre o turismo do município. Elucidaram-se questões relacionadas à cooperação como auxílio para realização de ações consideradas necessárias na melhoria do ambiente cooperativo, bem como para a geração de inovações no município a partir do turismo.

Como limitações da pesquisa, percebe-se que estão relacionadas ao público analisado. Foram indagados representantes das organizações que desenvolvem atividades turísticas no município, participantes do COMTUR, não contemplando o total de organizações turísticas. A pesquisa utilizou um gestor como membro representativo de cada organização presente no COMTUR, sendo uma limitação, pois não envolve a totalidade de organizações do município.

Com a pesquisa em Prudentópolis surgem possibilidades para desenvolvimento de cooperação em outros municípios. Os quais podem utilizar da formulação ou reformulação do COMTUR como integração do setor público e privado. Além disso, podem-se desenvolver trabalhos que compreendam a cooperação intermunicipal. Ou seja, analisar aspectos regionais relacionados à cooperação e inovação, bem como, mensurar os resultados provenientes da cooperação intermunicipal. Outra possibilidade é a utilização de abordagem quantitativa da cooperação e inovação no turismo, abarcando número maior de organizações.

Referências

Aldebert, B.; Dang, R. J & Longhi, C (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism Management*, n. 32, p. 1204 -1213.

Araújo, L.M & Bramwell, B (1999). 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.

Balestrin, A; Verschoore, J. R (2010). 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.

Bardin, L (2004). *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70.

Beni, M. C (1999). Política e Estratégia do Desenvolvimento Regional: Planejamento Integrado e Sustentável do Turismo. *Turismo em Análise*, v. 10, São Paulo.

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

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

Brass, D. J; Galaskiewicz, J; Greve, H. R & Tsai, W (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, v. 47, p. 795-817.

Buhalis, D & Law, R (2008). 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.

Collis, J & Hussey, R (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Trad. Lucia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre, Bookman.

Cooper, D. R & Schindler, P. S (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.

- Creswell, J. W (2007). *Projeto de pesquisa: método quantitativo, qualitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Ebers, M & Jarillo, J. C (1998). The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization*, v. 27, p. 3-21.
- Flick, U (2005). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- _____(2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Freeman, C (1987). *Technology policy and economic performance: a lesson from Japan* (London, Pinter).
- Freeman, C & Perez, C (1988). 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.
- Gaskell, G (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: Bawer, M. W & Gaskell, G. (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, p. 64-89.
- Godoi, A. S (2010). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de Organizações*, v. 35, n. 2.
- Hall, C. M (2001). *Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos*. São Paulo: Contexto.
- Hall, C. M & Williams, A (2008). *Tourism and innovation*. London: Routledge.
- Hjalager, A. M (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, n. 31, p. 1-12.
- Krippendorff, J. (2000). *Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. São Paulo: Aleph, 2000.
- Lawson, B & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, v. 5, p. 377–400.
- Law, R; Qi, S & Buhalis, D (2010). Progress in tourism management: a review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, p. 297-313.
- Lorenzoni, G & Lipparini, A (1999). The leveraging of inter-firm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Manager*. v. 20, n. 4, p. 317-338.
- Lundvall, B. (2001). Políticas de inovação na economia do aprendizado. Brasília: *CGEE Parcerias Estratégicas*, n. 10, 2001.

- Moreira, W. W; Simões, R & Porto, E (2005). 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.
- Morera-Pons, C; Darós-Canós, L & Pechuan-Gil, I (2018). A model of collaborative innovation between local government and tourism operators. *Service Business*, v. 12, n. 1, p. 143-168.
- Moscardo, G.(2008b) Sustainable tourism innovation: Challenging basic assumptions. *Tourism Review International*. 8 : 4 – 13 .
- Oliveira, N. D. A. de & Silva, T. N. da (2012). 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.
- Organização para cooperação econômica e desenvolvimento (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. [S.l.]: OCDE.
- Paraná (2017). *Orientação para Gestão Municipal de Turismo*. Curitiba.
- Powell, W; Koput, K & Smith-Doerr, L (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 116-145.
- Prudentópolis (1999). *Lei Orgânica Municipal de Prudentópolis de 1999*.
- _____ (2018). *Decreto nº 664 de 29 de novembro de 2018*. Designa membros para comporem o Conselho Municipal de Turismo, e dá outras providências.
- _____ (2015). *Lei Municipal nº 2.146 de 08 de abril de 2015*. Institui a Feira Municipal do Artesanato em Prudentópolis, e dá outras providências.
- _____ (2018). *Lei Municipal nº 2.341 de 05 de outubro de 2018*. Institui o Dia Municipal do Turismo em Prudentópolis, e dá outras providências.
- _____ (2010). *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.
- _____ (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.
- Ritchie, J. R & Crouch, G.I (1993). 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.
- Ruschmann, D (1997). *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.

- Schumpeter, J. A (1988). *A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural.
- Tidd, J.; Bessant, J & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Tidd, J.; Bessant, J. (2015) *Gestão da Inovação*. São Paulo (SP): Bookmann, 5. ed,
- Tigre, P. B (2006). *Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- World Commission on Environmental and Development (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. K (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.