

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO, TECNOLOGIAS E SOCIEDADE**

**Estudo do Relacionamento entre Associações e Associados:
O Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas**

Ricardo Lemos Pimenta

Itajubá, Novembro de 2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO, TECNOLOGIAS E SOCIEDADE**

Ricardo Lemos Pimenta

**Estudo do Relacionamento entre Associações e Associados:
O Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas**

**Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação
em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade como
parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre
em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade.**

Área de Concentração: Desenvolvimento e Tecnologias

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Adriana Prest Mattedi

**Novembro de 2017
Itajubá – MG**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela inspiração. Obrigado!

Agradeço a minha família pelo amor e apoio total ao tempo dedicado ao mestrado. Obrigado!

Agradeço à minha esposa Emiliane que sempre me apoiou na realização deste e de outros projetos pessoais que tenho. Obrigado!

Agradeço aos amigos Lucas Lacerda, Michel Santana e Éber Wood por acreditarem no meu potencial. Obrigado!

Agradeço intensamente à Prof. Dra. Adriana Prest Mattedi, minha orientadora, que sempre acreditou em mim e no meu trabalho de pesquisa. Obrigado!

Agradeço ao Prof. Dr. Adilson da Silva Melo pela confiança e por me ensinar a olhar a Ciência, a Tecnologia e a Sociedade por outras perspectivas. Obrigado!

Agradeço ao Prof. Dr Carlos Alberto Máximo Pimenta por me ensinar a enxergar o Desenvolvimento e a Sociedade por outras perspectivas. Obrigado!

Agradeço a todos os professores e aos colegas do mestrado do DTecS que sempre apoiaram. Obrigado!

Por fim, agradeço a todos os associados e pessoas que fizeram ou fazem parte do Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas. Obrigado!

“...o planejamento moderno é essencialmente participativo e dialógico, e exige uma negociação quatripartite entre os atores envolvidos no processo de desenvolvimento, levando a arranjos contratuais entre as autoridades públicas, as empresas, as organizações de trabalhadores e sociedade civil organizada. Certamente, este tipo de planejamento tem um futuro brilhante pela frente.”

Ignacy Sachs (2008)

RESUMO

PIMENTA, R. L. (2017) Estudo do Relacionamento entre Associações e Associados: O Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas. Dissertação (Mestrado) – Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá – MG.

Esta pesquisa teve por objetivo revelar como estavam pautadas (simetrias e assimetrias, satisfação das necessidades) as relações entre a associação e os associados do CTCSM pela perspectiva da teoria de marketing de relacionamento, afim de verificar se o relacionamento influencia na convergência ou divergência de ideias e na superação ou não de conflitos internos. Os Circuitos Turísticos em Minas Gerais inovam na maneira como o relacionamento se desenvolve entre as diversas esferas do poder público, da iniciativa privada e da sociedade civil, pois exige um esforço coletivo para construir esse novo modelo de gestão. Foi preciso analisar o relacionamento por uma visão interdisciplinar. Para isso, foram abordados os conceitos de associativismo, turismo e desenvolvimento sustentável, circuitos turísticos em Minas Gerais, os conceitos de relacionamentos de uma perspectiva organizacional e das relações interpessoais e também a partir da teoria de marketing de relacionamento. As metodologias utilizadas foram a observação simples, entrevistas semiestruturadas e a teoria de marketing de relacionamento. Os resultados mostram que falta um maior nivelamento por parte dos associados em relação ao conhecimento dos conceitos e procedimentos que permeiam o circuito e que a falta de continuidade (troca de prefeitos e secretários) e a utilização do circuito como instrumento político partidário influencia diretamente no desenvolvimento das relações dentro da associação.

Palavras-chave: Relacionamento; Associações; Circuitos Turísticos, Marketing de Relacionamento.

ABSTRACT

PIMENTA, R. L. (2017) Study of the Relationship among Associations and Associates: “Caminhos do Sul de Minas” Tourism Circuit. Dissertation (Master Degree) – Development, Technologies e Society – Federal University of Itajubá, Itajubá – MG.

The objective of this research was to reveal how the relationships between the association and the CTCSM members were based (symmetries and asymmetries, satisfaction of needs) from the perspective of the marketing theory, in order to verify if it influences the convergence or divergence of ideas and overcoming or not the internal conflicts. The Tourist Circuits of Minas Gerais innovates in a way that the relationship develops among the various spheres of public power, private initiative and civil society, because it requires a collective effort to build this new management type. For a better understanding, it is necessary to analyze it through an interdisciplinary view. For this reason, the concepts of the associations, the tourism and sustainable development, the tourist circuits in Minas Gerais and also the concepts of relationships from an organizational perspective, interpersonal relationships and also from a marketing theory perspective were discussed. The methodologies used were a simple observation, semi-structured interviews and a relationship marketing theory. The results show that there is a lack of knowledge regarding the concepts and procedures among the members that permeate the circuit and also the lack of continuity (exchange of mayors and secretaries) and the use of the circuit as a political instrument directly influences the development of relationships within the association.

Key-words: Relationship; Association; Tourist Circuit, Marketing One-to-One.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Interdisciplinaridade da Pesquisa.....	5
Figura 2 - Comparativo das Relações Internas Organizacionais	23
Figura 3 - Programa de Regionalização do Turismo - Diretrizes	35
Figura 4 - Mapa do Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Marketing de Massa versus Marketing de Relacionamento	19
Quadro 2 - Conceito de Associações	29
Quadro 3 - Bloco de perguntas relacionado a um objetivo específico	44
Quadro 4 - Objetivos específicos x Análises Qualitativas.....	53
Quadro 5 - Canais de comunicação conhecidos pelos associados.....	60
Quadro 6 - Canais de comunicação utilizados pelos associados	60
Quadro 7 - Canais de comunicação em que os associados acompanham ou recebem informações do circuito	61

LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS

SETUR-MG - Secretaria de Turismo do Estado de Minas Gerais

CTCSM - Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas

CTCM – Circuito Turístico Caminhos da Mantiqueira

APL - Arranjo Produtivo Local

M1 –Município 01

M2 –Município 02

M3 –Município 03

M4 –Município 04

M5 –Município 05

M6 –Município 06

M7 –Município 07

M8 –Município 08

M9 –Município 09

PFJ1 –Pessoas Físicas/Jurídicas 01

PFJ2 –Pessoas Físicas/Jurídicas 02

PFJ3 –Pessoas Físicas/Jurídicas 03

PFJ4 –Pessoas Físicas/Jurídicas 04

PFJ5 –Pessoas Físicas/Jurídicas 05

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Justificativa.....	5
1.2	Objetivos.....	7
	Estrutura da Pesquisa	7
1.3	7
2	RELAÇÕES INTERNAS ORGANIZACIONAIS.....	8
2.1	Organizações e Relações interpessoais.....	8
2.2	A Teoria do Marketing de Relacionamento	14
3	ASSOCIAÇÕES E CIRCUITOS TURÍSTICOS.....	24
3.1	Associações no Brasil	27
3.2	Turismo e Desenvolvimento Sustentável	30
3.3	Circuitos Turísticos em Minas Gerais.....	36
4	MÉTODO DE PESQUISA.....	42
5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	46
5.1	Observação e Investigação - CTCSM	46
5.2	Apresentação e Análise dos Resultados - As Entrevistas	53
5.2.1	Objetivo Específico 01.....	54
5.2.2	Objetivo Específico 02.....	58
6	CONCLUSÕES DA PESQUISA	69
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
	APÊNDICE A.....	80
	QUADRO SOCIAL CTCSM 2016.....	80
	APÊNDICE B.....	81
	QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	81
	APÊNDICE C.....	84
	RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS.....	84
	ANEXO I	96
	ATA DE FUNDAÇÃO CTCSM.....	96

1 INTRODUÇÃO

A participação no planejamento das políticas públicas tem aumentado e se tornado objeto de reivindicação em diferentes atividades, organizações não-governamentais (ONGs), associações, cooperativas, grupos sociais, setores produtivos, etc. Entre os objetivos dessa participação estão o de influenciar na forma os investimentos disponibilizados pelo poder público serão aplicados em projetos desejados pela maioria da população, na articulação dos atores sociais envolvidos nos processos e também para fiscalizar a aplicação desses recursos para que assim possam ser executados de forma sustentável.

Neste contexto de participação, as associações se apresentam como alternativa à algumas questões da sociedade moderna como a escassez de empregos, alimentos, cuidados com o meio ambiente, entre outros. Os processos sociais de participação coletiva e sua estrutura organizacional de auto-gestão fazem das associações um elemento fundamental, em tempos de mudanças da ordem econômica e social (GERLACH e BATALHA, 2003).

As associações se caracterizam como organizações que existem para um fim específico. Elas não visam lucro, mesmo assim possuem objetivos e metas. Também são vistas como uma organização, cujo produto ou serviço é criado por seus associados e se destina a clientes ou aos próprios associados. E, por estarem inseridas em um sistema capitalista de produção, devem adotar orientações voltadas para o marketing, construindo relações de confiança e lealdade, e mostrando a importância tanto das associações quanto dos associados se conhecer mutuamente para que alcancem seus objetivos. As associações que não levar o marketing em consideração, tenderão ao fracasso. (SOUZA, 1993).

No Estado de Minas Gerais, para fomentar a atividade turística como fator de desenvolvimento econômico, ambiental, social e cultural, foi definida a Política Pública de Circuitos Turísticos através da Secretaria de Estado de Turismo (SETUR-MG). Atualmente, são 46 circuitos turísticos certificados, de acordo com a Resolução 045/2014, contando com a região da capital Belo Horizonte. Estes circuitos envolvem aproximadamente 470 municípios regionalizados em todas as regiões de Minas Gerais constituídos sob a forma jurídica de associações, com regimentos próprios e que reúnem em sua estrutura a sociedade civil, o poder público e a iniciativa privada (EMMENDOERFER, 2008).

Para a SETUR-MG (2015), os circuitos turísticos são um grupo de municípios de uma mesma região, “com afinidades culturais, sociais e econômicas que se unem para organizar e

desenvolver a atividade turística regional de forma sustentável, consolidando uma identidade regional”. Os circuitos turísticos em Minas Gerais inovam em sua forma associativa, pois têm a oportunidade de organizar a atividade turística através de políticas públicas do Estado em conjunto com a iniciativa privada e sociedade civil. O equilíbrio das forças é fundamental para a execução dos planos de ações dos municípios associados.

Os circuitos turísticos têm a capacidade de articular, planejar e executar as demandas sociais de vários seguimentos e em diferentes contextos. De acordo com a participação de cada associado, as reivindicações são colocadas em pauta, para fortalecer suas ações políticas na sociedade (COSTA e RIBEIRO, 2001).

Entretanto, segundo Pereira (2009, p.121), “é quase unanimidade os resultados de estudos científicos que demonstram a baixa presença dos associados em assembleias e a falta de participação em todas as instâncias de decisão”. Essa baixa participação de associados pode ser uma fonte geradora de conflitos, pois os membros que participam das assembleias tomam decisões que afetarão a todos os associados.

Os conflitos surgem pelos diferentes interesses individuais e podem afetar negativamente os relacionamentos. Da mesma forma, os conflitos servem também para conduzir ao diálogo e ao fortalecimento dos laços entre os envolvidos. Tudo depende da maneira como o conflito é abordado pelas partes. Uma causa constante de insatisfação em relacionamentos é o fracasso no enfrentamento dos conflitos ou na forma como os problemas se resolvem provocando, assim, a perda de confiança, percepções distorcidas da realidade e o enfraquecimento dos laços afetivos. As características individuais e as características do próprio relacionamento podem definir a natureza construtiva ou destrutiva do conflito. A negociação pode ser facilitada pela existência de laços de amizade, habilidades de persuasão e a compatibilidade de interesses. Os conflitos e suas resoluções ou superações são afetados por fatores situacionais, por outros relacionamentos, pela percepção da incompatibilidade interesses, além da atribuição de causa e culpa pela disputa (VENTORINI e GARCIA, 2004).

Em organizações, uma das fontes de conflitos são as transformações ocorridas no ambiente externo que podem provocar mudanças dentro do ambiente interno. Outra fonte de conflitos é a interdependência das atividades organizacionais. Para desempenhar suas atividades, os indivíduos dependem uns dos outros. A não realização de uma atividade por parte de um membro impede a realização da tarefa de outro e, como consequência, cria-se uma situação conflituosa. O risco de conflitos aumenta quanto maior for a interdependência das atividades (CHIAVENATO, 2002).

Além das relações internas organizacionais tem-se as relações interpessoais. Apesar de, tradicionalmente, a investigação sobre as relações interpessoais ser incluída como uma subárea da Psicologia Social, outras disciplinas como por exemplo a Sociologia e a Antropologia, também têm dado contribuições para este entendimento. Os estudos de relacionamento interpessoal ainda são pouco explorados pelas teorias de gestão, mas podem contribuir para o avanço teórico da gestão organizacional contemporânea. Conhecimentos mais profundos sobre a dinâmica dos relacionamentos interpessoais podem ser extremamente relevantes para as organizações (CHIAVENATO, 2002).

Por outro lado, a Psicologia Organizacional aborda aspectos particulares, de interesse da organização, como a relação entre os membros e as relações de liderança. Também são abordados a motivação, afetividade, subjetividade, entre outros aspectos, mas sempre voltado aos interesses exclusivos da organização e não de quem faz parte dela. A ciência do relacionamento interpessoal tem se desenvolvido com base em pesquisas e investigações, de forma geral, fora das organizações (VENTORINI e GARCIA, 2004).

A cultura organizacional traz consigo a linearidade e a lógica binária a qual está fundada. É urgente a superação dos hábitos de simplificar processos adotando a lógica dualista, maniqueísta e fragmentária. Essa linearidade e a lógica binária também se encontra na comunicação interna organizacional (MARIOTTI, 2007).

Essa perspectiva do relacional e do dialógico chega com uma nova conceituação da comunicação interna integrada. Isso justifica a necessidade de uma visão interdisciplinar, do conhecimento e do entendimento das culturas presentes na organização, a participação e responsabilidades de todos nos processos internos e a inserção de um diálogo onde todos são realmente ouvidos (SCHULER, 2009).

Estudos mostram o contexto como um conjunto de forças externas que afetam e são afetados pelos relacionamentos como, por exemplo, classe social, rede de contatos, crença, valores culturais, além as características pessoais (PERLMAN e SURRA, 2003).

Hinde (1997) afirma que a percepção se um relacionamento é satisfatório ou não é fundamental para as partes envolvidas, para o bem-estar e para o rumo do relacionamento. A satisfação é subjetiva, pois depende de fatores culturais, pessoais, organizacionais e contextuais, e pode ser avaliada de maneira global ou separadamente, de acordo com cada um dos aspectos envolvidos. A subjetividade se faz presente nas relações internas organizacionais.

Por tudo isso, a comunicação interna organizacional assume a perspectiva relacional e dialógica nas organizações. A comunicação deve colaborar também para o aumento do entendimento dos atores participantes, superando o instrumental tradicional, atuando além das práticas binárias e transformando-se em área estratégica. O conceito de relacionamento ganha relevância à medida que a organização precisa ouvir as partes que fazem parte do todo e não só impor uma comunicação autoritária.

O objeto de estudo desta pesquisa é o Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas (CTCSM) que possuía no ano de 2016, ano de recorte da pesquisa, 15 associados. O circuito tem por objetivo fomentar o turismo na região de forma sustentável segundo as diretrizes sugeridas pelo programa de regionalização do ministério do turismo. Como método de pesquisa e, afim de revelar como é pautada a relação entre a associação CTCSM e seus associados, foi utilizada a teoria do marketing de relacionamento em conjunto com as observações livres em assembleias para elaboração das entrevistas semiestruturadas. Para Gil (2008) o método observacional é necessário em qualquer investigação que se faça em ciências sociais e muito utilizado em pesquisa no campo. Procurou-se materializar a subjetividade presente nas percepções das relações dos associados, principal ator social, com o circuito.

A teoria de marketing de relacionamento é uma ferramenta estratégica, utilizada em organizações para analisar e desenvolver melhores maneiras para estreitar relações com clientes ou associados, se tornando uma via de mão dupla. No caso deste estudo, os clientes da associação são seus associados e o uso desta teoria pode potencializar estas relações com o fim de aumentar a participação dos membros nas assembleias, melhorar a qualidade das decisões e acelerar o processo de integração entre os associados para atingir os objetivos da associação. Para que haja participação de todos, é necessário que os associados saibam a razão da sua união, conheçam o circuito, estatuto, procedimentos, objetivos, seus direitos e deveres, enfim, tudo que faz parte do universo do circuito e assim descubrirem a melhor maneira de se relacionarem.

A teoria de marketing de relacionamento afirma que o cliente (associado) é o coprodutor do processo interno de toda organização. É o cliente quem tem as demandas e vai, em conjunto com a organização, desenhar o processo de relacionamento. Neste trabalho de pesquisa, foram feitas analogias sobre os reais interesses de cada associado para o alcance dos objetivos e metas criados por todos os participantes.

Esta pesquisa tem caráter interdisciplinar pois envolve os conceitos de desenvolvimento, tecnologias e sociedade como mostra a figura 1 na página seguinte.



Figura 1 - Interdisciplinaridade da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

1.1 Justificativa

A participação dos associados nas associações é democrática. Cada um, teoricamente, tem direito a um voto nas decisões, seja em assembleias, reuniões ou outra deliberação, o que implica em assumir responsabilidade individual dentro do grupo. Então, para que os associados participem com consciência do processo, é necessário utilizar-se de metodologias intervencionistas que os leve a uma reflexão crítica sobre o seu papel desempenhado na organização e o papel da organização na sociedade. Essa responsabilidade traduz-se em participação, diferente da simples presença em assembleias. A participação dos associados deve ocorrer no diagnóstico, planejamento, implantação, controle e avaliação de todo o processo gerencial da associação. Na prática, muito pouco desses aspectos são realizados (PEREIRA, 2009).

Os circuitos turísticos são associações regionais que reúnem o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil, todos interessados no desenvolvimento sustentável do turismo na região. “Contudo, são escassos trabalhos direcionados para a compreensão das relações entre os associados de um circuito turístico” (GOMES e SANTOS, 2007).

Essa nova concepção da atividade turística através de circuitos turísticos também inova na maneira como o relacionamento se desenvolve entre as diversas esferas do poder público, da iniciativa privada e da sociedade civil, pois exige um esforço coletivo para construir esse novo modelo de gestão. Assim, visando uma maior integração entre os associados, o trabalho envolve negociações permanentes entre as instâncias participantes, articulações diversas e planejamento das ações participativas (RAMOS, 2007).

Para Fernández (2006), é necessário saber quais os perfis de associados que constituem a associação para entender que sempre há um motivo comum que leva o sujeito a associar-se ou não. Ainda para a autora, pode-se entender esses perfis pela análise da cultura, de bens materiais e simbólicos e pela reprodução e transformações deste sistema.

A atividade turística é vista como uma ferramenta capaz de oferecer as condições necessárias para o desenvolvimento, para além do crescimento econômico, pois pode fornecer à sociedade, se bem articulada, renda, investimentos em infraestrutura, proteção a cultura popular, preservação do meio ambiente e qualidade de vida.

Por estar inserido cada vez mais na economia mundial, o turismo também é afetado pelas transformações da economia e da sociedade, o que interfere muitas vezes na sua dinâmica de funcionamento. Além disso, o turismo é um sistema onde há uma interdependência entre as partes da cadeia seja por meio de circuitos turísticos, APL (Arranjo Produtivo Local), *clusters* ou outras formas de organização (GOMES e SANTOS, 2007).

Sendo assim, estudar o relacionamento entre a associação CTCSM e seus associados é pertinente, pois cada ator social que faz parte da associação pode ter um conceito diferente sobre desenvolvimento sustentável do turismo regional. Parte-se do princípio de que, com a associação bem-sucedida, esta influenciará o desenvolvimento sustentável do turismo regional, gerando renda e melhorando a qualidade de vida da população da região, itens presentes nos objetivos desta associação.

A escolha pela utilização da observação e da teoria de marketing de relacionamento para elaborar as entrevistas semiestruturadas foi com o intuito de que esta teoria defende que a organização transforme seus processos internos de modo a satisfazer as necessidades dos clientes internos, desenvolvendo e aprimorando as relações. Em teoria, a organização vive para suprir as demandas dos associados que ali trabalham em suas questões individuais ou coletivas gerando lucro e qualidade de vida. A produtividade, principal ator de nossa era tecnicista, perderá espaço para uma sustentabilidade empresarial em que as empresas só terão os lucros depois de supridas as necessidades daquela sociedade em que está inserida.

O que difere a teoria de marketing de relacionamento dos conceitos de comunicação interna tradicional e endomarketing (marketing interno) é que, os últimos, fazem com que a organização ainda decida os rumos do relacionamento de acordo com os seus interesses e não com os interesses de todos que ali cooperam, como no marketing de relacionamento. A comunicação tradicional e o marketing interno têm um viés de amenizar as mazelas percebidas

pelos atores envolvidos como o número de horas de trabalho, o ritmo, as condições ergométricas e ambientais entre outros que a organização tenta esconder mostrando os dados de maneira mais alegre. Essas mazelas são apagadas diariamente do imaginário dos indivíduos fazendo com que vivam o dia como se aquele fosse o primeiro e também faz com que o indivíduo siga a cartilha determinada e se adapte àquela cultura organizacional que não o ouve e que ele não participa dos rumos.

Nesse contexto, a pergunta da pesquisa é:

Como o relacionamento entre a associação CTCSM e seus associados está pautado pela perspectiva da teoria do marketing de relacionamento?

1.2 Objetivos

O objetivo desta pesquisa é revelar como está pautada (simetrias e assimetrias, satisfação das necessidades) a relação entre a associação e os associados do CTCSM pela perspectiva da teoria de marketing de relacionamento, a fim de verificar se o relacionamento influencia na convergência ou divergência de ideias e na superação ou não de conflitos internos.

Para alcançar o objetivo proposto delineou-se os seguintes objetivos específicos:

- Evidenciar as simetrias e assimetrias, os fatores que estimulam ou inibem a cooperação entre os associados;
- Analisar a forma como as relações entre a associação e os associados estão pautadas a partir da teoria do marketing de relacionamento.

1.3 Estrutura da Pesquisa

A pesquisa está estruturada em seis capítulos, sendo este primeiro o da introdução. O capítulo 2 apresenta os conceitos de relacionamento interno organizacional e a teoria de marketing de relacionamento. O capítulo 3 apresenta os conceitos de associativismo e circuitos turísticos. O capítulo 4 mostra o método de pesquisa utilizado e no capítulo 5 apresenta-se o objeto de estudo fruto das observações e investigações e também os resultados com as análises das respostas às entrevistas semiestruturadas realizadas. No capítulo 6 é apresentada a conclusão da pesquisa.

2 RELAÇÕES INTERNAS ORGANIZACIONAIS

2.1 Organizações e Relações interpessoais

A importância do relacionamento para a vida humana tem sido enfatizada pelas grandes tradições religiosas, correntes filosóficas, neurociências, psicologia social (comportamental e a clínica), a biologia cognitiva, antropologia, sociologia, entre outras disciplinas. Porém, nos estudos organizacionais, não é possível identificar uma “teoria dos relacionamentos”, em que a dimensão emocional e ética sejam seus componentes indissociáveis, conferindo-lhe perfil substantivo. A maioria dos conhecimentos a respeito de relacionamento interpessoal é inexato para constituir uma teoria confiável e prescrever comportamentos (RAMOS, 1981).

Os benefícios dos relacionamentos interpessoais vêm sendo documentado há décadas pelos cientistas sociais. Indivíduos, socialmente integrados, vivem mais segundo demonstra alguns estudos epistemológicos (FEHR, 1996).

A inerente dimensão emocional dos relacionamentos interpessoais é fundamental para a vida em sociedade, afinal, são esses processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam. Os seres humanos são seres de relações e as condições em que ocorrem tais relacionamentos definem a forma de convivência. Essa definição de como a vida social é construída no cotidiano fazem a diferença entre sofrimento e bem-estar. Conflitos nos relacionamentos interpessoais influenciam conflitos nas relações sociais, organizacionais, entre outros (LEITÃO *et al*, 2006).

Estudos sobre relacionamento interpessoal datam dos últimos trinta anos. São estudos relativamente recentes. Com isso, carece de teorias explicativas mais abrangentes como acontece em outras áreas da Psicologia Social. Além disso, tradicionalmente, esses estudos são direcionados para as relações "universais", como aquela entre pais e filhos, relacionamentos românticos e entre amigos. Sendo assim, é válido investigar a forma pela qual os indivíduos se relacionam nas organizações, para se conseguir um conhecimento mais amplo sobre as relações humanas em sua totalidade. Ao olhar da administração, gestão de pessoas e comunicação interna, a aproximação com a ciência dos relacionamentos contribui para aprofundar o entendimento da complexa teia de relações interpessoais que constituem as organizações (VENTORINI e GARCIA, 2004).

Para Chiavenato (2002, p.21), "é difícil separar as pessoas das organizações", afinal "não existem fronteiras muito definidas entre o que é e o que não é uma organização". Grande

parte das pessoas passam a maior parte do seu tempo cotidiano em organizações, realizando diversas atividades.

Hinde (1997) afirma que um dos fatores fundamentais para a felicidade das pessoas diz respeito aos relacionamentos interpessoais e, portanto, a qualidade dos relacionamentos presentes nas organizações é também fundamental para a felicidade e bem-estar das pessoas. Para a continuidade da própria organização, essa qualidade dos relacionamentos interpessoais será fundamental entre seus participantes.

As relações interpessoais nas organizações são influenciadas por algumas características pessoais, entre elas, a auto estima, os valores religiosos e filosóficos e as habilidades de comunicação. Os meios de comunicação disponíveis, o posicionamento do parceiro, a distribuição do espaço físico, uso de uniformes influenciam o ambiente físico, que indicam *status* e poder do parceiro. As relações que mantidas com nossos amigos e familiares, também exercem influência (VENTORINI e GARCIA, 2004).

Sendo assim, cada vez mais, nos estudos organizacionais, a importância da comunicação interna e da cultura organizacional tem sido debatida e confirmada como fator fundamental de qualquer organização que busque melhoria de desempenho. (MARCHIORI, 2006; LEMOS, 2011).

Para Marchiori (2005, p.114), “A cultura é algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico que significa construção (de significados), e não há como visualizar construção sem comunicação (...)”. Através da comunicação é formada a cultura organizacional por meio desta construção de significados (MARCHIORI, 2006, p.81-82).

Segundo Freitas (2006), “a cultura deve ser tratada como comunicação e apontada como poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores”.

Brum (1994, p.65) afirma que cultura é “o conjunto complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e várias outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

Segundo Hinde (1997), relacionamentos pressupõem relações dialéticas (influenciando e sendo influenciados) de acordo com o ambiente sócio cultural, o ambiente físico e as características pessoais de cada um. As crenças pessoais de como se é visto pelo outro, a percepção de si mesmo e do relacionamento como um todo são partes integrantes da percepção interpessoal. A percepção é mais importante que a realidade.

Essas percepções influenciam-se reciprocamente, são dinâmicas e fundamentais para a auto avaliação dos participantes e, também, para a avaliação, a manutenção e o desenvolvimento dos relacionamentos. Esse cuidado à percepção do outro é crucial nas fases iniciais dos relacionamentos formais dentro de uma organização (VENTORINI e GARCIA, 2004).

Considerada como um objetivo fundamental das organizações, a cooperação pode ser incentivada pela reciprocidade de comportamentos. A reciprocidade, quando positiva, gera comportamentos amistosos que provocam também, no parceiro, respostas também amistosas. O mesmo acontece com a troca de conhecimento e informações. Quando a reciprocidade é negativa ela pode vir a ser hostil, gerando uma escalada de retaliações ou de comportamentos agressivos (CHIAVENATO, 2000).

A reciprocidade que se caracteriza pela similaridade de comportamentos. Outra forma de incentivo é através da complementariedade que se refere à apresentação de comportamentos diferentes que, contudo, se completam. Raramente um relacionamento é exclusivamente recíproco ou complementar. Nenhum desses comportamentos são determinantes para a atração, o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos. Já em relação ao conflito, este se encontra virtualmente em todos os relacionamentos. Porém, ele nem sempre é destrutivo. Pode vir a ser construtivo em muitos casos, dependendo da situação, a partir da personalidade ou do próprio relacionamento (HINDE, 1997).

Em se tratando de organizações, as inovações em métodos e processos de trabalho são uma das principais fontes de conflito, pois atingem "sempre, mais ou menos profundamente, as estruturas sociais, as normas e as regras" (DAVEL e VERGARA, 2001, p.63). Como forma de reagir à inovação, surgem resistências às mudanças, originando um conflito entre os responsáveis pela inovação e os defensores da ordem estabelecida, ou entre posicionamentos diversos diante da mudança. Para a superação de conflitos são elementos facilitadores: a adequação da percepção do outro, a confiança, índices elevados de compromisso, auto exposição e intimidade, além da qualidade da comunicação. Como se vê o conflito pode ter consequências construtivas, com o fortalecimento da confiança com o fortalecimento da confiança.

Porém, conflitos destrutivos podem prejudicar a satisfação em um relacionamento, ou seja, a percepção sobre o estado daquela relação. A incompatibilidade de expectativas e de objetivos ou interesses profissionais são elementos que influenciam negativamente a relação. Pode-se citar também fatores externos que têm influência sobre o relacionamento para o

surgimento de conflitos: problemas financeiros, distribuição do espaço, falta ou excesso de aproximação física e disputa por recursos ou cargos. Apatia, frustração, desinteresse, agressividade e outros tumultos estão entre os efeitos negativos da insatisfação gerada pelo conflito e tendo, como consequência, a perda de confiança e afastamento entre os indivíduos, podendo até distorcer negativamente a percepção do relacionamento e do parceiro (CHIAVENATO, 2002).

Estar satisfeito com um relacionamento tem a ver com as percepções a respeito desta relação. Essas percepções podem ser de cunho emocional, de troca de conhecimentos, colaboração, reconhecimento, produtividade, etc. Além disso, em situações como por exemplo as relações entre um gerente e seus funcionários, a distribuição de poder entre os membros e o estilo de liderança afetam a satisfação podem afetar a percepção de satisfação (VENTORINI e GARCIA, 2004).

A satisfação não é apenas resultado da qualidade de um relacionamento, mas também uma de suas causas. Na vida de uma organização, essa relação dialética entre satisfação e qualidade também acontece. Altos níveis de satisfação dos clientes internos elevam a qualidade do clima organizacional que, em uma via de mão dupla, influencia a satisfação dos envolvidos. Pessoas satisfeitas com seus relacionamentos em organizações resulta em maior interesse, motivação, confiança, compromisso e colaboração, além de estimular a continuidade da relação (CHIAVENATO, 2002).

O grau de compromisso no relacionamento mostra o quanto cada participante compra a ideia de continuidade dessa relação indefinidamente, ou catalisa o seu comportamento para tentar garantir a sua continuidade ou manter as suas propriedades. O compromisso pode ser exógeno ou endógeno (HINDE, 1997).

Compromissos endógenos são os investimentos, emocionais e de tempo, feitos nas fases iniciais dos relacionamentos. Por sua vez, a lei de oferta e procura, de mão-de-obra e recursos financeiros, atua como fonte de compromisso exógeno, especialmente em relações formais. Esses investimentos dependem sempre da percepção do grau de compromisso por parte das pessoas, da expectativa de continuidade da relação e de garantias mais explícitas quanto ao compromisso. Se forem notadas diferenças no grau de compromisso entre as pessoas, isso pode gerar conflitos e consequentes problemas para o clima organizacional (VENTORINI e GARCIA, 2004).

O fim de uma relação pode ser de forma abrupta ou gradual. A insatisfação, a percepção de alternativas mais atraentes, os conflitos destrutivos, a perda de confiança, os problemas de comunicação e fatores situacionais. Contudo, a recuperação da confiança e do compromisso, quando investimentos endógenos ou exógenos já foram feitos, pode ser revertida (VENTORINI e GARCIA, 2004).

A ciência do relacionamento pode ser aplicada ao contexto organizacional. Porém, para facilitar o diálogo entre as várias disciplinas que estudam relacionamento, a cooperação é essencial afim de vislumbrar um conhecimento mais profundo sobre o relacionamento interpessoal em sua diversidade, entre eles o organizacional (VENTORINI e GARCIA, 2004).

No início deste século, houveram importantes mudanças nos estudos das organizações. O trabalhador passou a ser visto de forma mais abrangente, olhando para suas motivações e necessidades e assim começaram a surgir novas teorias da organização (CARDOSO, 2006). Estudos sobre a comunicação interna ainda não receberam da academia nem do mercado uma atenção especial. Ainda não existem trabalhos suficientes relacionados à comunicação interna e suas implicações, interfaces e conexões entre os diferentes departamentos da organização (RAMOS, 2012). Confirma-se a produção de poucos trabalhos realizados na área pela pesquisa realizada pela Agência de Comunicação FSB, que construiu um Mapa da Comunicação Brasileira. Segundo o Mapa da Comunicação Brasileira, a comunicação interna “no âmbito acadêmico é ainda uma área de escassa bibliografia no País”, o que gera algumas dificuldades, pois, “como são raros os estudos sobre a área, poucos estudantes de comunicação encontram espaço para se aprofundarem nesse campo. No mercado, terminam por faltar profissionais especializados” (MELLO, 2011, p.72).

A comunicação interna estratégica é aquela que busca conhecer os diferentes perfis dos públicos internos, as culturas envolvidas, aquela que sabe que existem conflitos e trabalha para resolve-los harmoniosamente, admite a existência da comunicação informal, e desenvolve ações e canais específicos para cada um (RAMOS, 2012).

A comunicação interna é um componente estrutural e deve ter um tratamento processual considerando duas vertentes: Abordagem como processo; e Integração à gestão. A primeira abre visão ampla e integrada, e não a partir da aplicação de atividades isoladas ou desarticuladas de seus subcampos, relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. A segunda apoia diretamente políticas e estratégias de negócio e também contribui para o alcance dos objetivos estratégicos, bem como para a construção de sentido no ambiente interno e externo (OLIVEIRA e PAULA, 2007).

A incorporação do diálogo é outro grande desafio a ser enfrentado nas organizações como elemento fundamental para a prática de uma comunicação estratégica. Hue (2006) afirma que “o comunicar começa com o ouvir”, ou seja, relaciona a comunicação com a escuta e defende que ela deve ser voltada para desenvolver um relacionamento entre as pessoas, com diálogos constantes e a busca de interesses comuns, individuais ou coletivos.

É preciso construir relacionamentos e o segredo para esta conquista são os processos efetivos de comunicação, uma comunicação aberta, intensa e transparente. A estratégia de negócios não deve mais estar dissociada da estratégia de pessoas, ou seja, é preciso atuar na instância humana e não mais apenas atuar na estrutura técnica das organizações (MARCHIORI, 2006).

Na visão de Marchiori (2005, p.112), “o que possibilita a execução das atividades para o alcance dos objetivos organizacionais é a geração de proximidade, o sentido às experiências e o aprimoramento dos relacionamentos”.

Para Brum (1994, p.26) “um programa de Comunicação Interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho”. Ele afirma que a Comunicação Interna tem a capacidade de desenvolver e estabelecer relacionamentos integrados entre os membros da organização, utilizando programas participativos capazes de gerar o comprometimento do público interno. Nesse contexto, surgiu a ideia do Endomarketing ou Marketing Interno.

Bekin (1995, p.34) usou pela primeira vez a palavra endomarketing e a define como responsável “por realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover e entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”. Ao basear-se em um artigo escrito por Theodore Levit, que afirmava ser imprescindível propagar a ideia de satisfação de clientes em todos os cantos da organização, com o propósito de motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela, Bekin lançou as bases de uma nova tendência de marketing voltada para o seio das organizações delineando as características e funções do endomarketing.

Para Grönroos (1995, p.279), “a premissa do endomarketing é que uma troca interna entre a organização e a equipe de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos”. Para ele o endomarketing é considerado uma ferramenta muito eficaz de capacitação e motivação dos funcionários ou associados, visando com que olhem para si como primeiros clientes da empresa

e a partir daí gerando comprometimento e qualidade no atendimento aos clientes externos. A intenção é que esse processo, sendo gerenciado, assegure que os empregados, de todos os níveis, entendam o negócio e, por conseguinte, que todos os empregados estejam aptos e motivados para agirem de forma que os objetivos sejam alcançados.

Cerqueira (1994) afirma que endomarketing se baseia em um conjunto de projetos, processos ou ferramentas de comunicação integrada que permite a venda e a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa.

Para Bekin (1995, p.54), o endomarketing introduz uma nova perspectiva: “a da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientado por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço, os funcionários”. Baseado nisso, defende a ideia de que a eficiência está na valorização das pessoas, na descentralização do conhecimento, do poder e das informações, e na coesão interna.

Bekin (1995, p.6) afirma ainda que “o recurso essencial para a criação de riqueza é a informação, o conhecimento. E quem detêm o conhecimento e a informação são as pessoas”.

As organizações que fazem uma comunicação eficiente com seus funcionários conseguem retê-los e, quando em meio às crises externas, os funcionários se mobilizam e são motivados a lutar pela empresa para vencer a crise ou conduzi-la ao topo. Pessoas motivadas e comprometidas, trabalhando de forma cooperativa, permitem respostas mais rápidas à superação das crises tanto externas como internas.

Apesar disso, o endomarketing ainda é uma via de mão única, diferentemente do marketing de relacionamento que será visto no próximo item e tem um outro tipo de abordagem em relação à comunicação.

2.2 A Teoria do Marketing de Relacionamento

Para compreender a teoria de marketing de relacionamento, será dado um breve histórico sobre o marketing como ciência, seu surgimento, sua disseminação e vertentes que se desenvolveram até dias atuais.

Como ciência, no início do século XX, o marketing teve sua origem nas transformações da economia e dos mecanismos industriais ocorrentes naquele tempo. Ralf Starr Butler, professor da Universidade de Wisconsin, apropriou o termo “Marketing” referenciando os

planos e articulações das atividades e transações mercadológicas das organizações (BARTELS, 1988).

A percepção das relações nas interações comerciais e seus aspectos já eram percebidos no período pré-industrial. Nesta época, as interações comerciais eram feitas de maneira mais direta, onde os produtos e serviços eram entregues diretamente ao consumidor pelo produtor/artesão e predominavam os aspectos relacionais prevalecendo nas relações de longo prazo. Na era industrial, com o aumento da demanda e do consumo, as relações ficaram impessoais, pois as organizações queriam maximizar os lucros através da produção em massa. Os processos produtivos de grandes escalas forçaram as organizações a obterem mediadores nas interações comerciais e adotaram uma abordagem transacional orientada para relações de curto prazo, e aumentaram a distância entre os fornecedores e consumidores. Essa distância entre os fornecedores e consumidores só começa a ser estudada e dada certa importância no período pós-industrial. A orientação para relacionamentos mais próximos e estreitos ganhou importância com o crescimento da prestação de serviços e outras forças macro ambientais como: programas de qualidade total, avanços em tecnologias de informação e comunicações, valorização dos indivíduos e equipes pelas organizações e concentração na retenção de consumidores (SHETH e PARVATIYAR, 1995a).

Em sua forma mais pura, o marketing visa entender às necessidades dos clientes através de pesquisa de mercado, análise do comportamento dos consumidores, segmentação de consumidores, diferenciação em atendimento, melhorias em produtos e serviços, logística de entrega, pós-vendas, publicidade entre outros (NEVES, 2003).

Sendo assim, o marketing consegue tirar o máximo proveito dos recursos disponíveis reduzindo custos, uma vez que todos os recursos disponíveis já se encontram alocados, aumentando as suas dimensões de sua ação (WESTWOOD, 2007).

Para Kotler e Keller (2006), o marketing pode ser definido como um processo social, orientado para a satisfação de desejos ou necessidades de indivíduos e organizações, através dos processos de troca. Uma outra definição, segundo Kotler (2000, p.30) é a de que o “marketing é o processo social por meio das quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Os elementos básicos de marketing para organizações sem fins lucrativos são os mesmos e deve preocupar-se com as relações entre a organização e seus diversos públicos e

mercados, em entender o que a organização troca com seus públicos e em interessar-se pelas motivações que baseiam suas transações e satisfação. Os elementos são aplicados à organização de acordo com o objetivo, a função, o produto e o mercado que deseja satisfazer. Esses fatores devem ser bem definidos pela organização (KOTLER, 1978; SOUZA, 1993).

A maioria dos pesquisadores argumentam que existem duas orientações básicas de engajamento de clientes ou associados ou processos: aquisição de clientes ou associados e retenção de clientes ou associados (LEWIS 2006; REINARTZ *et al.*, 2004).

Para Arnold, Fang e Partimeier (2011) podemos dividir os dois caminhos das seguintes formas:

1) Aquisição de clientes ou associados:

- Os objetivos básicos da organização incluem conquistar novos clientes ou associados de alto valor (dimensão de cultura);

- As estratégias de negócios estão centradas sobre a forma de obter informações sobre potenciais clientes ou associados, medir o seu valor potencial, e alocar recursos para adquirir novos clientes ou associados valiosos (dimensão estratégia);

- A organização monitora regularmente as atividades dos colaboradores para adquirir novos clientes ou associados (dimensão controle).

2) Fidelização de clientes ou associados:

- As estratégias de negócios estão centradas na coleta de informações sobre os clientes ou associados existentes e aloca recursos para manter os clientes ou associados “valiosos” existentes (dimensão de estratégia);

- Os objetivos básicos da organização incluem a retenção de clientes ou associados “valiosos” existentes (dimensão cultural);

- A organização monitora regularmente as atividades dos colaboradores de manutenção de relacionamento com clientes ou associados (dimensão controle).

Conquistar novos clientes ou associados é sempre necessário, a fim de compensar as taxas de deserção de clientes ou associados regulares e manter a base de clientes ou associados existentes ou para fazer um número maior de clientes ou associados (BUTTLE, 2009). No entanto, esta é uma tarefa dispendiosa, pois a conquista de um novo cliente pode ser ainda até 20 vezes mais cara do que manter um já existente (REICHHELD e DETRICK, 2003; BUTTLE, 2009).

A necessidade de atrair, conquistar, influenciar, e manter clientes ou associados é uma das principais preocupações para a maioria das organizações. Conquista e retenção de clientes ou associados continuam a ser fatores determinantes para o crescimento da receita e para vencer a forte luta de concorrência. Alguns estudos mostram que a organização média perde metade de seus clientes ou associados a cada cinco anos e que custa cinco a dez vezes mais para obter um novo cliente como para manter um já existente (KALAKOTA e ROBINSON , 2001).

O marketing de relacionamento é um novo conceito na maneira de se analisar as relações organizacionais, rompendo com os paradigmas do chamado "marketing tradicional" (BERRY, 2002).

Segundo Bretzke (2000), a terminologia marketing de relacionamento surgiu com Berry (2001), em 1983. Na época, definiu-se marketing de relacionamento como a atração, manutenção e aprimoramento das relações como forma de alcançar maior competitividade das organizações e maior satisfação dos clientes ou associados e, conseqüentemente, contar com sua fidelidade. Prospectar novos clientes era apenas um processo intermediário no marketing. Mais recentemente, a ênfase passou a ser a solidificação de relacionamentos, atendimento das expectativas e desenvolver elos entre os clientes ou associados o produto ou serviço (BERRY, 2001; BRETZKE, 2000).

A aceitação do conceito de marketing de relacionamento é recente e se desenvolveu dirigida para satisfazer os desejos dos clientes ou associados concentrando suas habilidades em criar, estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo com clientes ou associados. Clientes leais são mais lucrativos, uma vez que não são sensíveis a alternativas e um relacionamento bem executado assegura uma relação duradoura, de confiança e difícil de se desfazer (HUTT e SPEH, 2007).

Para Kotler (2000), o marketing de relacionamento tem o objetivo de construir e estabelecer relacionamentos de satisfações mútuas no longo prazo entre clientes ou associados e fornecedores com o fim de retê-los no longo prazo. Através desses relacionamentos, são estabelecidas sólidas relações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, tendo como resultado a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing.

O marketing de relacionamento refere-se à estratégia de negócios destinada a conquistar vantagem competitiva a longo prazo mediante a entrega de valor ao cliente e lucrar com o valor dos negócios ao mesmo tempo. O objetivo é obter uma equação, uma troca, de ganha-ganha para todos. Fatores como qualidade de serviço, entrega, capacidade de resposta, confiabilidade,

acessibilidade e empatia constituem práticas de marketing de relacionamento. Este é considerado como o valor de referência de sucesso de uma organização. As organizações devem começar a pensar sobre os clientes ou associados em termos de pessoas com interações pessoais e opiniões (ALLEN *et al*, 2001).

O marketing de relacionamento é o lado funcional do processo de relacionamento, quando se trata de gerir as relações para com os clientes ou associados da organização. O relacionamento com clientes ou associados é a representação real de como a organização pode ser mais suscetível a entender as necessidades, vontades e desejos ocultos de seus clientes ou associados (BOULDING *et al*, 2005).

Uma organização que tem uma orientação para aprofundar seus relacionamentos existentes e desenvolver novos clientes ou associados, tem o potencial de impactar significativamente o desempenho geral da organização (KUMAR *et al* 2006; MORGAN e HUNT, 1994; PALMATIER *et al.*, 2006).

Marketing de relacionamento é um conjunto de processos, mediado por um conjunto de tecnologias de informação que se concentra na criação de troca de duas vias com os clientes ou associados para que as organizações tenham um conhecimento profundo das suas necessidades, desejos e padrões de compra. É um processo usado para aprender mais sobre as necessidades e comportamentos dos clientes ou associados, a fim de desenvolver relacionamentos mais duradouros com eles (MEHTA *et al*, 2010).

Para Dyche (2001), o marketing de relacionamento é uma tecnologia que permite enxergar quem são os clientes ou associados mais “valiosos” afim de aumentar a lealdade para uma nova aquisição de produto ou serviço.

Para Fayerman (2002) o marketing de relacionamento, visando aumentar a satisfação e retenção de clientes ou associados, é uma estratégia de negócios para oferecer serviços e produtos cada vez mais personalizados (FAYERMAN, 2002).

Greenberg (2001) afirma que o marketing de relacionamento não é uma tecnologia e sim uma forma estratégica comportamental e que, a tecnologia, facilita um conjunto de processos de negócios e políticas que são projetados para adquirir, reter e servir ao cliente.

Assim, ter foco no cliente significa dizer que a organização cuida e se importa realmente com seus clientes ou associados, centra-se nas necessidades destes e é voltada para atendê-los em primeiro lugar, isto é, a organização deve primeiro criar valor para cliente. Lucro e fidelidade serão recompensas de um processo focado. A melhor maneira de uma organização

ser de fato focada no cliente é alinhar os interesses da organização com os de seus clientes ou associados (KUMAR, *et al*, 2008; BOSE, 2012).

O entendimento das diferenças entre “marketing de massa” e o “marketing de relacionamento”, mostradas no Quadro 1, potencializa ainda mais a ideia da adoção do marketing de relacionamento pelas organizações.

Quadro 1 - Marketing de Massa versus Marketing de Relacionamento

MARKETING DE MASSA	MARKETING ONE-TO-ONE
Consumidor médio	Consumidor individual
Anonimato do consumidor	Perfil do Consumidor
Produto padrão	Oferta de mercado customizada
Produção em massa	Produção customizada
Distribuição em massa	Distribuição individualizada
Propaganda em massa	Mensagem individualizada
Promoção em massa	Incentivos individualizados
Mensagem unilateral	Mensagens bilaterais
Economias de escala	Economias de escopo
Participação de mercado	Participação do consumidor
Todos os clientes	Clientes lucrativos
Atração de cliente	Retenção de cliente

Fonte: Adaptado de Kotler & Keller, 2006.

Pelos itens apresentados no Quadro 1, percebe-se claramente a mudança de foco, ou seja, de um marketing de massa que segmenta pouco e que planeja suas estratégias pelas médias (grupo de pessoas, ou nichos) e o marketing de relacionamento que foca numa relação direta e estreita com o cliente afim de conhecê-lo melhor e atender as necessidades com mais precisão gerando o principal resultado esperado: a satisfação do cliente. No caso deste estudo, a análise e proposição de uma estratégia de relacionamento serão baseadas na teoria de marketing de relacionamento e mostrar que essa tecnologia convencional do mercado pode propiciar uma economia de forças, uma vez que, através desta estratégia, os relacionamentos entre os associados poderão ser personalizados e mais transparentes. Além da economia de forças,

também permite uma maior liberdade de ação para a associação, pois quanto mais a estratégia dispõe de um número considerado de alternativas, maiores serão suas ações para a busca dos seus objetivos.

O marketing de relacionamento, para acontecer com sucesso, depende muito da base de dados que a organização possui de seus clientes ou associados e, principalmente, da capacidade da organização para transformar esses dados em informações úteis e conhecimentos a respeito dos mesmos. Está é a base para todas as ações de comunicação (REIJONEN e LAUKKANEN, 2010; SWIFT, 2001). Portanto, as organizações não fornecem apenas produtos e mercadorias para seus clientes ou associados, eles também fornecem o conhecimento que eles têm, e mais especificamente o conhecimento que é importante e relevante para o cliente específico, ou seja, a noção de que os clientes ou associados não compram produtos e serviços, como tal, mas as soluções que trazem valor acrescentado às suas necessidades e problemas para satisfação (VARGO e LUSCH, 2004, 2008).

Pode-se dizer que os clientes ou associados estão no comando como nunca antes aconteceu. Adotando processos tecnológicos centrados no cliente, essas organizações desenvolvem melhores produtos e serviços cada vez mais personalizados e dentro da expectativa de consumo (GREENBERG, 2001).

Entende-se, a partir das definições descritas, que o marketing de relacionamento coloca o cliente no centro dos processos de negócio, sendo estrategicamente concebido para perceber e antecipar as necessidades dos atuais clientes ou associados e dos potenciais que possam vir a fazer parte da rede. Essas ações possibilitam maior percepção dos clientes ou associados quanto ao atendimento de suas expectativas e criam-se as relações de longo prazo.

Além disso, o uso de sistemas de informação e análise de dados de clientes ou associados em processos de marketing de relacionamento oferece um potencial considerável para a melhoria da eficiência. Mas, em muitos hotéis de pequeno e médio porte por exemplo, a informação é ainda gravada à mão em cartões de índice, ou de um simples banco de dados de clientes ou associados é utilizado para registrar endereços de clientes ou associados (MINGHETTI, 2003; SWIFT, 2001).

Como o marketing de relacionamento diz respeito à estratégia de uma organização, ele também pode ser visto como uma cultura organizacional e um negócio subjacente. O marketing de relacionamento, por outro lado, implica nas táticas para lidar com as relações com os clientes ou associados da organização. A criação de valor, e mais especificamente a criação de valor

mútuo entre a organização e seus clientes ou associados, é uma parte essencial da gestão de relacionamento com o cliente. Valor neste contexto não significa apenas o valor monetário que a organização pode angariar do relacionamento com o cliente e sim o grau de fidelidade da relação (VAVRA, 1993).

Um exemplo de como a relação de aprendizagem funciona é mostrado a seguir de forma coloquial: Se você é meu cliente e eu consigo conversar com você e me lembro do que você me disse, então conheço mais sobre você e sei algo sobre você meus concorrentes não sabem. Então eu posso fazer coisas para você que meus concorrentes não podem fazer, porque eles não sabem quem é você, assim como eu. Em pouco tempo, você pode obter algo de mim que não encontrará em qualquer outro lugar, por qualquer preço. No mínimo, você tem que começar tudo de novo em outro lugar, mas começar de novo é mais caro do que ficar comigo (PEPPERS e ROGERS, 2004).

Ainda de forma coloquial, o relacionamento entre você e outra pessoa acaba sendo frustrante se cada vez que vocês conversam com a outra pessoa não tem a menor lembrança de seus contatos anteriores. Imagine se toda conversa sempre tem que começar do zero. Você certamente concluirá que esta relação consome muito do seu tempo para pouco retorno, que é muito esforço para pouca consideração e você começa a evitar essa relação além de começar a se relacionar com quem sabe mais de você e quer te atender. Assim funciona o mercado com os clientes ou associados. O cliente sempre o verá como uma entidade única assim como ele quer ser visto como único também. Quanto mais a relação for estreita e aberta, mais você vai atender as expectativas dos clientes ou associados (GREENBERG, 2001).

O processo de criação de valor através de uma gestão de relacionamento com clientes ou associados é sempre uma operação de duas vias e o valor do relacionamento tem de ser percebido tanto pela organização quanto pelo cliente. Da perspectiva da organização, o valor percebido é baseado em dois fatores como o quão rentável é a aquisição inicial de um cliente e quanto lucro potencial que existe na retenção a longo prazo de um grupo de clientes ou associados ou cliente específico (PAYNE, 2006).

O valor percebido pelo cliente é o que vai determinar se as expectativas foram atendidas e seus anseios satisfeitos. Quando se atinge o sentimento do cliente através desta satisfação, isto sempre será uma experiência única e o cliente vai automaticamente disseminar sua marca para as pessoas que os circundam, tanto pessoas jurídicas, pessoas físicas e poder público. O resultado é um fortalecimento das relações pela ação da confiança e convergência de interesses mútuos em formar aquela parceria de longo prazo. Essa percepção será refletida nas

propagandas "boca a boca" que será feita pelos próprios clientes ou associados satisfeitos trazendo quem ainda não faz parte para perto da organização e resultando em novos clientes ou associados e mais poder de realização em conjunto (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). Ainda para Kotler e Armstrong (1999, p.6), "o valor para o cliente é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto". A percepção é a grande chave da busca pela satisfação. Exige alteridade.

A implementação de um sistema da estratégia marketing de relacionamento facilita a padronização de processos e permite o estabelecimento de um amplo conhecimento sobre os clientes ou associados (PICCOLI *et al.*, 2003.; MAGNINI *et al.*, 2003).

Percebe-se que, de acordo com o modelo de negócio de cada organização, produto ou serviço oferecido, mercado em que está inserido e, principalmente, quem são os clientes ou associados, cada organização desenvolverá adotar uma estratégia de relacionamento.

As quatro estratégias do marketing de relacionamento são (PEPPERS e ROGERS GROUP, 2004):

- Identificar: conhecer bem o cliente e deixar-se conhecer é fundamental para qualquer organização que queira desenvolver uma relação de confiança;
- Segmentar: segmentar o cliente de acordo com os aspectos que a organização determinar;
- Interagir: como a organização se comunica e interage com o cliente;
- Personalizar: cada cliente quer ser atendido de uma maneira e para isso deve ser desenvolvida a melhor estratégia de relacionamento entre a organização e seus clientes ou associados.

Qualquer iniciativa de se implantar o marketing de relacionamento deve levar em consideração os quatro passos indicados acima. O processo de conversão de uma organização pautada em conquistar clientes ou associados para uma pautada pela teoria de marketing de relacionamento é mais importante que os quatro passos de implantação. Dentre as principais mudanças culturais para a adoção da teoria, destacam-se os paradigmas ligados à produção em massa e a customização em massa. Para isso, é preciso que a organização repense suas filosofias básicas de fazer negócios, supere posturas de gerentes e funcionários e reconstrua sua cultura.

Observa-se, na que o cliente interno é coprodutor do processo de relacionamento e comunicação dentro da organização, ou seja, é ouvido e tem suas demandas atendidas e

satisfeitas se aplicada a teoria de marketing de relacionamento. Ao contrário da comunicação interna tradicional e do endomarketing que são uma via de mão única, ou seja, atua apenas com os interesses da organização e não ouve as demandas de quem faz parte dela.

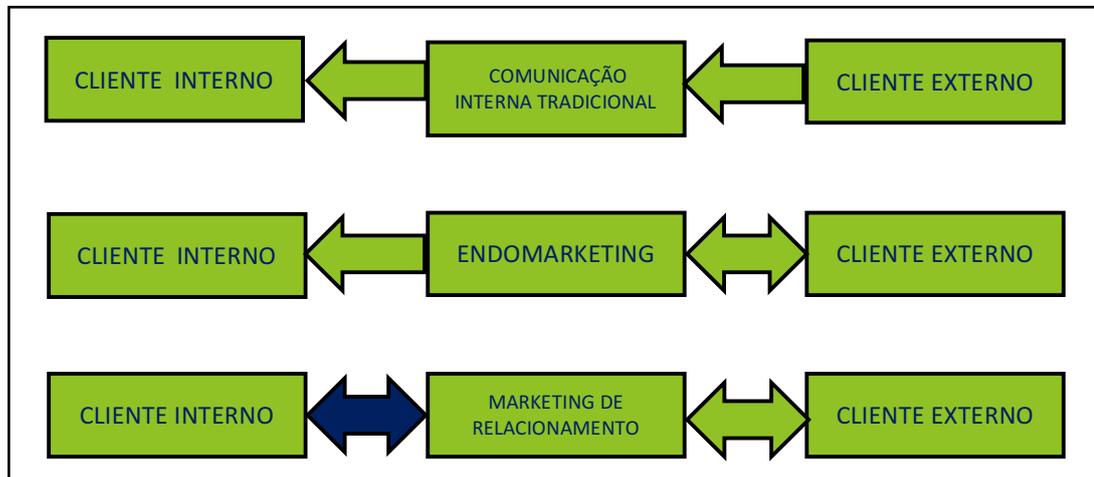


Figura 2 - Comparativo das Relações Internas Organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

3 ASSOCIAÇÕES E CIRCUITOS TURÍSTICOS

Este capítulo discorre sobre o conceito de associações, a partir das origens históricas, derivadas das cooperativas populares fundadas em meados do século XIX, e também sobre o conceito de circuitos turísticos no Estado de Minas Gerais.

Os seres humanos vivem em comunidades como forma de sobrevivência, segurança, exploração territorial e busca de alimentos e moradias desde a pré-história. O objetivo central dessa organização em comunidades foi a melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo e de sua comunidade. Cooperar está na essência do ser humano (LAGO, 2009).

Civilizações antigas, como os egípcios, incas e astecas, construíram sistemas de irrigação coletivos, combatiam as pragas da agricultura, compravam sementes e defendiam as terras, demonstrando a força da cooperação nessas sociedades (DUCCI, 2009).

Até então, todos os acontecimentos eram explicados pelos deuses e mitos. Na Grécia, por volta do ano 500 a.C., surgiu a era da razão e a democracia. Com a razão, o homem instituiu uma nova forma de educação e assim começou a participação nas decisões e rumos de sua sociedade. A raça humana se multiplicou pelo mundo, colonizou novas terras, demarcou fronteiras. Em todas as civilizações, o ser humano organizou-se para viver coletivamente, desenvolvendo as relações sociais, culturais e produtivas. Neste trajeto, as civilizações acumularam poder, riqueza e conhecimento. Com o fim de mediar as relações citadas acima, foi criado o Estado, que tem o objetivo de regular o convívio social a partir de leis e realiza os interesses de uma maioria (BRASIL, 2008).

Na Idade Média surgiram algumas iniciativas de exploração coletivas rurais organizadas pelos religiosos e também existiam as guildas e as corporações de ofício que foram uma experiência mais formal de agrupamento de profissionais tais como alfaiates, ferreiros, sapateiros, artesões e artistas e tinham o fim de proteger os interesses econômicos desses atores que se agrupavam (SCHNEIDER, 1999).

Após a Revolução Industrial, muitos agricultores e trabalhadores, atraídos pelas novas fábricas, foram para a cidade e deixaram o campo em busca de melhor qualidade de vida, resultando no excesso de mão-de-obra. Muitas pessoas, inclusive mulheres e crianças, se submeteram a jornadas de trabalho intensas, salários baixos, ocupações precárias e ingressaram no mercado de trabalho em condições desumanas e abusivas (ANGOTTI, 2002).

De forma antagônica ao modelo capitalista e para diminuir as dificuldades ocasionadas pela falta de capital e aumentar a independência da classe trabalhadora, surgiram trabalhos e pensadores sobre o modelo capitalista instituído na Europa o que amadureceu o ideal e as práticas cooperativas e que moldaram o conceito de cooperativismo. Estudos como o de Philippe Joseph Benjamin Bucher (1796-1865), Louis Blanc (1812-1882), Robert Owen (1771-1858) e François Marie Charles Fourier (1772-1837) debateram e se posicionaram a favor de formas de associação como meio de enfrentar as injustiças promovidas pelo capitalismo (SANTOS *et al*, 2008; STRATHERN, 2003).

Com a ideia de reduzir os impactos sociais e econômicos gerados pela revolução industrial e devido às lutas da nova classe operária surgiram os movimentos cooperativistas modernos (SCHNEIDER, 1991). Segundo Santos *et al* (2008), a palavra “cooperativismo” vem do latim “*cooperari*” que significa “operar conjuntamente”.

A ideia de superar o capitalismo através da mobilização do proletariado em torno de cooperativas de produção ganhou força e o desejo de melhorar a qualidade de vida, a que estavam os trabalhadores sendo submetidos, vieram à tona (SCHNEIDER, 1999).

Então, na Inglaterra em 1844, ocorreu a fundação da primeira cooperativa de consumo. A Rochdale Society Of Equitable Pioners (Sociedade dos Pobros Pioneiros de Rochdale) foi originada por um grupo de operários ingleses, tecelões, com vinte e oito associados. Os princípios cooperativistas foram idealizados e se tornaram referências para todas as cooperativas até os dias atuais (ANGOTTI, 2002; CANÇADO e GONTIJO, 2009).

O cooperativismo na Europa difundiu-se e tomou grande importância econômica. Na França, a maioria das cooperativas eram do setor produtivo (industrial, agrícola) e, na Alemanha, as cooperativas atuavam na área de crédito. Se desenvolveram também na Suíça (1851), Itália (1864), Dinamarca (1866), Noruega (1885), Suécia (1899), chegando inclusive ao Japão (MAURER JÚNIOR 1966 *apud* CANÇADO e GONTIJO, 2009).

No Brasil, o movimento cooperativista encontra suas raízes em 1847 com a fundação no sertão do Paraná da Colônia Thereza Cristina. Ainda que de funcionamento breve, foi importante passo para o cooperativismo nacional. A cooperativa foi articulada sob o ideal cooperativista e atribuída ao francês Jean Maurice Faivre, defensor das ideias de Charles Fourier. Outras iniciativas ocorreram como por exemplo a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto que foi a primeira cooperativa oficialmente de que se

tem registro no ano de 1889. Após estas primeiras iniciativas, as cooperativas expandiram-se para os estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul (LAGO, 2009).

Desde 1844 até o momento, os princípios cooperativistas passaram por leves ressignificações, mas os valores básicos permanecem. Os princípios cooperativistas são (CANÇADO e GONTIJO, 2009; CRÚZIO, 2005; SANTOS *et al*, 2008, SINGER, 2002):

- Adesão livre e voluntária: as cooperativas e associações são organizações voluntárias que devem estar prontas a receber todas as pessoas, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa, com um número ilimitado de associados aptos e dispostos para usar seus serviços e comprometer-se a aceitar suas responsabilidades como associados;
- Gestão democrática e livre: cooperativas e associações são controladas por seus associados, que devem participar ativamente reunidos em assembleias, onde irão debater e votar as políticas, objetivos e metas e trabalho;
- Participação econômica dos cooperados ou associados: eles contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa ou associações. O capital que sobra da divisão é propriedade comum da cooperativa e geralmente destinado após realização de uma Assembleia Geral. Essa verba pode ser investida na melhoria do ambiente social dos cooperados, redistribuição de sobras ou apoio a outras atividades aprovadas pelos sócios, entre outras decisões;
- Autonomia e independência: as cooperativas e associações devem tomar suas decisões de maneira independente e autônoma sem interferência externa e independente de acordos firmados com entidades, governos e outras instituições públicas ou não. Os associados devem ter seu direito assegurado ao controle democrático para manter a autonomia das decisões;
- Educação, formação e informação: este princípio visa uma condição de aprendizado contínuo do associado como ser humano (Educação) e como profissional (Formação). Há também o acesso dos associados a todas as informações relativas à cooperativa ou associação (Informação);
- Inter-cooperação: o nível inter-organizacional entre as cooperativas e associações para fortalecer o cooperativismo. Elas trabalham juntas e utilizam-se das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;

- Preocupação com a comunidade: as cooperativas e associações trabalham pelo bem-estar e desenvolvimento sustentável de suas comunidades, atuando em parceria com governos, entidades ou instituições, públicas ou privadas na execução de programas e projetos socioculturais;
- Neutralidade: cooperativas e associações devem se manter neutras em questões políticas e religiosas.

Ao longo do tempo, as cooperativas e associações assimilaram características capitalistas devido ao desenvolvimento e expansão do sistema pelo mundo, para se inserir nos mercados e garantir sua reprodução. Possuem um caráter híbrido, com relações socialistas e capitalistas, o que não a estabelece como instrumento de emancipação econômica (LUXEMBURGO, 2000, p. 20).

3.1 Associações no Brasil

Pode-se definir associação como uma pessoa jurídica composta livremente pela união de indivíduos que têm um objetivo em comum e querem melhorar as condições de vida do grupo e da comunidade em que estão inseridos (BRASIL, 2009).

Associação também é definida como uma sociedade civil sem fins lucrativos, onde as pessoas se agrupam e se organizam de forma democrática para defender seus objetivos em comum. A criação de uma associação se dá em vários campos da atividade humana por motivos filantrópicos, sociais, econômicos, culturais, científicos, etc. A associação é uma forma de legalizar essa união de indivíduos para permitir que se construa condições para uma maior realização no trabalho e uma remuneração satisfatória. É também um meio de participação na sociedade que, através do grupo, consegue-se alcançar objetivos que seriam bem mais difíceis ou até impossíveis de conquistar individualmente (BRASIL, 2008).

As associações brasileiras encontram-se classificadas da seguinte forma (BRASIL, 2008):

- Associações filantrópicas: indivíduos voluntários que prestam assistência social a idosos, crianças e pessoas carentes;
- Associação de moradores: moradores de bairros se organizam para exigir do poder público providências para as demandas do bairro como saneamento,

asfalto, escolas, postos de saúde, etc, bem como o de conscientizar os moradores para a preservação do local;

- Associação de pais e mestres: pais e professores se unem e representam a comunidade escolar com objetivo de melhorar as condições de ensino e integração sociocultural entre alunos e comunidade, uma vez que a educação é uma das ferramentas de participação dos indivíduos na sociedade;
- Associações em defesa da vida: pessoas que se unem pelas mesmas condições de marginalização, como meninos de rua, abandonados à própria sorte. Outros exemplos de grupos são os Alcoólatras Anônimos, prevenção de Doenças Sexualmente Transmissíveis, etc;
- Associações culturais, desportivas e sociais: pessoas que se unem e são ligadas às atividades culturais, artísticas, esportivas, etc. Outra característica deste tipo de associação é, por exemplo, a necessidade de pessoas se unirem para alertar e reeducar a sociedade em questões polêmicas como preconceitos, cuidados com a natureza, etc;
- Associações de consumidores: pessoas organizadas para compra de alimentos e outros produtos para o abastecimento das famílias. Também pode ser a união de indivíduos que pretendem exigir melhor atendimento, produtos de melhor qualidade a preços mais justos, por exemplo;
- Associações de classe: são entidades que representam perante o Estado os interesses em comum de sua classe organizacional ou trabalhadora. Alguns exemplos são os conselhos profissionais, federações e confederações;
- Associações de trabalho: são organizações que agrupam trabalhadores ou pequenos proprietários para realizar atividades produtivas. Alguns exemplos são associações de taxistas, médicos, produtores rurais, circuitos turísticos, etc.;

Diversas associações, para definir seu estatuto, consideram somente os aspectos legais. Aproveitam modelos de estatutos de regimento interno e adaptam à identidade jurídica da organização. Mesmo sendo apresentadas e aprovadas em assembleias, essas propostas demonstram a ausência de uma construção coletiva e impedem que seus associados se identifiquem e se apropriem do estatuto de forma que este seja fruto de uma expressão dos comportamentos do dia a dia da associação (BRASIL, 2009).

O Quadro 2 - Conceito de Associações apresenta os principais pontos sobre as associações, destacando o conceito e seu funcionamento.

Quadro 2 - Conceito de Associações

ASSOCIAÇÕES	
Conceito	Sociedade civil sem fins lucrativos.
Finalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Representar e defender os interesses dos associados. • Estimular a melhoria técnica, profissional, econômica e social dos associados.
Legislação	Constituição (art.5o, incisos XVII a XXI e art. 174, § 2a). Código Civil.
Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de duas pessoas.
Procedimentos	Aprovação do estatuto, em assembleia geral, pelos associados. Eleição da diretoria. Elaboração da ata de fundação. Registro do estatuto e ata de fundação no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas da Comarca CNPJ na Receita Federal. Registro no INSS e Ministério do Trabalho. Abertura de livros: ata e caixa.
Patrimônio	<ul style="list-style-type: none"> • Seu patrimônio é formado por taxas pagas pelos associados, doações, fundos e reservas. Não possui capital social. A inexistência do mesmo dificulta a obtenção de financiamentos junto às instituições financeiras.
Representação	<ul style="list-style-type: none"> • Pode representar os associados em ações coletivas de seu interesse. • São representadas por federações e confederações.
Participação Democrática	<ul style="list-style-type: none"> • Nas decisões em assembleia geral, cada pessoa tem direito a um voto.
Abrangência	<ul style="list-style-type: none"> • Área de atuação limita-se a seus objetivos.
Operações	<ul style="list-style-type: none"> • Auxilia no processo de comercialização dos associados. • Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados das atividades da associação são de responsabilidade dos associados.
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Os dirigentes têm ou não, conforme estatuto, remuneração pelo exercício de suas funções, recebem apenas o reembolso das despesas realizadas para o desempenho de seus cargos.
Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Escrituração contábil simplificada.
Resultados Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • As possíveis sobras das operações financeiras não são divididas entre os sócios, sendo aplicadas na própria associação.
Tributação	<ul style="list-style-type: none"> • Deve fazer anualmente uma declaração de isenção de imposto de renda.
Fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser fiscalizada pela prefeitura, Fazenda Estadual, INSS, Ministério do Trabalho e Receita Federal.
Dissolução	<ul style="list-style-type: none"> • Definida em assembleia geral ou mediante intervenção judicial realizada por representante do Ministério Público.

Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo - 2008.

3.2 Turismo e Desenvolvimento Sustentável

Nesta seção, será estudado o conceito de circuito turístico fazendo uma breve introdução sobre a história do turismo, seus objetivos e também como essa atividade pode ser relacionada ao conceito de desenvolvimento sustentável para além do simples crescimento econômico. No decorrer dos próximos parágrafos, será descrito como os circuitos turísticos podem fomentar, através do seu modelo associativo, o desenvolvimento sustentável do turismo.

Ao longo do tempo, e em todo planeta, o turismo mostrou-se como uma atividade capaz de estreitar as distâncias socioculturais e articular intercâmbios de relações para reduzir as diferenças sociais e econômicas, ao revelar que sua prática favorece o estímulo à economia e conservação da cultura local (OLIVEIRA, 2006).

No início, o turismo foi pensado com o objetivo de dinamizar e facilitar o aparecimento de mecanismos para movimentar economias em crise, tanto das funções econômicas tradicionais, industriais e portuárias, quanto pela existência de bairros e espaços degradados ou por possuírem estruturas subutilizadas e inadequadas para as mudanças nos gostos e desejos dos visitantes e turistas. Exemplo disso é que na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, na segunda metade do século XX, o turismo foi incorporado como estratégia para desenvolver algumas cidades que estavam passando por momentos econômicos difíceis. O turismo se consolidou através da promoção do patrimônio cultural e rapidamente se espalhou por toda Europa (HENRIQUES, 2003).

Segundo a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2017), o turismo é uma das forças econômicas mais importantes do mundo, contabilizando cerca de 10% do PIB mundial. Assim, além de importante fonte de geração de renda e emprego, é também um fator importante para a balança de pagamentos de muitas nações. Em muitos países do mundo (Marrocos, Malásia, Tailândia, Malta, etc), o turismo está estabelecido como a principal atividade econômica. É também o setor econômico que cresce mais rápido no mundo em termos de expansão e criação de empregos. No Brasil, apenas 3,5% do PIB vem de receita da atividade turística, ou seja, há um campo econômico a ser explorado.

Em decorrência do efeito multiplicador na economia local, o processo de organização e planejamento do turismo envolve diversos atores, de diversos seguimentos, envolvendo poder público, a iniciativa privada e sociedade civil. Na atividade turística, destacam-se as relações entre o Estado e os agentes privados para preencher as lacunas nos serviços e programas estatais, a mobilização da comunidade para participar do planejamento e implantação de

projetos, alcançando metas que os órgãos públicos sozinhos não conseguem atingir (DIAS, 2003).

A atividade turística pode ser vista como uma ferramenta de desenvolvimento, pois fornece aos governos rendas essenciais, estimula investimentos e infraestrutura, protege a cultura popular, cuida do meio ambiente e traz qualidade de vida. Importante destacar que o turismo é uma atividade produtiva como outra qualquer. É contraditório, ou seja, ao mesmo tempo em que pode servir de instrumento para incluir, também pode, por outro lado, servir para excluir e causar problemas e conflitos (FUINI, 2011).

Historicamente, o conceito de desenvolvimento acarreta necessariamente a expiação e a reparação de antigas desigualdades, criando uma ligação capaz de resolver questões sobre o abismo civilizatório entre as antigas colônias e suas matrizes europeias, entre minorias ricas e “modernas” e a maioria de trabalhadores pobres “atrasados”. O termo desenvolvimento traz consigo a promessa de tudo – a modernidade inclusiva que a mudança estrutural na sociedade pode propiciar. Igualdade, equidade e solidariedade estão implícitas na ideia de desenvolvimento (SACHS, 2008).

Sen (2000) afirma que o conceito de desenvolvimento também pode ser encarado em termos da apropriação efetiva de direitos humanos como: direitos políticos, civis e cívicos; direitos econômicos, sociais e culturais (direito ao trabalho digno, por motivos intrínsecos e instrumentais); direitos coletivos ao meio ambiente e ao desenvolvimento. O desenvolvimento, quando incluyente, pode potencializar o acesso à garantia dos direitos civis, cívicos e políticos garantindo que a democracia seja fundamental e fator determinante para que os funcionamentos dos processos de desenvolvimento sejam transparentes (SACHS, 2008).

Apesar de o conceito de desenvolvimento ter recebido diversos adjetivos ao longo do tempo (econômico, social, político, cultural, sustentável), não se tem obtidos respostas satisfatórias em relação ao desemprego em massa e a desigualdade social crescente. Sachs (2008) acredita que o desenvolvimento deve ser capaz de suprir as necessidades básicas da vida como abrigo, roupas e comida, além de dar oportunidades de as pessoas desenvolverem seus talentos, trabalharem decentemente e, com isso, se sentirem seguras, emancipadas e auto realizadas.

Pode-se dizer que o conceito de desenvolvimento vai muito além da mera acumulação de riqueza. O crescimento econômico é uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente para que se alcance uma vida melhor e mais completa para todos. Segundo Sen

(2000), hoje a economia é regida pela “abordagem de engenharia” (assim chamada pela forma tecnicista e objetiva como se apresenta) que é dominante a ponto de fazer com que a ética seja esquecida. Para ele, se o crescimento não reduz a pobreza e não amplia emprego, não é um desenvolvimento ético.

Para Bardhan (2001), o Estado, o mercado e a comunidade são os três mecanismos de coordenação da sociedade e têm suas próprias falhas, mas também possuem vantagens únicas que, se combinadas, podem fazer com que o desenvolvimento aconteça a partir das correções destas falhas.

Ricupero (2002, pg.64) afirma que os mercados são somente mais uma, entre muitas instituições, que participam do processo de desenvolvimento e, por natureza, são insensíveis e amorais aos processos sociais. Sen (2000) reforça essa teoria quando afirma que “os mercados são uma instituição entre muitas; a governança democrática oferece o único esquema adequado à sua regulação”.

Sachs (2008) acredita que o Estado possui três funções principais: articular os espaços de desenvolvimento (local e transnacional); promover parcerias entre os atores sociais interessados com compromisso com o desenvolvimento sustentável e; buscar um equilíbrio através de metas de sustentabilidade (econômica, política, social, ambiental, territorial, cultural e ecológica) e das cinco eficiências (alocação, inovação, keynesiana, social e a eco eficiência) por meio de um planejamento estratégico. Para ele, há ainda a emergência de conselhos “*quadruparties*”, onde os atores envolvidos em cada cenário (autoridades públicas, trabalhadores, sociedade, iniciativa privada, etc) debatem e definem as ações a serem colocadas em prática de maneira democrática.

De acordo com Sachs (2008), o conceito de desenvolvimento sustentável possui cinco pilares:

- 1) Social: por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais;
- 2) Ambiental: com duas dimensões (como sistema de sustentação da vida e como lugar para armazenar resíduos);
- 3) Territorial: que se relaciona com a distribuição espacial das populações, recursos e atividades;
- 4) Econômico: com a viabilidade econômica como fator determinante para que as coisas sejam realizadas;

- 5) Política: administração democrática, liberdade de atuação e representação verdadeira para que as coisas se realizem.

O desenvolvimento sustentável exige uma sinergia entre essas cinco dimensões sustentáveis. Outro ponto a se destacar ainda dentro desta teoria é a exigência de se evitar a competitividade destrutiva, com base na depreciação dos recursos naturais e do trabalho. Pode-se perceber que a igualdade, equidade e solidariedade estão implícitos no conceito de desenvolvimento. A meta passa a ser a de promover a igualdade e maximizar a vantagem daqueles que vivem em piores condições, de forma a reduzir a pobreza, e não apenas maximizar o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto). Um desenvolvimento incluyente, sustentado e sustentável se faz com planejamento estratégico, viabilidade econômica das ações, decisões democráticas, participação da sociedade e atores envolvidos e solidariedade com as gerações futuras afim de preservar os recursos naturais. É uma nova visão ética para com o mundo e a sociedade (SACHS, 2008).

No Brasil, o turismo, pode se encaixar neste conceito de desenvolvimento sustentável através do programa de regionalização do turismo promovido pelo Ministério do Turismo que é a maior instância reguladora para a atividade turística. Seu objetivo é desenvolver o turismo como atividade econômica por meio de estratégias descentralizadas para ser capaz de gerar empregos e inclusão social. Para fins de planejamento e gestão e, como estratégia de organização, essa descentralização da atividade turística é norteadada pelo macro programa de regionalização do turismo brasileiro sob a responsabilidade da Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Esse modelo descentralizado de gestão pública para o turismo cria, de forma coordenada e integrada, através dos princípios da flexibilidade, cooperação, mobilização e articulação, um relacionamento inter setorial e interinstitucional regional. Em 1966, foi criada a Embratur com o objetivo de executar a política nacional de turismo pela promoção, comercialização e marketing das atividades turísticas (FUINI, 2011).

Segundo Malaquias (2015), o Programa de Regionalização do Turismo do Ministério do Turismo, fortalecido pelo Plano Nacional de Turismo 2013-2016, é validado e qualificado a partir de discussões e proposições realizadas na esfera do Sistema Nacional de Turismo, das equipes técnicas do Ministério do Turismo, das avaliações feitas pelas instâncias governamentais, da Rede Nacional de Regionalização e, por fim, da consulta pública. Esses programas e ações definiram suas diretrizes e refletem algumas das aspirações da sociedade, recupera a determinação da ação do Estado e possibilita o surgimento das diversidades dos territórios, transformando-as em economia poderosa, capaz de gerar o estado do bem-estar.

Para que o processo de regionalização do turismo alcance os resultados desejados, foram definidas as diretrizes, conforme mostra a, que se constituem nas seguintes premissas (BRASIL, 2013):

- **Descentralização:** Adotar os métodos e processos de gestão descentralizadas norteadas pelo Sistema Nacional de Turismo;
- **Inclusão:** Facilitar as relações sociais, culturais, políticas e econômicas, compreendendo a região como um espaço plural e participativo, que amplia as capacidades humanas e institucionais;
- **Abordagem territorial:** Adotar esta referência para o desenvolvimento;
- **Integração e participação social:** Fortalecer o protagonismo da cadeia produtiva da atividade turística regionalmente, no conjunto dos municípios e nos processos de gestão das políticas públicas;
- **Sustentabilidade:** Preservar a identidade cultural, respeitando as especificidades políticas, econômicas, sociais e ambientais e entender o desenvolvimento sustentável das regiões turísticas como base para tal;
- **Inovação:** Capacitar a cadeia produtiva do turismo de forma a fazer com que os destinos turísticos entendam que sua estruturação depende de uma nova visão integradora do desenvolvimento produtivo e da competitividade, gerando a ampliação do número de associações, cooperativas, micro e pequenas empresas, formalização dos serviços e qualificação das pessoas, articulação de redes, investimentos em tecnologias entre outros processos que buscam ofertar produtos e serviços segmentados que consigam agregar valor ao patrimônio sociocultural e ambiental e, como resultado, amplia a capacidade de produção, de postos de ocupação, disseminação e logística para a circulação de produtos e serviços e por fim gerar renda ao território;
- **Competitividade:** Gerar negócios nas atividades econômicas relacionadas ao setor de turismo, de forma sustentável, proporcionando ao turista uma experiência positiva.

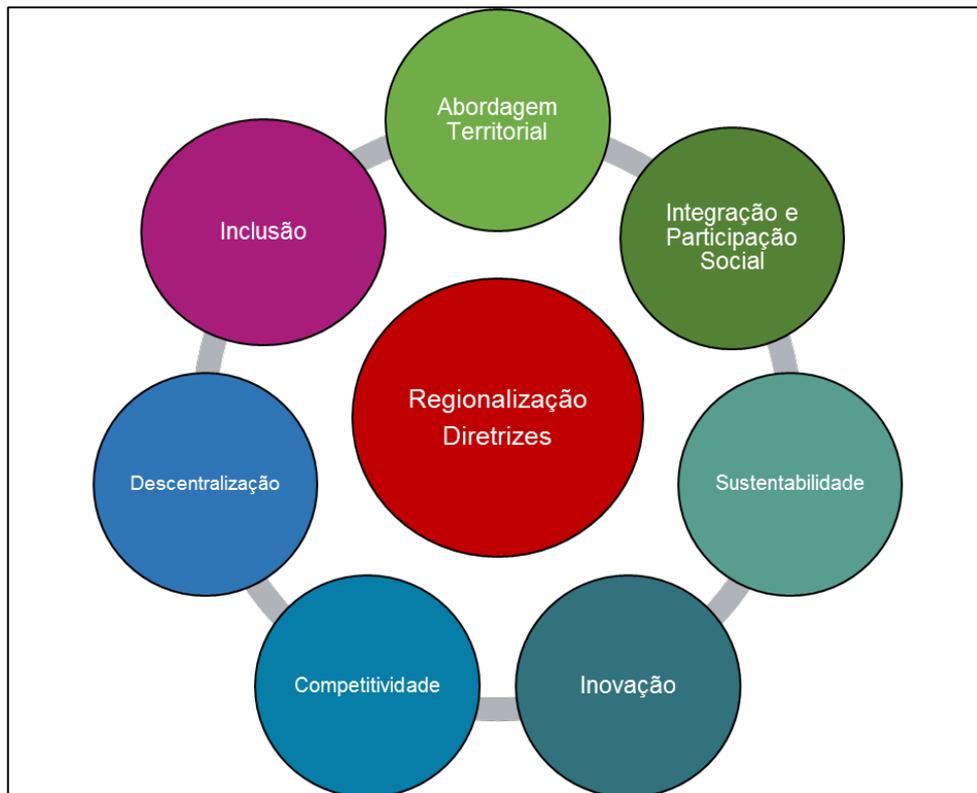


Figura 3 - Programa de Regionalização do Turismo - Diretrizes

Fonte: Malaquias, 2015.

O espaço geográfico é, na atividade turística, seu principal objeto de consumo e explica um de seus pontos mais importantes: o consumidor-turista tem obrigatoriamente que se deslocar até o produto de consumo, o lugar turístico (CRUZ, 2001).

Entre os setores da economia que o turismo movimenta, pode-se citar a hotelaria, esportes, lazer, congressos, exposições, arte, brindes, artesanato e outras ofertas com ligação direta ou indireta, às viagens em grupo ou individuais (BARBOSA, 2004).

As modernas tecnologias de comunicações e a ampliação e acesso de mais pessoas às ofertas de transporte são fenômenos que acontecem em diversas regiões, aumentando as bases do setor e inserindo a atividade como segmento que mais cresce no mundo (OLIVEIRA, 2000).

O turismo depende da qualidade de vários serviços e equipamentos fazendo com que ações de melhorias em diversas áreas como infraestrutura, abastecimento de água e energia elétrica, saneamento básico, coleta e destinação de lixo, transporte entre outros sejam importantes e assim facilita o alcance dos objetivos da atividade quando se faz uma gestão

participativa que envolve a sociedade civil, poder público e organizações privadas (RAMOS, 2007).

A atividade turística pode ser considerada uma atividade que transforma espaços, sendo assim necessita de organização e articulação dos atores sociais para promover os locais e beneficiar os locais receptores, através de meios que utiliza e resultados que produz (BARBOSA, 2004).

A verificação das potencialidades turísticas de uma certa região ocorre através do Inventário da Oferta Turística. O inventário consiste em: levantamento, identificação e registro dos atrativos turísticos dos serviços e equipamentos turísticos e da infraestrutura de apoio ao turismo como instrumento base de informações para fins de planejamento, gestão e promoção da atividade turística, orientação ao desenvolvimento de produtos, capacitação de profissionais que atuam no setor através de diagnósticos setoriais, oficinas, consultorias e missões técnicas possibilitando a definição de prioridades para os recursos disponíveis e o incentivo ao turismo sustentável.

3.3 Circuitos Turísticos em Minas Gerais

Quando as aglomerações setoriais se desenvolvem no espaço geográfico e criam redes de fluxos de matérias-primas, produtos, informações, etc, em escala regional, tem-se os circuitos espaciais de produção, dentre os quais se colocam os circuitos turísticos. Esses circuitos são definidos pelos movimentos de fluxos e trocas de bens e serviços por meio de recortes territoriais, não necessariamente em áreas contíguas. As trocas e fluxos de informações, caracterizam os "círculos de cooperação" como forma reguladora de um circuito produtivo indo para além das trocas e fluxos materiais (SANTOS e SILVEIRA, 2001).

No Brasil, o advento dos Circuito Turísticos teve seu início vinculado às agências de turismo pela formação de "pacotes" e "roteiros", reunindo os atrativos turísticos principais de cada cidade e seus municípios vizinhos (FUINI, 2011).

No Estado de Minas Gerais, o governo implantou em 2001 a Política de Circuitos Turísticos dividindo o estado em vários circuitos de acordo com a proximidade das localidades e afinidades turísticas. Com isso, houve o fortalecimento do estímulo aos municípios se associarem sob a forma de circuitos turísticos (GOMES e SANTOS, 2007).

A partir daí, foi decidido que, para participarem da política de turismo do Estado de Minas Gerais, os municípios devem se associar à algum circuito turístico. A Lei nº 43.321/2003

definiu circuito turístico como: "o conjunto de municípios de uma mesma região, com afinidades culturais, sociais, e econômicas que se unem para organizar e desenvolver a atividade turística regional de forma sustentável, através da integração contínua dos municípios, consolidando uma atividade regional" (RAMOS, 2007).

A SETUR-MG reconhece os Circuitos Turísticos como as instituições que representam os municípios associados nas atividades turísticas, desde que atendam as normas de certificação estabelecidas. O circuito é administrado por uma entidade sem fins lucrativos onde cada associado paga uma mensalidade para participar (GOMES e SANTOS, 2007).

Os circuitos turísticos são associações e são também vistos como uma forma de organização social, que compreendem uma dada região geográfica, caracterizados por algumas afinidades nas áreas da cultura, história e natureza que, combinados com os atrativos e equipamentos turísticos, fazem com que o turista queira permanecer mais no local e, conseqüentemente, aumente seus gastos, gerando emprego e renda para a comunidade. Além disso, é fundamental o papel da iniciativa privada junto ao poder público que deve ter participação efetiva nas atividades turísticas do município (BARRETO, 1995; BOLSON, 2003).

A SETUR-MG não tem influência sobre as decisões dos Circuitos Turísticos, somente acompanha o processo de organização e orienta as ações para obtenção de melhores resultados para cada região. Como ainda não havia nenhum modelo para ser duplicado, a gestão e organização dos modelos foram desenvolvidas a partir das experiências em cada região. Não houve nenhuma influência da SETUR-MG quanto ao modo de organização e gestão e verificou-se, posteriormente, que a melhor forma de organizar os Circuitos Turísticos era através de associações (EMMENDOERFER, 2008).

A gestão participativa e unificada de um circuito turístico faz com que ele tenha autonomia para representar seus integrantes na política de turismo do Estado de Minas Gerais. Um município só é contemplado pela política estadual de turismo quando está integrado a um circuito turístico. A ideia é encaminhar projetos, solicitar recursos e outras demandas surgidas nas associações para unificar metas (RAMOS, 2007).

Para a SETUR-MG (2015) "o trabalho destas entidades se dá por meio da integração contínua dos municípios, gestores públicos, iniciativa privada e sociedade civil, consolidando uma identidade regional e protagonizando o desenvolvimento por meio de alianças e parcerias".

Para que se tenha sucesso enquanto empreendimento, o circuito turístico deve sempre promover ações conjuntas e coordenadas entre os membros além do projeto individual de cada município (EMMENDOERFER, 2008).

Para Beni (2006), os circuitos envolvem uma série de mecanismos que possibilitam ao turista um acesso aos atrativos de maneira circular. Sendo assim, teoricamente, o turista não passa mais de uma vez no mesmo local, uma vez que o acesso aos atrativos acaba em sua própria origem. O autor acrescenta que “a destinação do turista passa a ser, então, o circuito como um todo, o qual apresenta grupos de atrativos ao longo de suas vias, que podem se caracterizar como sub-destinações” (BENI, 2006).

Em outros lugares do mundo, como Portugal, Espanha e Argentina, essa nomenclatura “circuitos turísticos” é também utilizada (RAMOS, 2007).

O conceito de Circuito Turístico está ligado diretamente a algum tipo de planejamento turístico onde essa união se pauta nos objetivos de melhor aproveitamento dos atrativos da região associados à alguns serviços e infraestrutura (hotéis, comércio, lazer, etc.) que potencializa os benefícios econômicos e socioculturais da região através da atividade turística. Outras estruturas de governança, como ONGs, associações, agências de desenvolvimento regional, OSCIPs (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), etc, são modelos de comitês gestores que colaboram para o planejamento e articulação das ações dos municípios integrantes, pois se abrem à participação de instituições de classe, do terceiro setor, de empresários, da comunidade, de instituições de ensino e das próprias prefeituras (EMMENDOERFER, 2008).

Segundo Bolson (2003), existem algumas características que são predominantes nos Circuitos Turísticos, como por exemplo:

- Característica geográfica: cria uma sensação de identidade regional a partir das aproximações socioculturais, ambientais e físicas;
- Característica multitemática: oferecem diversidade em atrativos devido aos municípios terem aspectos distintos. (religioso, negócios, saúde, eventos, rural, ecológica cultura, gastronomia, etc);
- Característica das ofertas em infraestrutura e serviços diversificadas: os centros turísticos detêm infraestrutura turística diversificada com preços variados. Eles possuem equipamentos e serviços mais aprimorados e sofisticados do que as

unidades turísticas que são mais simples nesse sentido (restaurantes, postos de informação turística, hotéis, pousadas, albergues, sinalização turística, etc.);

- Característica das demandas diversificadas: além de possuírem demandas variadas, alcança todas as classes sociais de acordo com as características locais. O local, por ser estratégico de alguma forma, proporciona condições favoráveis para que turistas de diversas partes do país, e até mesmo do mundo, possam visitar (BOLSON, 2003).

A divisão das responsabilidades é um aspecto fundamental da participação da comunidade no processo de desenvolvimento do turismo na região. Isto se dá a partir do entendimento que os atores locais começam a ter sobre o papel do Estado, do setor privado e de seu próprio papel. Esse processo de participação efetiva da comunidade nas tomadas de decisões políticas só é possível através da corresponsabilidade de cada ator social (EMMENDOERFER, 2008).

Esse processo de corresponsabilidade permite uma análise realista das propostas, uma postura proativa na resolução de problemas e, o principal, a “apropriação” do projeto pelo próprio associado, fundamental para o comprometimento com as ações planejadas (IRVING, 2002).

Molina (2003) acredita que a descentralização do processo de tomada de decisão contribui para o desenvolvimento de estruturas complexas de comunicação entre todos aqueles que, de alguma forma, são afetados pelas decisões, saibam exatamente seus direitos e deveres pensando no desenvolvimento turístico local.

Abaixo, são descritos alguns pontos fundamentais para a formação dos Circuitos Turísticos em Minas Gerais (GOMES *et al*, 2008):

- Identificar quais municípios possuem afinidades turísticas em um raio de 100 km;
- Envolver representantes do poder público, iniciativa privada e a comunidade local ou regional;
- Realizar a reunião de integração do circuito com aos técnicos da SETUR-MG;
- Definir o nome do circuito mediante a identidade em comum dos municípios participantes;
- Definir o tipo de organização gestora: Associação, ONG, Cooperativa, Agência de Desenvolvimento;

- Construir com todos os associados um estatuto e registrar.

Para obtenção de certificado na primeira vez, são exigidas ações mínimas para que o circuito venha a entrar em funcionamento como por exemplo ter endereço fixo, possuir um bacharel em turismo, logomarca, etc. A cada ano, a certificação deve ser revalidada mediante algumas exigências da SETUR-MG. Os circuitos que obtêm a certificação recebem tratamento diferenciado nas políticas de turismo. Todo circuito deve realizar o levantamento da oferta turística da sua região, pesquisar demandas, organizar calendário de eventos e ter pelo menos um roteiro e um posto de informação turística em cada cidade participante (GOMES *et al*, 2008).

O grande impulsionador para que os municípios mineiros façam parte de circuitos turísticos foi a inclusão da atividade turística na distribuição de parcela de arrecadação do ICMS estadual. Foi a primeira vez na história da economia brasileira que os municípios tiveram incentivos financeiros para atuarem com a gestão do turismo. A Lei Estadual nº 18.030/2009, que fala sobre o ICMS Turístico, atua como fomento para os municípios planejarem e implementarem programas e projetos voltados para o desenvolvimento turístico sustentável, em especial os que se relacionam com as políticas para o turismo dos Governos Estadual e Federal.

Para terem direito ao repasse do ICMS, os municípios devem se enquadrar em alguns critérios obrigatórios como:

- 1) Participar de um circuito turístico reconhecido pela SETUR-MG;
- 2) Ter uma política municipal para o turismo;
- 3) Existir o COMTUR (Conselho Municipal de Turismo) regularizado e em atividade;
- 4) Existir o FUMTUR (Fundo Municipal de Turismo) regularizado e funcionando.

De acordo com a Lei nº 18.030/09 a distribuição do ICMS para os municípios “é definido com base no índice de investimento em turismo do município e o somatório dos índices de investimento em turismo de todos os municípios habilitados a receber o incentivo.

Enfim, para fortalecer a união entre os municípios e favorecer o entendimento e integração da região para o turismo como fonte de desenvolvimento econômico e social, algumas ações devem ser executadas como, por exemplo: treinamento de empresários e pessoas relacionadas ao turismo da região, formação de redes setoriais, prospecção de novos associados e as visitas frequentes aos municípios para acompanhamento das ações públicas e privadas em função do planejamento para desenvolvimento do turismo regional. Esse envolvimento, organização e complementação de um município em relação aos outros membros do circuito,

contribui para proporcionar uma melhor estrutura, seja ela de transporte, hospedagem, etc, para receber os turistas e mantê-los por um período maior na região, gerando mais empregos e renda, fazendo o desenvolvimento sustentável acontecer (RAMOS, 2007).

O aperfeiçoamento organizacional de pequenos produtores, artesãos e pessoas ligadas ao setor de serviços é tão importante quanto o aperfeiçoamento técnico. A transformação da cultura administrativa unida ao incentivo à criação de empreendimentos coletivos, como APLs, associações, cooperativas, etc, melhoram a competitividade de maneira sadia, aumentam o poder de barganha desses empreendedores e fazem com que todos os envolvidos consigam obter um resultado digno de sobrevivência para si e sua família (SACHS, 2008).

4 MÉTODO DE PESQUISA

A associação escolhida para o estudo do relacionamento entre associações e associados foi o Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas. A escolha deste circuito foi por se tratar de uma associação que envolve associados do poder público, da iniciativa privada e da sociedade civil, ou seja, uma nova forma de auto-gestão.

Para a realização da pesquisa decidiu-se fazer as coletas de dados através do método observacional, investigações sobre a comunicação interna organizacional realizada pelo circuito turístico e com entrevistas semiestruturadas.

Como foi necessária a participação nas assembleias para que fossem observadas as relações interpessoais, o espaço temporal foi definido como o ano de 2016. Sem essa observação, que faz parte do método, algumas questões poderiam ter sido comprometidas e assim influenciar, de maneira equivocada, alguns resultados da pesquisa conforme definido. Além disso, a cada ano, a diretoria, os associados, as formas como o circuito faz as comunicações internas organizacionais mudam. É como uma foto daquele momento.

Foram entrevistados secretários ou diretores de turismo dos municípios, gestores das empresas e pessoas físicas associadas no ano de 2016 (Apêndice A). As entrevistas foram realizadas em contato direto com os entrevistados.

Para que a pesquisa acontecesse, houveram deslocamentos até os municípios e associados pessoa física e jurídica para realizá-las. O período de realização da pesquisa de campo, incluindo o pré-teste, foi de agosto de 2016 até junho de 2017. Deve-se salientar que a pesquisa de campo teve seu tempo ampliado devido à dificuldade de agenda com alguns associados. Algumas entrevistas foram feitas em 2017 foram com membros associados do ano de 2016.

O método observacional foi utilizado para estudar o desenvolvimento das relações interpessoais em assembleias, sem interferência no cotidiano da associação. Foi uma investigação dos processos de relacionamento da associação com seus associados. Conforme visto na introdução do trabalho, o método observacional é necessário em qualquer investigação que se faça em ciências sociais e muito utilizado em pesquisa no campo (GIL, 2008). Por essa perspectiva, pôde-se entender um pouco mais sobre as relações interpessoais que permeiam o circuito.

Em paralelo às observações em assembleias, foram investigadas as formas de relacionamento por meio dos diversos canais de comunicação do circuito, verificando os objetivos de cada um e como as interações entre a associação e os associados eram feitas.

A sequência da pesquisa foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas. Este método foi escolhido, pois possibilita um estudo mais eficiente do comportamento humano, obtém maior número de dados sobre a vida social das pessoas estando o pesquisador *in loco*, e podem abrir um leque de outras perguntas de acordo com o andamento da entrevista. Porém, as respostas dos entrevistados podem ser influenciadas pelo entrevistador. O entrevistado pode não falar a verdade sobre certo assunto por estar em contato direto, olho no olho, entre outras. As vantagens das entrevistas semiestruturadas em relação as pesquisas estruturadas são a de poderem ser utilizadas com todos entrevistados, independente do grau de alfabetização. Também há maior flexibilidade, ou seja, o entrevistador pode repetir a pergunta ou formular de maneira diferente afim de garantir que foi compreendido. As entrevistas semiestruturadas ainda permitem obter dados e informações mais precisas que não se encontram nas fontes documentais, e permite que, caso necessário, estes sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico (YIN, 2001).

Assim, a partir do método observacional, do conhecimento dos canais de comunicação e suas formas de relacionamento e baseado na teoria de marketing de relacionamento, uma relação de questões foi formulada para nortear as entrevistas.

Para a validação do questionário, foi realizado um pré-teste no Circuito Turístico Serras Verdes da Mantiqueira que possui características geográficas e turísticas parecidas ao do objeto de estudo desta pesquisa. O intuito de realizar o pré-teste no Circuito Turístico Serras Verdes das Gerais foi verificar a pertinência do questionário antes de aplicá-lo no objeto de estudo de forma a saber se o mesmo continha as perguntas necessárias para as respostas que se busca com esta pesquisa. Pela mesma razão, foi realizada uma breve análise das respostas obtidas no pré-teste confrontando-as com os objetivos propostos para, por fim, poder validar o questionário.

Este questionário de pré-teste continha 25 questões divididas em dois blocos de perguntas e mais um bloco para identificar os associados, muito embora não fossem obrigados a se identificarem de acordo com os objetivos específicos propostos. Foram selecionados associados do poder público e pessoas físicas/jurídicas. Os entrevistados não eram obrigados a justificarem suas respostas.

O pré-teste mostrou que algumas perguntas deveriam ser realocadas, incluídas ou excluídas. Algumas questões, para responderem aos objetivos específicos, foram readequadas de forma a ter uma visão mais assertiva da maneira como as relações estão colocadas no CTCSM. Por exemplo, uma troca de palavras nos enunciados para dar outro significado à questão, inversão da ordem das questões, inclusão ou readequação de alguma questão referente à algum dos objetivos específicos.

Foi feita a correção do questionário e chegou-se a 20 questões (conforme Apêndice B) depois das análises, ponderações e aplicabilidade para os associados do CTCM. O Quadro 3 apresenta a quais objetivos específicos as questões do questionário procuram responder:

Quadro 3 - Bloco de perguntas relacionado a um objetivo específico

OBJETIVO ESPECÍFICO	BLOCO DE PERGUNTAS
Evidenciar as percepções de simetrias e assimetrias, os fatores que estimulam ou inibem a cooperação entre os associados.	1.1 a 1.5
Analisar a percepção sobre a forma como as relações entre a associação e os associados estão colocadas a partir da teoria do marketing de relacionamento.	2.1 a 2.15

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram realizadas com 14 dos 15 associados que eram pertencentes ao quadro de 2016 (Apêndice A) do CTCSM (2017), conforme o recorte temporal definido, sendo cinco pertencentes ao grupo de pessoas físicas e jurídicas e nove representantes do poder público (secretários ou diretores de turismo os municípios) de 2016. O município de Marmelópolis não participou da pesquisa, pois a diretora de turismo do ano de 2016 não quis participar alegando que esta pesquisa em nada iria adicionar a sua vida particular.

O questionário foi aplicado e respondido em sigilo, sem identidades reveladas, a pedido dos associados do circuito. Por este motivo, não foi feita a identificação de nenhum associado para a compilação dos dados. A condição de sigilo foi uma condição *sine qua non*. Sendo assim, não foram revelados os nomes de diretores e secretários de turismo, bem como o nome dos municípios e também os nomes das pessoas físicas/jurídicas associadas.

Os associados então foram organizados em dois grupos: municípios e pessoas físicas/jurídicas. Os dados das entrevistas foram analisados um a um, ou seja, questão por

questão, sempre fazendo a conexão com os conceitos vistos na fundamentação teórica da pesquisa e no conhecimento do pesquisador.

No Apêndice C encontram-se todas as respostas relativas as entrevistas com os associados. Foram realizadas análises quantitativas, onde obteve-se os dados estatísticos das respostas, e análises qualitativas, através da teoria de marketing de relacionamento, da fundamentação teórica, da observação do pesquisador a partir da realidade da associação e da subjetividade das relações interpessoais.

Além disso, para enriquecer o trabalho e poder compreender melhor a história do CTCSM para além dos documentos e atas de assembleias, foram entrevistados o presidente do ano de 2017 Massoud Nassar, e os dois ex-presidentes do circuito, 2015/2016 Ricardo Bustamante e 2005/2014 José Maurício.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Observação e Investigação - CTCSM

O Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas nasceu com o objetivo de fomentar o profissionalismo do turismo regional para fortalecer e motivar a atividade turística nos municípios envolvidos, gerando renda e empregos, afim de fortalecer as comunidades envolvidas para a melhoria da qualidade de vida.

Em 13 de dezembro de 2001, em uma reunião em São José do Alegre, surgiu o Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas, conforme Ata apresentada no ANEXO I. Estavam presentes, nesta reunião, representantes dos municípios de Brasópolis, Conceição das Pedras, Cristina, Dom Viçoso, Itajubá, Maria da Fé, Pedralva, Piranguinho, Piranguçu, São José do Alegre e Wenceslau Braz. Além dos municípios, foram fundadores do circuito mais 28 associados do grupo de pessoas físicas/jurídicas desses municípios. Na primeira Assembleia, foram eleitos os conselhos fiscais e administrativos, conforme ANEXO I.

A associação investe, desde então, na articulação para mobilizar a comunidade, o setor público e o privado, com o intuito de incentivar a criação de atividades e eventos para o aumento do número de turistas e do tempo de permanência destes nos municípios. Os associados, ligados aos municípios envolvidos, se unem para organizar e desenvolver as atividades turísticas regionais visando as práticas sustentáveis.

A associação também é a responsável pelo Inventário da Oferta Turística da região. O Inventário consiste no levantamento de dados, tais como identificação e registro dos atrativos turísticos, dos serviços e equipamentos turísticos e da infraestrutura de apoio ao turismo como instrumento base de informações para fins de planejamento, gestão e promoção da atividade turística, orientação ao desenvolvimento de produtos, capacitação de profissionais que atuam no setor através de diagnósticos setoriais, oficinas, consultorias e missões técnicas possibilitando a definição de prioridades para os recursos disponíveis e o incentivo ao turismo sustentável.

Visando o aumento do número de turistas, o Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas possui localização estratégica, localizado entre os três principais centros urbanos e econômicos do país (São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte) conforme mostra a figura 4.

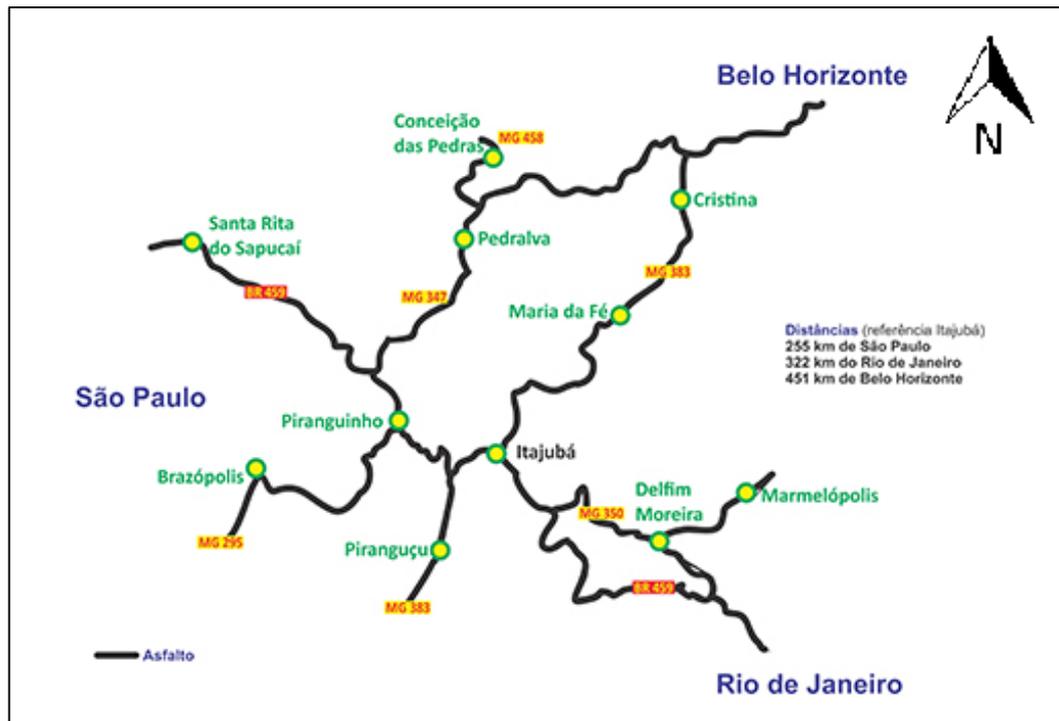


Figura 4 - Mapa do Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas

Fonte: CTCSM, 2017

O CTCSM possui alguns produtos turísticos âncoras em diversas áreas, com destaques para:

- 1) Artes, onde encontra-se muitos artesãos ligados à fibra de bananeira;
- 2) Ateliês, oficinas com trabalhos apurados de *design*;
- 3) Aventura, destacando o montanhismo, escaladas e outras atividades em pedras e trilhas;
- 4) Inovação através da pesquisa para a produção de azeite de oliva;
- 5) Culinária regional, destaque para o pé de moleque de Piranguinho e o pastel de milho em Itajubá;
- 6) Tecnologia, atração de investimentos através dos polos de conhecimento e tecnologia como Itajubá e Santa Rita do Sapucaí;
- 7) Tradição, percorrendo pelas centenárias fazendas de café que recontam um pouco da história da região e também alguns trechos da chamada Estrada Real.

Entrando um pouco mais na história do CTCSM, o período de 2001 a 2005 foi burocrático, pois os municípios e o recém-criado circuito buscavam atender as políticas da SETUR-MG afim de homologar o circuito perante Secretaria de Turismo do Estado de Minas

Gerais. Somente em 2006, o circuito recebeu o Certificado de Reconhecimento como apto a participar da Política de Desenvolvimento do Turismo do Governo de Minas Gerais.

A primeira gestão oficial do circuito foi iniciada depois de cinco anos que a associação foi formalizada. O primeiro presidente do circuito, Sr. José Maurício Carneiro da Silva, foi eleito no ano de 2005 e ocupou o cargo até fim de 2014. Zeca Maurício, como gosta de ser chamado, não estava presente na fundação do circuito, mas se tornou associado pouco depois através de sua empresa Art em Ação, uma ONG que incentivava a arte e cultura em Itajubá/MG, mas que hoje não existe mais. Como associado, foi uma das lideranças para fazer adequações no estatuto do circuito e resolver as pendências burocráticas que faltavam, o que lhe rendeu a confiança dos participantes.

Nos 10 primeiros anos do CTCSM, foram desenvolvidos, junto ao SEBRAE/MG, diversos projetos voltados ao turismo regional. Ainda, foi instituída a cobrança das mensalidades para que o circuito pudesse caminhar de forma independente das prefeituras, e a participação de pessoas físicas/jurídicas nos conselhos fiscais e administrativos do grupo. Importante ressaltar que, nesta época, não havia ICMS turístico e as prefeituras participavam com o único fim de promover o desenvolvimento do turismo na região. Com o início da cobrança das mensalidades, alguns municípios desistiram de participar do CTCSM, não entendendo o circuito como um meio para alavancar o desenvolvimento regional.

No mesmo período, outros projetos, como por exemplo os planejamentos anuais e plurianuais, começaram a ser desenvolvidos. Estes procedimentos capacitaram o circuito a contratar um gestor de turismo e uma secretária administrativa, de forma que pudesse funcionar como uma instituição independente. Também foram desenvolvidas as redes empresariais e roteiros turísticos curtos para fins de semana, com o fim de alavancar o turismo nas pequenas cidades. Outra forma de promover o circuito foi através dos eventos. Os eventos eram os meios utilizados pelo circuito para mostrar as culturas de cada município. Porém, durante o ano todo deveriam haver outras formas de trazer os turistas para frequentar os lugares, afim de criar fluxos de turistas. “Os eventos são vitrines para que as cidades se mostrem e que se vendam para os possíveis visitantes que retornarão durante o ano”, afirmou Zeca Maurício.

Quando indagado sobre a importância que ele achava que os relacionamentos entre a associação e os associados tinham para que o circuito conseguisse alcançar seus objetivos, respondeu: “Relacionamento é tudo no turismo. Turismo é cultura e cultura são pessoas. São elas que fazem o turismo acontecer. Se você não consegue fazer com que os relacionamentos entre instituições públicas e privadas e entre as pessoas aconteça, nada acontece”.

Uma característica da primeira gestão era que o poder era mais centralizado nas mãos do presidente. Até o fim de 2014, o número de associados ao circuito era de aproximadamente 42, sendo 12 municípios e mais 30 associados da iniciativa privada. Em alguns momentos, durante esses dez anos existiram as chamadas redes empresariais nos municípios.

Três legados importantes da gestão de Zeca Maurício merecem destaque:

- 1) A aproximação entre os municípios e as pessoas físicas/jurídicas;
- 2) Os dois eventos que ainda continuam a serem realizados: a festa do Pé de Moleque de Piranguinho e o festival Café com Música de Cristina e;
- 3) O estatuto do circuito, que serviu como modelo para outros circuitos do Estado de Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Mato Grosso e circuitos italianos que a vieram em missões da Itália para entender como era feita essa gestão, que mistura o poder público com a iniciativa privada.

Entre 2005 e 2014, o enfoque principal desenvolvido pelo circuito era para comercialização de produtos e serviços. O circuito era mais voltado para a realização de eventos e atividades da iniciativa privada, participava dos eventos nas cidades, fomentando a venda de produtos e serviços dos associados. O então presidente acreditava que o poder público deveria atuar mais na esfera de apoio à rede de turismo, não determinando de maneira unilateral os caminhos a seguir. As decisões dos rumos deveriam ser tomadas escutando as pessoas interessadas, ou seja, o setor privado. Para ele, o setor privado é quem tem as demandas e não o poder público. O poder público teria sua recompensa através da vinda dos turistas, através do fluxo monetário que acontece, através de mostrar a cidade em sua essência como na maneira como cuida das pessoas, que fornece educação, transporte, entre outras esferas. Para ele não é função do poder público buscar recursos para o turismo e sim investir no embelezamento e conservação das cidades e o cuidado com seus cidadãos. O poder público seria um apoio à atividade. Essa é a grande diferença entre os pensamentos existentes de divergências que ocorreram e ainda ocorrem entre os associados.

Neste contexto, as insatisfações dos municípios apareceram no fim de 2014. Os municípios perceberam que eram responsáveis por mais de 90% do faturamento do circuito e começaram a ficar descontentes com as diretrizes. Entenderam que eles deveriam ter um papel de mais protagonismo no circuito, não só financiando os associados da iniciativa privada para comercializarem seus produtos e atuarem como apoio.

Uma outra situação era sobre o estatuto. A entidade é uma associação e não pode comercializar produtos e serviços. Além disso, os municípios estavam pagando as mensalidades sem receberem o ICMS turístico, não existia uma assessoria para os municípios.

Então, em 2015, foi eleito o novo presidente com o apoio e articulação dos representantes dos municípios. O presidente da gestão 2015/2016, Ricardo Bustamante, participa do circuito desde 2001, sua fundação, quando foi formatado o circuito. Depois quando o circuito foi certificado, em 2006, ele atuou como funcionário contratado pelo circuito. Entre 2011 e 2016, atuou como diretor de turismo responsável pelo município de Pedralva-MG. O Sr. Ricardo foi eleito pelo conhecimento sobre os processos da atividade turística, sobre o funcionamento do CTCSM e por haver um bom relacionamento com todos os associados que confiaram em suas propostas.

A partir de 2015, com a mudança de presidente e a mudança de foco do circuito (focado no apoio aos municípios), alguns associados da iniciativa privada desistiram de participar. Em 2016, o presidente, junto ao conselho administrativo, começou a dar um enfoque na capacitação dos municípios para receberem o ICMS turístico para não haver fuga desses associados, algo que foi indicado pelos próprios municípios que estavam insatisfeitos com as diretrizes do circuito. O Sr. Ricardo Bustamante se comprometeu em trabalhar para que cada município tivesse assessoria para conseguir ao menos o benefício do ICMS turístico.

Entre os anos de 2015 e 2016, o circuito promoveu alterações em seu estatuto, fazendo com que todos os municípios tivessem condições de receber o ICMS turístico, nivelando a contribuição entre os associados do poder público, e descentralizando o poder que estava nas mãos do presidente. Na visão do presidente, “o circuito sempre atuou bem como instituição, mas que poucas ações efetivas foram concretizadas nesses anos todos. Procedimentos internos começaram a ser escritos e alguns indicadores de desempenho implementados, com metas a serem cumpridas”. O inventário de oferta turística está sendo feito e espera-se finalizar até o fim de 2017.

Ao final de 2016, oito de 10 municípios associados estavam recebendo o ICMS turístico. A médio prazo, segundo o presidente, seria desenhada uma nova estratégia para captação de associados, tanto do poder público quanto iniciativa privada e sociedade civil. Para ele “é um período de reconstrução do planejamento turístico do circuito e iniciar em 2017”.

Segundo o último estatuto de 2016, o circuito possuía um presidente e 10 membros no conselho de administração divididos igualmente sendo: cinco associados do poder público

e cinco associados pessoa física/jurídica. O circuito turístico é um dos mais bem estruturados do estado, um modelo a ser seguido. São seis profissionais que atuam como funcionários ou contratados: secretária de finanças, gestor técnico, estagiária na área de projetos, assessoria jurídica, assessoria contábil e assessoria de comunicação. Em termos comparativos, em alguns circuitos, o gestor técnico é responsável por todas essas demandas. Até o fim de 2016, 99% da receita do circuito foi fruto do pagamento das mensalidades dos municípios e 1% pessoa física/jurídica.

O gestor técnico é o responsável por dar essa assessoria direta aos municípios, ou seja, ajudar no preenchimento dos formulários burocráticos exigidos pela SETUR-MG. Isso melhorou o relacionamento e a confiança entre a instituição e esse grupo de associados. Essa também é uma das mudanças ocorridas nas diretrizes do circuito. Antes, o gestor não tinha essa função operacional.

O setor de projetos, instituído nesta última gestão, consegue buscar editais e direcionar aos municípios e ainda fornece o suporte para eles. Os municípios têm consciência de que precisam da iniciativa privada em conjunto para desenvolverem o turismo, que deve existir uma rede.

Em 2016, o circuito possuía uma assessoria de comunicação que era responsável pela comunicação externa, ou seja, do circuito com o mercado. A parte do relacionamento interno, objeto de estudo desta pesquisa, era feita pela estagiária e pela responsável fiscal, ou seja, não existia um procedimento operacional sobre quais caminhos o associado deveria seguir dependendo do assunto a tratar. Todo o processo era centralizado na estagiária que realizava a comunicação interna sob supervisão ou aval do presidente. Abaixo, estão listadas algumas ferramentas utilizadas nessas interações, tanto com o mercado quanto com o associado:

- 1) E-mail: o e-mail é a ferramenta oficial utilizada pelo circuito para se comunicar e interagir com os associados. É pelo e-mail que chegam as atas das assembleias, as convocações, os avisos sobre editais e projetos abertos, enfim, a comunicação oficial do circuito é o e-mail;
- 2) *Site*: na página oficial do circuito pode-se encontrar informações sobre as cidades participantes, história do circuito, descrição dos associados, contabilidade da associação, roteiros existentes, notícias que envolvem o CTCSM, imagens, tempo nas cidades, convocações, atas, código de ética, projetos em andamento, editais abertos, link para o facebook, contato do circuito e como se associar. Pode-se notar que o *site* faz relacionamento com o mercado e com os associados. Porém, é um

recurso mais a título de informação e comunicação do que para interações e decisões oficiais.

- 3) Facebook: a principal mídia social usada no Brasil é utilizada para divulgações de eventos, fotos das cidades, interações com pessoas da rede social como perguntas e dúvidas sobre o circuito, informar da existência do *site* (onde as informações são mais completas e estruturadas). Portanto, uma ferramenta de interação social com o mercado e não oficial com os associados.
- 4) Whatsapp: a ferramenta de relacionamento é utilizada informalmente entre os associados. Não existe um grupo oficial do circuito.
- 5) Telefone: o telefone fixo do circuito é utilizado para tirar dúvidas tanto do mercado como dos associados. Os celulares são utilizados pelo conselho de administração e presidente.

Como foi visto, todas as comunicações oficiais do circuito com os associados são através de e-mail.

No início de 2017, ocorreu nova troca de mandato, sendo eleito para a presidência, o Sr. Massoud Nassar, secretário de turismo de Itajubá-MG. Ressalta-se que o Sr. Ricardo continuou no CTCSM na função de tesoureiro. O principal objetivo da nova gestão é fortalecer o pensamento de protagonismo dos municípios em relação às políticas públicas e desenvolvimento do turismo na região. Ele é Secretário de Turismo e Cultura de Itajubá desde 2014, mas já em 2013 era o diretor de turismo. Segundo o Sr. Massoud, as metas do CTCSM para 2017 são estruturar dois roteiros turísticos, mapeando e fazendo o inventário de oferta turística, atuando com uma nova equipe de marketing e comunicação para tornar o circuito mais viável economicamente e atrair mais turistas para a região. Nessa nova fase, o circuito vai também fomentar projetos dos municípios para eventos que possam mostrar a cultura de cada município. Ainda, para fortalecer essa visão em grupo, o circuito tem trazido oficinas e palestras para todos os envolvidos no mercado do turismo, afim de nivelar o conhecimento de todos.

Segundo a teoria de marketing de relacionamento, essas mudanças implicam no processo de relacionamento entre organização e associados uma vez que não existe um plano diretor para a gestão do circuito e tudo pode ser mudado, desde os processos internos, pessoas e até a forma como a organização se apresenta para a sociedade e dentro dela.

5.2 Apresentação e Análise dos Resultados - As Entrevistas

Como apresentado anteriormente, o circuito turístico possui associados de três diferentes segmentos: o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil. Para uma melhor compreensão das respostas dadas pelos associados, estes foram agrupados em dois diferentes grupos: Municípios (Poder Público) e Pessoas Físicas/Jurídicas (Iniciativa Privada e a Sociedade Civil). A pesquisa contou com 14 dos 15 associados pertencentes ao quadro de 2016.

Para a apresentação e análise dos resultados, conforme visto no percurso metodológico, as questões foram divididas por cada objetivo específico. Dentro de cada objetivo, as questões e as respostas obtidas no processo de pesquisa de campo estão apresentadas aqui em blocos de perguntas conforme o quadro 4 na página 53, enfatizando os pontos de divergências e convergências, e discutindo-as sob a luz do embasamento teórico apresentado nesta pesquisa.

Quadro 4 - Objetivos específicos x Análises Qualitativas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	BLOCO DE PERGUNTAS	ANÁLISE QUALITATIVA
		MKT DE RELACIONAMENTO
Evidenciar as simetrias e assimetrias, os fatores que estimulam ou inibem a cooperação entre os associados	1.1 à 1.5	IDENTIFICAR
Analisar a forma como as relações entre a associação e os associados estão pautadas a partir da teoria do marketing de relacionamento	2.1 à 2.06	CONHECER E DEIXAR-SE CONHECER
	2.07 à 2.09	SEGMENTAR E PERSONALIZAR
	2.10 à 2.15	PERSONALIZAR E INTERAGIR

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.1 Objetivo Específico 01

Conforme visto anteriormente as questões de 1.1 a 1.5 respondem ao primeiro objetivo específico, ou seja, evidenciar as percepções de simetrias e assimetrias, os fatores que estimulam ou inibem a cooperação entre os associados e estão descritas a seguir. Obteve-se os resultados quantitativos (estatísticos) e os qualitativos através da teoria de marketing de relacionamento e fundamentação teórica.

Observa-se, pelos resultados, que 85,7 % disseram que participam das assembleias para participar das decisões e deliberações e assim fomentar o turismo do município, interagir com outros associados e estar sempre atualizado com o desenvolvimento do turismo na região. A maioria acredita na integração dos municípios e em suas redes empresariais para o desenvolvimento do turismo na região, acreditam serem multiplicadores (aqueles que possuem capacidade de influenciar pessoas e instituições em torno de um pensamento) do turismo na região e também acreditam ser importante para o desenvolvimento do próprio negócio (no caso do grupo de pessoas físicas/jurídicas). Apenas 14,3% dos entrevistados disseram não participar das assembleias por motivo de dificuldade de relacionamento entre o município e a diretoria do circuito e, no caso de um associado do grupo de pessoas físicas/jurídicas, o horário da assembleia.

Percebe-se que os associados dos dois grupos, apesar de possuírem expectativas diferentes, entendem que participar das assembleias é importante para fomentar o desenvolvimento do turismo, ou seja, querem ser multiplicadores das ideias e ações propostas pelo circuito, seja no município ou no próprio negócio.

Um ponto importante que deve ser evidenciado nas respostas diz respeito ao horário de realização das assembleias. As reuniões são, geralmente, mensais, ocorrendo na última 5ª. feira do mês, das 8:30 às 12:30h. Muito embora abordado por apenas um dos associados, este fato enfatiza a dificuldade maior de as pessoas físicas/jurídicas se mobilizarem até o encontro, pois este acontece no horário comercial, horário este que eles devem supervisionar seus negócios. Os representantes municipais participam, dado que já estão em seu horário de trabalho. Esta é uma questão que influencia no relacionamento, pois pode gerar insatisfações por parte de quem não pode ir à assembleia, além de não participar de decisões. Enfim, uma fonte de conflitos a ser evitado. Talvez as realizações dessas reuniões pudessem ser alternadas e acordadas com o grupo de pessoas físicas/jurídicas afim de que haja participação desse grupo nas assembleias. Ou pode ser que seja proposital de forma a enfraquecer o posicionamento do grupo citado.

A participação e envolvimento efetivo na associação influencia, não só no desenvolvimento da própria associação, como na realização das ações, na capacidade de resolução de conflitos e na confiança entre os membros. A assimetria de poder se acentua quando alguns membros participam mais que outros.

Segundo os resultados quantitativos, 85,7% dos associados afirmaram que as decisões nas assembleias são democráticas, pois têm direito a voto para tomadas de decisão e livre manifestação de opinião em suma. Entretanto, 14,3% dos associados afirmaram que as decisões eram parcialmente democráticas. Entre as respostas obtidas, o M1 diz não achar justo que os pesos dos votos sejam iguais entre os associados pessoas físicas/jurídicas e os municípios. Afirma que os municípios deveriam ter pesos maiores pelas responsabilidades que acarretam.

As respostas não mostram assimetrias em relação as decisões democráticas, pois todos realmente têm direito a um voto. Porém, pelo número elevado de municípios associados em relação ao grupo de pessoas físicas/jurídicas, pode-se dizer que as decisões tendem a ser tomadas favorecendo os municípios.

Essa divergência de opiniões, se não superadas, podem gerar conflitos e fazer com que o relacionamento entre os associados seja prejudicado, pois uma das partes pode se sentir insatisfeita na relação.

Tem-se que 35,7% dos entrevistados afirmam serem atendidos em suas demandas, enquanto 57,2% afirmam que são parcialmente atendidos e apenas um associado (7,1%) afirma não ser atendido.

Entre as justificativas dos 57,2% dos associados que afirmaram serem parcialmente atendidos, estão a percepção de uma atenção maior do circuito às demandas dos municípios ante as demandas do grupo de pessoas físicas/jurídicas e o número de demandas superior à capacidade do circuito em resolver. Para esses 57,2% de associados, deveria haver um atendimento igualitário aos associados que são Pessoas Físicas/Jurídicas.

O associado que afirma não ser atendido em suas demandas acredita que há sim uma priorização das demandas dos municípios ante as demandas dos associados do grupo de pessoas físicas/jurídicas.

Esta é uma questão delicada pois gera insatisfação de alguns associados e pode gerar conflitos nas relações. Quando um grupo é privilegiado em relação ao outro gera desconfianças, sentimentos e incertezas que é tudo o que não deve haver em uma associação. Os projetos e

ações podem ficar comprometidos, associados podem desistir de participar, enfim, o grupo como um todo perde força, pois conflitos negativos serão gerados.

Ainda, 57,2% afirmam que sim, acham a forma de cobrança da mensalidade justa, pois está dentro das condições financeiras proporcionais de cada associado em cooperar. Outros 35,7% afirmam que não acham justa a forma de cobrança, uma vez que, pela proporcionalidade do que pagam ao circuito e pela responsabilidade que o município tem perante à população ante a qualquer negócio, instituição ou ação de pessoas físicas, eles deveriam ter mais atenção as suas demandas naturalmente. Acreditam que poderiam pensar em novas formas de cobranças. Esse é, também, o pensamento de 7,1% dos associados que não concordam com a forma atual de cobrança das mensalidades.

O modelo de cobrança é um ponto a ser debatido pelos associados afim de convergirem em uma decisão melhor. Nem sempre todos estarão satisfeitos, e isso pode ser uma fonte de conflito no relacionamento comprometendo algumas ações do circuito. A questão financeira é um ponto crítico, pois cada associado tem uma condição financeira e um pensamento diferenciado na forma de contribuir. Como visto na fundamentação teórica, cada circuito é livre para elaborar uma forma de cobrança.

Uma solução talvez seria inserir uma cobrança igualitária a fim de evitar que alguns associados se sintam no direito de ter mais poder que outra pela questão da contribuição financeira.

Por fim, 42,9% dos associados acreditam que as relações de poder estão balanceadas, ou seja, estão equilibradas entre municípios e pessoas físicas/jurídicas. Outros 35,7% acreditam que estas relações estão parcialmente balanceadas, pois existe pouca representação do grupo de pessoas físicas/jurídicas no circuito, o que compromete este equilíbrio e também porque falta entendimento do papel de cada um (municípios e pessoas físicas/jurídicas) no processo de desenvolvimento conforme resposta do M3. Essa justificativa também se encontra nas respostas dos 21,4% de associados que não acreditam que as relações de poderes estão balanceadas, além de o M5 acreditar que deveria haver diferença de pesos nos votos e decisões dependendo do quanto se paga de mensalidade e da responsabilidade que cada associado tem.

As relações de poder influenciam diretamente os relacionamentos internos existentes. A percepção de que alguns têm mais poderes que outros em uma associação democrática pode fazer com que a associação entre em colapso.

Percebe-se também que as relações de poder não estão balanceadas por três principais motivos listados no início da página 57:

- 1- Falta de participação e envolvimento dos associados (constatado nas observações);
- 2- Falta de adesão de associados do grupo de pessoas físicas/jurídicas e;
- 3- A cobrança como é feita que faz com que alguns associados se sintam no direito de ter maior influência nas decisões e processos do circuito.

Observa-se que há assimetrias nas relações de poder pelos fatores citados acima. Ainda, pelas respostas das entrevistas e pela observação feita em campo, constatou-se que falta um pouco mais de comprometimento dos associados em relação às participações em assembleias para tomadas conjuntas de decisões e a realizações de ações efetivas para realizar ainda mais a integração entre os municípios e as redes empresariais. Falta também uma visão mais nivelada entre os associados sobre a importância do mercado do turismo e como este pode realmente ser uma ferramenta para o desenvolvimento regional e, principalmente, o conhecimento do papel que cada um tem no processo de desenvolvimento. O trabalho de base para criar esta consciência entre os associados atuais e os potenciais deveria ser iniciado imediatamente.

Ainda, a partir das observações das assembleias e dos conceitos de circuito turístico e marketing de relacionamento, percebe-se que os fatores que inibem ou estimulam a colaboração entre os membros vão além das necessidades e interesses de cada associado, ou seja, a de que os fatores que influenciam neste estímulo ou inibição da cooperação entre os membros ainda são de natureza político partidária (por parte dos municípios), somado aos interesses individuais de cada associado. As alianças entre associados é um fator presente que reflete um pouco a cultura das políticas municipais da região. Uma relação de domínio sobre a instituição, influenciando os associados a seguirem tais rumos. Isso inclui também alguns associados do grupo de pessoas físicas/jurídicas.

Diante das mudanças de diretrizes da gestão do circuito dos últimos anos, houve um remodelamento do organograma. Neste remodelamento, o circuito instituiu o setor de projetos, conforme visto anteriormente e os associados pessoas físicas e jurídicas sentiram-se menos atendidos. Talvez fosse necessário instituir também um setor de assessoria para o grupo de pessoas físicas/jurídicas. Isto pode explicar porque houve uma ampla desistência de associados do grupo de pessoas físicas/jurídicas durante o ano de 2015, conforme explicado no item 5.1, quando o circuito resolveu focar seus interesses mais nas demandas dos municípios. As divergências de ideias e as percepções de que o circuito ora trabalha para a iniciativa privada, ora para o poder público, mostram a falta de equilíbrio de poder dentro do circuito e também do entendimento do que é uma associação, apesar de o conselho ser formado pelo mesmo número de membros dos dois grupos e as percepções de que as assembleias têm decisões

5.2.2 Objetivo Específico 02

As questões de 2.1 a 2.15 respondem ao objetivo específico número 2 que se propôs a responder a respeito da percepção sobre a forma como as relações organizacionais internas, entre a associação e os associados, estão colocadas a partir da teoria do marketing de relacionamento. Obteve-se os resultados quantitativos (estatísticos) e os qualitativos através da teoria de marketing de relacionamento e fundamentação teórica.

Observa-se que 71,4% dos entrevistados estão há mais de cinco anos associados ao circuito, 14,3% entre 3 e 5 anos e outros 14,3% a menos de um ano. Esse fator influencia nas relações de modo que os associados acabam se conhecendo melhor, podendo superar conflitos através do entendimento de como o outro se comporta.

Segundo a teoria de marketing de relacionamento, o tempo em uma relação e a maneira como esta é conduzida é um fator importante para a superação de conflitos e realização de metas conjuntas. Alguns municípios participam desde a criação do circuito, há aproximadamente 15 anos. Porém, deve-se acrescentar que este fato não é, necessariamente, sinônimo de conhecimento, participação e envolvimento na associação, pois trata-se de municípios que muitas vezes trocam seus governantes e modificam suas diretrizes municipais em relação ao turismo, ora encorajando, ora enfraquecendo esta política pública.

Vê-se também que existem apenas dois associados do grupo de pessoas físicas/jurídicas que participam há mais de cinco anos. Estes representam o resquício do circuito que já teve mais de 30 associados desse grupo. Estas desistências comprometem as decisões e o balanço de poder dentro da organização, além de comprometer possivelmente ações relacionadas ao turismo regional sustentável.

Continuando, 64,3% afirmam conhecer o programa de regionalização do turismo, enquanto 24,6% afirmaram conhecer parcialmente. Por fim 7,1% dos associados dizem desconhecer o programa.

Ainda 85,8% afirmam conhecer o conceito de circuito turístico, enquanto 7,1% afirmaram conhecer parcialmente. Por fim 7,1% dos associados dizem desconhecer o conceito. Apesar de um número elevado conhecer o conceito de circuito turístico, os 14,2% que afirmam não conhecer ou conhecer parcialmente tem uma influência importante na relação entre os associados e o circuito.

Tem-se que 85,8% afirmam conhecer os objetivos do circuito turístico, enquanto 14,2% afirmaram conhecer parcialmente. Apesar de um número elevado conhecer os objetivos do circuito turístico, os 14,2% que afirmam conhecer parcialmente tem uma influência importante na relação entre os associados e o circuito pois evidencia a falta de nivelamento de conhecimento e informação entre os membros.

Observa-se ainda que 78,6% afirmam conhecer o estatuto do circuito turístico, enquanto 14,3% afirmaram conhecer parcialmente e 7,1% disseram desconhecer o estatuto. Apesar de um número elevado conhecer o estatuto do circuito turístico, os 21,4% que afirmam conhecer parcialmente ou não conhecer o estatuto, tem uma influência importante na relação entre os associados e o circuito.

Observa-se também que 71,4% afirmam conhecer como uma solicitação sua é colocada em pauta na assembleia, enquanto 21,4% afirmaram não conhecer o procedimento e 7,1% disseram conhecer parcialmente. Apesar de um número elevado conhecer o procedimento, os 28,5% que afirmam conhecer parcialmente ou não o conhecem, tem uma influência importante na relação entre os associados e o circuito. O conhecimento deste procedimento ajuda a cada um dos associados a entender como o circuito prioriza suas pautas, ou seja, quais são as políticas que fazem com que uma solicitação seja colocada para apreciação em uma assembleia. Os associados que conhecem tal procedimento podem ter uma vantagem maior em detrimento de outro associado, pois sabe exatamente como e com que velocidade sua proposta pode ser votada e a ação pode ser executada. Mais uma vez, o poder fica do lado de quem conhece como funciona o circuito.

Analisando de maneira agrupada as questões de 2.2 a 2.6, pode-se dizer que o conhecimento do programa de regionalização do turismo, do conceito de circuito turístico, dos objetivos do circuito turístico, do estatuto do circuito turístico e conhecer os procedimentos internos ajuda cada um dos associados a entender seu papel na associação. Sendo assim, o desconhecimento de alguns conceitos podem ser fatores de geração de conflitos e insatisfações nas relações, além de poder comprometer os planos de médio e longo prazo para o desenvolvimento sustentável do turismo. Quando há conhecimento sobre o que, como, quem e/ou quando se faz, é mais fácil de interagir e de obter os resultados que se almeja. A questão do desenvolvimento sustentável do turismo fica comprometida quando somente poucos ou alguns sabem os caminhos e seus papéis a seguir.

Assim, é importante que a Associação promova a implementação de oficinas ou palestras com o fim de instruir aqueles que desejam ou que necessitam de um nivelamento de

conhecimento em relação ao assunto abordado na questão. Isto provavelmente diminuiria o desequilíbrio provocado por falta de informações.

Analisando o conjunto das questões de 2.1 a 2.6 percebe-se que independente do tempo que cada associado está filiado ao circuito, o poder público conhece bem o programa de regionalização do turismo, o conceito de circuito turístico, os objetivos do circuito CTCSSM e o estatuto que rege a associação. O grupo de pessoas físicas/jurídicas conhece em parte alguns desses pontos. Isso é ruim para o relacionamento uma vez que os desconhecimentos destas informações podem levar a interpretações equivocadas de atitudes e *modus operanti*, gerando certos desconfortos e, por consequência, conflitos.

Passando para o segundo bloco de perguntas do segundo objetivo específicos, tem-se os seguintes resultados mostrados nos quadros da página 60:

Quadro 5 - Canais de comunicação conhecidos pelos associados

CANAIS DE COMUNICAÇÃO	RESULTADO
E-mail	100,00%
Assembleia	100,00%
Telefone	92,90%
Site	92,90%
Facebook	78,60%
Whatsapp	71,40%

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6 - Canais de comunicação utilizados pelos associados

CANAIS DE COMUNICAÇÃO	RESULTADO
E-mail	78,60%
Telefone	71,40%
Assembleia	71,40%
Whatsapp	50,00%
Facebook	21,40%
Site	21,40%

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 7 - Canais de comunicação em que os associados acompanham ou recebem informações do circuito

CANAIS DE COMUNICAÇÃO	RESULTADO
E-mail	85,70%
Assembleia	50,00%
Facebook	21,40%
Whatsapp	14,20%
Telefone	14,20%
Site	7,10%

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que os associados conhecem bem todos os canais de comunicação do circuito. Nesse caso, a busca por informações sobre decisões em assembleias ou ações futuras que serão realizadas pelo circuito reduzem os riscos de conflitos. Isso favorece o relacionamento entre a associação e os associados.

Em se tratando dos canais de comunicação, pode-se afirmar que é válida a experiência de contato pelos diversos canais disponíveis. É necessário lembrar que o canal de comunicação oficial utilizado pelo circuito é o e-mail. Os outros canais não são oficiais para relacionamento e, sim, para comunicação de dentro para fora do circuito.

Observa-se também nos resultados que o acompanhamento e o recebimento das informações sobre o circuito são claramente através do e-mail que, como dito anteriormente, é a forma oficial de comunicação e relacionamento do circuito com seus associados.

As assembleias também são citadas como importantes, uma vez que, em todas as reuniões, as Atas da reunião anterior é lida por inteiro para a apreciação dos associados antes de assinarem para fecharem as reuniões.

Agrupando e analisando as questões de 2.7 a 2.9, pode-se citar que o fato de haver seis possibilidades de entrar em contato ou procurar informações sobre o circuito pode causar alguns ruídos de comunicação e relacionamento. Mesmo assim, o circuito deve estar preparado para suprir essas demandas de maneira estruturada. Se o circuito assim o faz, a comunicação e interação são beneficiadas. Caso contrário, pode-se causar certos problemas, pois cada canal pode dar uma resposta em tempos diferentes e com atenções diferentes aos assuntos. A interação feita por outros canais não oficiais, grupos paralelos ou conversas informais dentro de redes de relacionamento virtuais podem causar conflitos se estes não explicitarem o motivo de existir. É necessário que os gestores e associados do circuito fiquem mais atentos para a

função de cada canal de comunicação para que, quando façam a interação ou busquem informações, saibam onde fazê-los.

Padronizando os canais e as linguagens de comunicação, fica mais difícil haver percepções de favorecimentos entre os associados. Assim, as relações pautadas, neste caso, por uma maior padronização e controle seria suficiente para evitar conflitos e fazer com que todos entendam o que a organização quer comunicar.

Continuando as análises e passando para o último bloco de perguntas (2.10 a 2.15), para 64,3% dos associados, em suas percepções, o circuito traz retorno ao seu município ou negócio, enquanto 28,6% acreditam ter um retorno parcial por estarem associados e 7,1% não veem retorno.

Entre os municípios, seis dos nove participantes da pesquisa acreditam que o circuito traz retorno principalmente pelo recebimento do ICMS turístico, que o governo de Minas Gerais paga mensalmente. Porém, gostariam de uma maior integração entre os associados, fator também citado pelo grupo de pessoas físicas/jurídicas que também citaram a falta de orientação aos associados para que possa haver retorno do investimento de tempo e dinheiro no circuito. Também nessa questão, a maioria dos associados disseram que acreditam no turismo como ferramenta de desenvolvimento.

A percepção por parte dos associados a respeito do retorno influencia na satisfação que este tem em relação ao circuito, conforme visto na teoria de marketing de relacionamento. Também pode ser uma fonte de conflito, uma vez que cada um pode ter uma percepção do que é retorno, seja para o município, seja para as pessoas físicas/jurídicas. Enquanto o município espera que o circuito seja o meio para aplicar o plano de regionalização do turismo e receber o ICMS, os associados da iniciativa privada esperam que o circuito seja, além de um facilitador do desenvolvimento, um facilitador para vendas de produtos e serviços. O que se constata é que a expectativa criada por cada associado em relação a palavra “retorno” é diferente.

Entretanto, esta percepção sobre o significado de “retorno” pode ser padronizada ou, ao menos, convergir se todos entenderem seus papéis e o papel do circuito. Como dito anteriormente, retorno pode ser financeiro (principalmente para os associados pessoas físicas/jurídicas), social ou ambiental. Também pode significar retorno em imagem e publicidade do município ou negócio, retorno da população que apoia o trabalho do turismo. Resumindo, a percepção de retorno permeia todo o processo ligado ao mercado do turismo e a sociedade.

Continuando, 71,3% dos associados tem um nível de satisfação geral com o circuito entre 70% e 100%. Isso é bom para o circuito, pois gera bem-estar e motivação. Porém, é preciso atenção aos 28,7% que se dizem 50% satisfeitos com o circuito e pedem mais presença do circuito nos municípios. Isso favoreceria também a rede empresarial.

Com relação ao nível de satisfação do associado com o circuito, o Quadro 8 indica as respostas obtidas nas entrevistas, em porcentagem:

Quadro 07 - Nível de satisfação geral dos associados com o circuito

NÍVEL DE SATISFAÇÃO	ASSOCIADOS SATISFEITOS
100%	28,7%
90%	14,2%
80%	14,2%
70%	14,2%
50%	28,7%

Fonte: Elaborado pelo autor

Outra questão que foi percebida é em relação ao conceito da palavra satisfação em relação ao relacionamento do associado com o circuito, assim como o conceito de retorno da questão anterior. Segundo a teoria de marketing de relacionamento, satisfação tem a ver com necessidades satisfeitas, expectativas atendidas. É uma percepção individual que pode gerar conflitos e desestabilizar a associação ou pode convergir para uma união mais duradoura. Tudo depende de como será tratada.

A satisfação também tem a ver com conhecimento do que está acontecendo no circuito, pois envolve saber seus objetivos, seus procedimentos, prévio conhecimento do programa de regionalização do turismo, formas como a organização pode atender aos associados. A participação, muito mais do que presença física, deve ser mais efetiva e haver envolvimento dos associados.

Existem três associados que estão somente 50% satisfeitos. Para que a associação se fortaleça, é necessário a averiguação do motivo desta insuficiência, o que eles esperam do circuito e como a organização pode ajudá-los para que não desistam de participar da associação. Provavelmente, esta ação revelaria também a razão da falta de motivação de outros potenciais associados não se interessarem em participar do CTCISM.

Observa-se ainda que 85,7% dos associados acredita que o relacionamento que o circuito tem com eles influencia na sua participação/envolvimento, enquanto os outros 14,3% acreditam que parcialmente.

Todos concordam que o ambiente, as pessoas e o relacionamento são os grandes motivadores ou não da sua participação/envolvimento seja em assembleias, reuniões de conselhos, realização de ações estratégicas, entre outros. A subjetividade se mostra presente mais uma vez sobre a percepção de união e participação.

Mais uma vez aparece aqui a necessidade de padronização de linguagens e procedimentos internos para que nenhum associado se sinta desfavorecido em relação a outro. Conhecendo os procedimentos internos, os objetivos, se envolvendo na organização e fazendo as ações acontecerem faz com que os associados se sintam bem tratados, bem relacionados e motivados em ir adiante neste projeto, neste circuito.

Para 28,4% dos associados o circuito deveria oferecer oficinas, cursos, palestras de capacitação sobre temas relacionado ao turismo, enquanto 21,8% gostariam que o circuito assessorasse na elaboração dos projetos de turismo, e outros 28,4% dos associados gostariam que o circuito captasse recursos, inserisse o associado e desenvolvesse projetos de integração com a iniciativa privada e outras entidades como o SEBRAE/MG, 7,1% sugeriram que seja feita visitas periódicas em cada município de maneira igualitária, 14,3% não sugeriram ações novas de relacionamento.

As sugestões variadas mostram a visão e expectativas diferentes de cada associado. As ideias são benéficas para qualquer organização. Entretanto, é preciso alinhar de maneira estruturada essas expectativas para que isso não venha a ser fonte de conflitos. Os associados concordaram que o circuito, por ter essa missão de desenvolver a região, deve mostrar as cidades, produtos e serviços, através de feiras e eventos que proporcionem tal visibilidade e que seja organizado pelo circuito. Também citaram a necessidade de visitas mensais aos associados pelo gestor com uma política definida de periodicidade. Outro ponto sugerido pelos associados é a realização de palestras, oficinas ou workshops com o intuito de orientá-los. Aqui, pode-se destacar como um ponto importante, pois a comunicação pode influenciar na harmonia do relacionamento. Outro ponto importante foi a percepção que alguns têm da necessidade de atenção para a iniciativa privada, mesmo dois municípios apontaram isso. Isso evidencia que existe, de fato, uma assimetria no atendimento do CTCSM aos seus associados.

O entendimento das necessidades dos diferentes tipos de parceiros me parece um ponto importante para que o relacionamento seja bem-sucedido e que o CTCSM, aparentemente, não consegue equilibrar: uma hora dando ênfase para pessoa jurídica; outra para os municípios.

Metade dos associados, ou 50% responderam que são atendidos em suas demandas, mas um deles sugeriu uma atenção maior da parte de assessoria aos municípios, sugerindo que alguns municípios tem privilégios; outros 42,9% disseram estar sendo parcialmente atendidos, pois acham que o circuito poderia assessorar mais os associados no preenchimento de formulários burocráticos, realizar oficinas, palestras relacionadas ao turismo, ajudar no planejamento e execução das ações e gerar mais oportunidades de negócio aos associados. Somente 7,1% disseram que não são atendidos.

Novamente, a questão da perspectiva do que o circuito oferece ou deveria oferecer ao associado torna-se evidente. Isso influi direto na percepção de satisfação com a instituição. O ideal é capacitar os associados e mostrar o que o circuito pode ou não fazer dentro de suas possibilidades e mostrar como pode ajudar.

Mesmo afirmando que conhecem o conceito de circuito turístico e os objetivos, aparentemente, eles têm mais expectativas que o CTCSM consegue atender. Isso evidencia que o circuito ainda não conhece bem seus associados e vice-versa.

Se cruzarmos as informações desta questão com a questão 2.11, a qual trata do nível de satisfação com o circuito, percebe-se que elas retratam que as expectativas dos associados não batem totalmente com a forma de atuação do circuito.

Por fim, quando confrontados com a questão sobre o que faz com que o associado continue participando do CTCSM, a possibilidade de ter retorno financeiro aparece em 71,4% das respostas: sete dos nove municípios disseram que é o ICMS turístico a principal razão, pois sem estarem em um circuito não recebem o ICMS turístico do governo, e três dos cinco respondentes PFJ esperam melhorar a oportunidade de negócios através do circuito. Ademais, sete respondentes acreditam no circuito como modelo para o desenvolvimento do turismo: cinco municípios e duas pessoas físicas/jurídica. Destaca-se aqui que, especificamente, perceber o circuito turístico e, por consequência, o turismo como uma ferramenta para criar desenvolvimento regional foi indicado por apenas um município e duas PFJ. Este fato mostra como a concepção do circuito como uma associação que deve trabalhar pelo bem-estar e desenvolvimento sustentável de suas comunidades não está, de fato, bem compreendida pelos

participantes que, quando entendem seus papéis, fortalecem o circuito gerando trocas de experiências e conhecimentos, acreditando e ajudando uns aos outros.

Assim, dada a importância financeira imediata identificada nas respostas dos participantes do CTCSM (ICMS por parte dos municípios e oportunidades de negócios por parte dos PFJ), salienta-se a importância de ser feito um nivelamento de conhecimento a respeito de todos os benefícios que um circuito turístico pode trazer para a região, explicar os objetivos do circuito e sua forma de funcionamento e, principalmente, ressaltar os resultados de prazo mais longo, como por exemplo a possibilidade de ter um desenvolvimento mais sustentável e duradouro conforme as definições vistas no item 3.2 deste trabalho.

Outro ponto importante a ser destacado refere-se à baixa adesão do grupo de pessoas físicas/jurídicas ligados ao turismo na região. Hoje o circuito é dominado pelos municípios que, de acordo com a pesquisa, parecem não ter interesse na adesão de mais associados do grupo de pessoas físicas/jurídicas, pois acreditam que eles podem realizar as Políticas Públicas de turismo, indo contra à própria concepção de Circuito Turístico.

Mesmo com a maioria dos associados afirmando que as relações são democráticas e que a relação de poder dentro do circuito está balanceada, percebe-se que existe apenas metade dos associados do grupo de pessoas físicas/jurídicas e isso, por si só, já cria assimetrias na relação, fazendo com que os interesses dos municípios sejam sempre atendidos.

A homogeneidade no conhecimento dos conceitos de circuito turístico, plano de regionalização do turismo, objetivos do circuito, conceitos de circuito turístico e o conhecimento prévio dos procedimentos internos influenciam nas relações de modo que, quem sabe mais, tem mais poder de argumentação e realização de ações a seu favor.

A padronização dos canais de comunicação, bem como das linguagens a serem utilizadas também é um fator que causa assimetrias no recebimento e entendimento das informações do circuito. É necessário que se faça um novo plano de relacionamento com os associados. Pode ser uma fonte geradora de conflito o recebimento da mesma informação em diversos canais de comunicação.

A visão do que é “retorno” e do que é “estar satisfeito” com o circuito tem muito a ver com a expectativa que cada associado cria em relação a como o circuito pode ajudar seu município ou negócio. Pode ser uma fonte geradora de conflitos.

A participação em assembleias não necessariamente significa envolvimento e desenvolvimento de ações. A principal causa da participação dos municípios no circuito é o

recebimento do ICMS Turístico e, em segundo plano o desenvolvimento sustentável do turismo. O interesse do grupo de pessoas físicas/jurídicas em participar da associação é a visão romântica de que o turismo trará retorno financeiro para o seu negócio. Porém, da maneira como estão colocadas as relações dentro do circuito, vê-se que esse grupo não tem voz.

Por fim, há algo a ser aprimorado em relação a gestão, captação e retenção de associados para realmente fazer do circuito uma ferramenta possível para o desenvolvimento sustentável do turismo. São, ao menos, 10 municípios participantes e apenas 5 do grupo de pessoas físicas/jurídicas. Quantos associados o circuito poderia ter a mais no grupo de pessoas físicas/jurídicas contando que temos 10 municípios envolvidos? Qual o tamanho do mercado do turismo a ser explorado nessa região? Porque só 15 associados? Quantos hotéis, restaurantes, receptivos, entre outros negócios que fazem parte do trade turístico poderiam estar participando do circuito? E porque não participam? São questões que podem ser estudadas em outra pesquisa, mas com certeza serão revelados os motivos que não levam a iniciativa privada e a sociedade civil a participarem ativamente do circuito.

Através da análise dos resultados, da fundamentação teórica e da teoria de marketing de relacionamento, seguem algumas propostas para o aprimoramento das relações internas organizacionais entre o CTCSM e seus associados para que o desenvolvimento sustentável do turismo dessa região possa acontecer:

- 1) Palestras, oficinas ou workshops com periodicidade semestral ou anual sobre:
 - a. Mercado do turismo: o que é turismo e como surgiu; turismo na Europa e EUA; turismo no Brasil (instâncias governamentais, principais regiões e produtos turísticos por exemplo);
 - b. Turismo sustentável: conceito, sustentabilidade;
 - c. Circuitos turísticos: programa de regionalização do turismo, circuitos no mundo, circuitos em Minas Gerais, funcionamento de uma associação;
 - d. CTCSM: breve histórico, cidades participantes, produtos turísticos, objetivos do circuito, estatuto do circuito, ferramentas de comunicação e relacionamento, principais interesses do Poder Público e das Pessoas físicas/jurídica;
 - e. Canais de comunicação do circuito: para o mercado e para o associado.
- 2) Marketing: relacionamentos internos e externos (pesquisas de satisfação periódicas), estratégias para inserir o CTCSM no mercado do turismo (análise de mercado);

- 3) Revisão e monitoramento periódico sobre os objetivos do circuito no curto e médio prazo para alinhar as ações;
- 4) Desenvolvimento de espaços de debate (presenciais ou virtuais) para além das assembleias, com periodicidade determinada incluindo a sociedade;
- 5) Desenvolver o trabalho de base na sociedade para apresentar o turismo como alternativa ao desenvolvimento;
- 6) Desenvolvimento do inventário de oferta turístico;
- 7) Participação em feiras e eventos nacionais;
- 8) Criação de um calendário anual de eventos;
- 9) Participação em eventos das cidades participantes afim de oferecer produtos e serviços dos associados e apresentar todas as cidades do circuito;
- 10) Elaboração de procedimentos internos para todos saberem os caminhos que devem seguir;
- 11) Revisão anual do organograma operacional: estrutura de recursos humanos e materiais;
- 12) Destacar participação do mercado de turismo nos PIBs das cidades além dos avanços socioambientais;
- 13) Criação de redes empresariais nos municípios;
- 14) Oferecer assessoria ao grupo de Pessoas físicas/jurídicas assim como é feito para os municípios;
- 15) Criar uma estrutura de agência de turismo centralizada na sede do circuito para administração do inventário da oferta turística;
- 16) Criação dos Centros de Informações Turísticas, em todos os municípios participantes que ainda não tem;
- 17) Modificar as datas das eleições internas para acompanhar o calendário eleitoral político brasileiro;
- 18) Desenvolver uma política de relacionamento clara para os associados do grupo pessoas físicas/jurídicas;
- 19) Divulgar para a população dos municípios associados os serviços, roteiros e outros serviços, fazendo com que a economia regional se fortaleça;

São apenas sugestões de ações a serem implantadas e que, se assim feito, pode trazer uma evolução na forma como a associação se relaciona com seus associados e porque não, também com o mercado do turismo.

6 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa se propôs a revelar como estão pautadas (simetrias e assimetrias, satisfação das necessidades) as relações entre a associação e os associados do CTCSM pela perspectiva da teoria de marketing de relacionamento afim de verificar se o relacionamento influencia na convergência ou divergência de ideias e na superação ou não de conflitos internos.

Para isso, foi preciso, através da fundamentação teórica, conhecer os conceitos interdisciplinares que permeiam os assuntos de relacionamento interpessoais e organizacionais, sobre a teoria de marketing de relacionamento, associações, circuitos turísticos e também, para complementar a pesquisa, o conceito de desenvolvimento sustentável do turismo.

A proposta foi a de revelar, de forma qualitativa, se o Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas atende e satisfaz as necessidades de seu associado (“cliente”) reforçando a função de o circuito turístico existir. O entendimento dos direitos e deveres enquanto associados e a satisfação dos desejos enquanto “clientes” da associação fazem do associado o principal ator social para o desenvolvimento do turismo regional. As relações, construídas pelo circuito com seus associados, se positivas, tendem a estreitar e fortalecer os relacionamentos através da confiança, lealdade e transparência, de maneira que o grupo alinhe suas ideias e execute seus planos de maneira eficiente e democrática e, atue como agente de mudança da sociedade que está inserida.

A partir disso e através do que foi exposto na pesquisa, percebeu-se que os circuitos turísticos podem ser uma ferramenta que pode impulsionar o desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado proposto por Sachs, reforçado pelo pensamento de Amartya Sen e outros autores. A participação da sociedade civil organizada, a iniciativa privada e o poder público unidos sob a forma de uma associação têm a capacidade de fazer com que o desenvolvimento seja realizado para além da dimensão econômica. Assim, pode suprir a emergência de conselhos quadripartites, respeitando os princípios do desenvolvimento sustentável (Social, Territorial, Ambiental, Econômico e Político); sendo incluyente, a medida que permite o acesso da população à garantia dos direitos civis, cívicos e políticos; permitindo que o Estado atue de forma sustentada e planejada. Neste contexto, os espaços de desenvolvimento são articulados, a sinergia entre os atores acontece e o equilíbrio e compromisso com as metas do desenvolvimento sustentável (econômica, política, social, ambiental, territorial, cultural e ecológica) podem ser alcançadas.

Assim, deve-se atentar para o fato de que as políticas públicas relacionadas ao desenvolvimento do turismo devem ser definidas de modo compartilhado entre o setor público e a iniciativa privada, as entidades de classe e comunitárias, organizações não governamentais ambientalistas e sociais, universidades, órgãos de fomento e de capacitação, e com a comunidade receptora, os quais possuem papéis específicos e serão agentes fundamentais para colocar as políticas e seus instrumentos em funcionamento contínuo, tornando-o sustentável. Em concordância com as definições de Sachs (2008) sobre desenvolvimento sustentável, o conceito de turismo sustentável parte da premissa de que o desenvolvimento das gerações presentes deve ocorrer sem degradação nem esgotamento dos recursos, garantindo desta forma, o desfrute da atividade turística pelas gerações futuras.

Isso só vai acontecer se as relações entre a esfera pública, privada e sociedade civil forem convergentes no sentido de direcionar as ações para que o desenvolvimento do turismo sustentável aconteça. As amizades e a consciência intercultural promovidas através do turismo são uma força poderosa para melhorar a compreensão de outros povos e culturas e assim contribuir para a paz entre as nações. Isso justifica a inclusão do turismo nas políticas públicas de desenvolvimento de todos os países, regiões e municípios.

Através do conhecimento da teoria de marketing de relacionamento viu-se que o importante é entender o circuito, seus procedimentos internos, objetivos, entre outros assuntos, além de saber a forma como ele se comunica com os associados para que a relação reduza conflitos. Por outro lado, é importante que o circuito conheça também, seus associados, seus anseios, expectativas e necessidades para que juntos, fortalecidos pelos laços de um bom relacionamento, realizem o objetivo em comum: desenvolvimento sustentável do turismo através do poder público, iniciativa privada e sociedade civil.

Outra conclusão importante a partir da pesquisa é a de que deve haver em qualquer associação, desde a sua fundação, dentro do estatuto, as formas como ela vai se relacionar com seus associados, a forma como capacitará antigos e novos membros para nivelar o conhecimento e a definição de uma política para priorizar ações, assim como as prefeituras têm seus planos diretores. Desta maneira espera-se que um planejamento seja seguido independente do grupo que estará dirigindo a associação, visto que em alguns momentos da história do circuito algumas diretrizes foram simplesmente mudadas por questões de visões diferentes entre gestões.

Além disso, o aspecto humano presente na atividade turística, é o mais importante. Por isto o relacionamento é um fator importante para o desenvolvimento, não só da atividade

turística, mas de qualquer projeto de desenvolvimento que alguém ou alguma instituição se proponha a planejar e executar. A relação interpessoal é fundamental para desenvolver qualquer tipo de políticas públicas pois, se não há diálogo (como neste caso entre o privado e o poder público), as coisas não acontecem conforme vimos no Capítulo 3.

As expectativas de cada associado em fazer parte do circuito são diferentes. O grupo de pessoas físicas/jurídicas tem como principal interesse a articulação do circuito para venda de seus produtos e serviços. O município tem seu interesse em conseguir o ICMS turístico e aplicar as políticas públicas para gerar renda aos que estão envolvidos. Só por essa diferença nas expectativas de cada grupo já se deve adotar ações para que os conflitos de interesses sejam trabalhados. O relacionamento é a chave do entendimento e da convergência de pensamentos e ações para poder criar condições para que o desenvolvimento aconteça, segundo o que foi visto no Capítulo 2. O desenvolvimento, através da convergência dos ideais dos dois grupos envolvidos, pode ser alcançado na região. As ações sugeridas apontam o que poderia ser feito a curto, médio e longo prazo para que isso aconteça.

Outro ponto importante é que, depois da mudança de diretriz proporcionada pelo circuito, as relações entre a instituição e os associados do poder público ficaram mais estreitas, enquanto os associados da iniciativa privada tiveram as relações estremecidas. Atualmente, o circuito possui apenas 16 associados (agosto/2017), sendo 11 municípios e 5 pessoas físicas/jurídicas. É um número baixo se comparado com o tempo de vida que o circuito possui. Porém, mostra exatamente o foco equivocado do circuito em fidelizar os municípios através do ICMS turístico e esquecer das pessoas físicas/jurídicas que, sem elas, torna-se inviável o desenvolvimento.

O trabalho de base, que deveria ter começado junto com a fundação do circuito, não pode mais esperar. A conscientização da sociedade envolvida em um projeto de desenvolvimento deve ser plena. A região tem um forte potencial para o desenvolvimento do turismo sustentável, que pode, além de trazer o desenvolvimento, proteger as culturas, cuidar do meio ambiente e fazer com que a economia cresça de forma respeitosa aos princípios sustentáveis.

As relações internas organizacionais dentro da associação mostram que ainda é preciso fazer um trabalho de conscientização de grande parte da população da região que parece não ter interesse no mercado do turismo, apesar de, como visto, o turismo responde por cerca de 10% do PIB mundial. O poder público tem o papel de agrupar o *trade* turístico da região e,

juntamente com a iniciativa privada e sociedade civil organizada, explorar esse mercado de maneira sustentável, trazendo renda e qualidade de vida para os moradores.

Em todas as relações, seja interpessoal ou organizacional existem conflitos, como visto no Capítulo 2, mas a democracia e a construção de uma sociedade mais justa se constroem no conflito. É um diálogo permanente de construção. Não deveria haver dificuldades em conviver-se com conflitos.

Visto na observação das assembleias, ainda não poderia deixar de citar uma importante preocupação da continuidade da política pública dos Circuitos Turísticos em Minas Gerais em relação a mudança de mandato político. Os Circuitos Turísticos não podem ser instrumento de política eleitoral, devem permanecer neutros e conscientizar os novos governadores e prefeitos da importância da instituição levando-os a efetiva participação. A institucionalização e priorização por parte do Estado com os Circuitos Turísticos sem dúvida transmite uma certa tranquilidade para prosseguimento do processo. Essa é a essência do circuito. Unir poder público, iniciativa privada e sociedade civil.

É válido ainda lembrar que uma associação se difere de uma empresa privada, pois ela só vive, ou só vem a nascer, através de uma necessidade de um grupo de pessoas ou instituições que se unem para que todos tenham acesso ao que desejam, atinjam objetivos e satisfaçam suas necessidades. Não há competição em teoria. A cooperação e a democracia prevalecem.

Não é fácil mensurar relacionamento pois envolve uma certa subjetividade dos sujeitos envolvidos, envolve culturas, saberes, pessoas, processos, sociedade, e outras variáveis. A tentativa foi a de usar a teoria de marketing de relacionamento para trazer toda essa subjetividade para a racionalidade aliada aos conhecimentos de comunicação organizacional.

É preciso um esforço maior por parte de todos da região. O que se notou nas observações e nas respostas das entrevistas é que ainda o partidarismo político é um dos fatores que mais influencia as decisões do circuito, na participação e na captação de novos associados e o relacionamento do circuito com os mesmos e com os mercados.

Por fim, é importante salientar a necessidade de realização de novos estudos, em outras associações, de forma a estabelecer relação destes resultados com os demais circuitos. Além disso, seria interessante uma pesquisa para elucidar porque grande parte do setor de turismo não faz parte da associação.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, C.; KANIA, D.; YAECKEL, B.; **Marketing De relacionamento na web**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- ANGOTTI, M.A.; **O Cooperativismo: a força da união dos homens, como opção de mudança social, à luz da constituição federal de 1988**. Dissertação (Mestrado em Direito) - Instituição Toledo de Ensino, Centro de Pós-Graduação de Bauru, Bauru - SP, 2002.
- ARNOLD, T.J.; FANG, E.; PALMATIER R.W.; The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's and incremental innovation performance. **Journal of the Academic Marketing Science**, 39(1), p. 234-251. (2011).
- BARBOSA, F. F.; O Turismo como um Fator de Desenvolvimento Local e/ou Regional. Instituto de Geografia UFU – Programa de Pós-Graduação em Geografia. **Caminhos de Geografia** v.6, n14, 10(14)107-114, Fev/2005.
- BARDHAN, P.; Social Justice in the Global Economy. **Economic and Political Weekly**, Vol. 36, n. 5/6, p. 467-480, Fevereiro, 2001.
- BARRETO, M.; **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas: Papirus, 1995.
- BARTELS, R.; **The history of marketing thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.
- BEKIN, S. F.; **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BENI, M. C.; **Política e planejamento de turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.
- BERRY, L. M.; Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, 2002.
- _____; PARASURAMAN, A.; **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 2001.
- BOLSON, J. H. G.; **Revista turismo - Circuitos Turísticos de Minas Gerais - Modelo de Regionalização** - Ago/2004. Disponível em: www.revistaturismo.com.br/artigos/minasgerais.html. Acesso em 05/10/2016.
- BOSE, T. K.; Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution Towards Effective Value Chain Management. **International Journal of Marketing Studies**, p. 113-121, 2012.
- BOULDING, W.; RICHARD, S.; EHRET, M. & JOHNSTON, W.J.; A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. **Journal of Marketing**, p. 155-166, 2005.
- BRASIL; **Associativismo**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. – 2. ed. – Brasília: MAPA/SDC/DENACOOP, P. 36. ISBN 978-85-99851-32-6. 2008.

_____. Manual de capacitação da tecnologia social país. **Produção agroecológica integrada e sustentável**. Brasília/DF: Fundação Banco do Brasil, 2009.

_____; Ministério do Turismo. Programas de Regionalização do Turismo – **Roteiros do Brasil** – Diretrizes. Brasília, 2013.

BRETZKE, M.; **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRUM, A. M.; **Endomarketing: Estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade**. Porto Alegre: L&PM, 1994.

BUTTLE, F.; **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009.

CANÇADO, A.C.; GONTIJO, M.C.H. **Princípios Cooperativistas: origens, evolução e influência na legislação brasileira**. In: CANÇADO, A. C.; CANÇADO, A. C. M. G. (org) **Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de desempenho**. 2^a. ed. Palmas: Futura. p. 100-120. 2009.

CARDOSO, O. O.; Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, nov/dez. 2006.

CERQUEIRA, W.; **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO L.; **Introdução à teoria geral da administração**. 6^a ed. 700p. São Paulo: Campus, 2000.

_____, L.; **Recursos Humanos**. 7a ed. 631 p. São Paulo: Atlas, 2002.

CTCSM. **Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas**. Acesso em: 18/04/2017. <www.caminhosdosuldeminas.com.br/turismo/Pagina.do?idSecao=118>.

COSTA, A.A.A.; RIBEIRO, T.C.A. O Associativismo no meio rural brasileiro: contradições e perspectivas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2001. Anais...**Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, p.8, 2001.

CRUZ, R. C. A.; **Introdução à geografia do turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

CRÚZIO, H.O.; **Como organizar e administrar uma cooperativa**. Rio de Janeiro/RJ: Editora FGV, 4^o edição, 2005.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (eds.); **Gestão com pessoas e subjetividade**. 320 p. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, R.; **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

DUCCI, L.Z.; **Marketing de relacionamento em cooperativas: o caso de uma cooperativa agroindustrial do norte do Paraná** Dissertação (Mestrado em Administração de

Organizações) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curitiba, 2009.

DYCHE, J.; **The Marketing One-to-One handbook: A Business guide to customer relationship management**. 1st ed. London: Wesley Educational publisher Inc., 2001.

EMMENDOERFER, L. A.; Política Pública de Regionalização do Turismo em Minas Gerais: os circuitos turísticos. **Turismo em Análise**, vol.19, n. 2, ago. 2008.

FAYERMAN, M.; Customer Relationship management. **New Directions For Institutional Research**, vol. 1, n. 113, p. 57-67, 2002.

FEHR, B.; **Friendship processes**. London: Sage, 1996.

FERNANDEZ, S.; **Sociabilidad, corporaciones e instituciones**. Tomo 7. In BARRIERA, Darío (dir.) Nueva Historia de Santa Fe. Prohistoria/La Capital, Rosario.2006.

FREITAS, S. G.; Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kunsch (org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FUINI, L. L.; A governança territorial e suas manifestações: arranjos produtivos locais (apls) e circuitos turísticos. **Revista da Casa da Geografia de Sobral**, Sobral-CE, v. 13, n. 1, p. 9-22, 2011.

GERLACH, F. R.; BATALHA, M. O.; **Organização da produção e perfil das associações paulistas de produtores de leite**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Ouro Preto. Anais...Ouro Preto: Associação Brasileira de Engenharia de produção, 2003.

GIL, A.C.; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 6º edição, 2008.

GOMES, B. M. A.; SANTOS, A. C.; **Turismo em Minas Gerais: uma análise a partir da Nova Economia Institucional**. XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Londrina/PR: UEL, 2007.

GOMES; B. M. A.; SILVA, V. J.; SANTOS, A. C.; Políticas Públicas de Turismo: uma Análise dos Circuitos Turísticos de Minas Gerais sob a Concepção de Cluster. Revista: **Turismo em Análise**, v.19, n.2, agosto 2008.

GREENBERG, P.; **Marketing one to one: customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes ou associados em tempo real na internet**. Rio de Janeiro, 2001.

GRÖNROOS, C.; **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENRIQUES, C.; **Turismo, Cidade e Cultura - Planejamento e Gestão Sustentável**. Editora: Edições Sílabo, 2003.

HINDE, R. A.; **Relationships: A dialectical perspective**. Hove, 586p. UK: Psychology Press, 1997.

HUE, J. F.; **A alma dos resultados**. In: NASSAR, Paulo (Org.). Comunicação interna: a força das empresas. São Paulo: ABERJE, v. 3, p. 35-42. 2006.

HUTT M.D.; SPEH, T.W.; **B2B Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Porto Alegre/RS: 7º Edição, Bookman, 2007.

IRVING, M. A.; **Turismo: O Desafio da Sustentabilidade**. São Paulo: FUTURA, 2002.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M.; **e-Business 2.0: Roadmap for Success**. 2. ed. Boston: Addison-Wesley, 2001.

KOTLER, P.; **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo/SP: Atlas, 1978.

_____.; **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio**. São Paulo/SP: Ed. Prentice Hall, 10ª Edição, 2000.

KOTLER, P ; ARMSTRONG, G.; **Princípios de marketing**. ed. 7. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

KOTLER, P; KELLER, L. K.; **Administração de Marketing**. São Paulo/SP: Prentice Hall, 12º ed., 2006.

KUMAR, V.; SHAH, D.; VENKATESAN, R.; Managing retailer profitability-one customer at a time. **Journal of Retailing**, , p. 227–304. 2006.

KUMAR, V ; VENKATESAN, R.; REINARTZ, W.; Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign. **Journal of Marketing**, p. 50-68. 2008.

LAGO, A.; **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Porto Alegre, 2009.

LEITÃO, S.P.; FORTUNATO, G.; FREITAS, A.S.; Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Revista de Administração Pública** Rio de Janeiro: 40(5):883-907, Set./Out. 2006.

LEMOS, E.; Comunicação interna como diferencial em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, p.151-164. 2011.

LEWIS, M.; The effects of shipping fees on customer acquisition, customer retention, and purchase quantities. **Journal of Retailing**, p. 13–23. 2006.

LUXEMBURGO, R.; **As cooperativas**. In: NAMORADO, Rui. Caderno das experiências históricas da cooperação no 2. O cooperativismo no pensamento marxista (Marx, Rosa, Karl, Lênin, Mao). Org. Adalberto Martins. CONCRAB, São Paulo, 2000.

MAGNINI, V. P.; HONEYCUTT, E. D., Jr.; HODGE, S. K.; Data mining for hotel firms: Use and limitations. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, p. 94-105. 2003.

MALAQUIAS, M. A. O. M.; **Desenvolvendo Turismo – para Prefeitos e Secretários**. FECITUR – Federação dos Circuitos Turísticos do Estado de Minas Gerais. Lumen Gráfica, 2015.

MARCHIORI, M. .; Cultura e comunicação interna. In: NASSAR, Paulo. (org.). **Comunicação interna**. A força das empresas. São Paulo: ABERJE, v. 2. 2005.

_____.; **Cultura e Comunicação Organizacional**: Um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2006.

MARIOTTI, H.; **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MEHTA, D.; SHARMA, J. K.; MEHTA, N. K. A. Study of Customer Relationship Management Practices in Madhya Pradesh State Tourism Services. **Theoretical and Applied Economics**, vol. 17, nº 5(546), p. 73-80, 2010.

MELLO, Rachel. **Mapa da comunicação brasileira**. Brasília, DF:FSB Comunicações, 100 p. 2011.

MINGHETTI, V. Building customer value in the hospitality industry: Towards the definition of a customer-centric information system. **Journal of Information Technology & Tourism**, , p. 141-152. 2003.

MOLINA, S. **O Pós- Turismo**. São Paulo: ALEPH, 2003.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, p. 20–38. 1994.

NEVES, M.F. **Introdução ao Marketing, Networks e Agronegócios**. In: CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. (org) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas S.A, p. 29-52. 2003.

OLIVEIRA, A. M.; **Caderno Virtual de Turismo**. ISSN: 1677-6976, Vol. 6, Nº 4, 2006.

OLIVEIRA, A. P.; **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P., GREWAL, D.; EVANS, K. R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, p. 136-153. 2006.

PAYNE, A.; **Handbook of marketing one to one**: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **MARKETING DE RELACIONAMENTO Series: marketing 1 to 1**. 3. ed. São Paulo, SP: Peppers & Rogers Group Brasil, 2004. PEPPERS & ROGERS GROUP. **MARKETING DE RELACIONAMENTO Series: marketing 1 to 1**. São Paulo/SP: Peppers & Rogers Group Brasil, 3º edição, 2004.

- PEREIRA, J. R.; **Diagnóstico participativo em cooperativas**. In: CANÇADO, A. C.; CANÇADO, A. C. M. G. (org) Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de desempenho. Palmas/TO: Futura. 2ª. Edição, p. 121-144. 2009.
- PERLMAN D.; SURRA, C.A.; **Introduction the many faces of context**. Malden: Personal Relationships, v. 10, n. 3, p. 283-284, 2003.
- PICCOLI, G. O'CONNOR, P.; CAPACCIOLI C. & ALVAREZ, R.; Customer relationship management - a driver for change in the structure of the U.S. Lodging industry. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, , p. 61-73. 2003.
- RAMOS, A. G.; **A nova ciência da organização**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- RAMOS, B. A.; **A formação de Circuitos turísticos como forma de atração e permanência de visitantes: uma avaliação dos gestores sobre os fatores de atratividade dos circuitos turísticos de Minas Gerais**. Dissertação de Mestrado em Turismo e Meio Ambiente – Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2007.
- RAMOS, J. A.; **Comunicação interna dialógica: uma perspectiva estratégica**. 2012. 342 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.
- REICHHELD, F.; DETRICK, C.; Loyalty: A Prescription for Cutting Costs. **Marketing Management**, p. 24-25. 2003.
- REIJONEN, H.; LAUKKANEN, T.; Customer Relationship Oriented Marketing Practices in SMEs. **Marketing Intelligence & Planning**, p. 115-136. 2010.
- REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D.; The customer relationship management processes: its measurement and impact on performance. **Journal of Marketing Research**, p. 293–305. 2004.
- RICUPERO, R; **Esperança e ação. A ONU e a busca de desenvolvimento mais justo**. Paz e Terra, São Paulo, 2002.
- SACHS, I.; **Desenvolvimento: Incluyente, sustentável, sustentado**. ISBN 85-7617-04-X, 152p, Rio de Janeiro, Garamond, 2008.
- SANTOS, A.; GOUVEIA, F.H.C; VIEIRA, P.S.; **Contabilidade das Sociedades Cooperativas: Aspectos Gerais e Prestação de Contas**. São Paulo/SP: Editora Atlas, 1º edição, 2008.
- SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L., **O Brasil: Território e Sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro-São Paulo: Record, 2001.
- SCHENEIDER, J. O.; **Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa**. São Leopoldo/RS: UNISSINOS, 1º edição, 1991.
- _____. **Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa**. São Leopoldo/RS: UNISSINOS, 2º edição, 1999.

SCHULER, M.; Comunicação e transdisciplinaridade na era da complexidade. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, Editora Difusão, p. 183-202. 2009.

SEN, A.; **Desenvolvimento como Liberdade**. ISBN 9788571649781, 1a ed., 416 p., São Paulo: Companhia das Letras, 2000a.

SETUR-MG. **Circuitos Turísticos Informações**. Disponível em: <www.turismo.mg.gov.br/circuitos-turisticos/informacoes-administrativas>. Acesso em: 15 mar. 2017.

_____. **Circuitos Turísticos ICMS**. Disponível em: <<http://www.turismo.mg.gov.br/politicas-de-turismo/icms-turistico>>. Acesso em: 3 mar. 2017.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A.; **The evolution of relationship marketing**. International business review. v.4, n.4, pp. 397-418, 1995a. SINGER P.; **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo/SP: Editora Fundação Perseu Abramo, 1º edição, 2002.

SOUZA, T.; Uma estratégia de Marketing para cooperativas de artesanato: o caso do Rio Grande do Norte. **Revista de Administração de Organizações**. São Paulo, 33(1);30-38, Jan/Fev 1993.

STRATHERN, P.; **Uma breve história da economia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003.

SWIFT, R. ;**Marketing One-to-one, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamentos com os clientes ou associados**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

UNWTO. **World Tourism Organization**. Acesso em: 25/10/2016. Disponível em: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F.; **Evolving to a New Dominant Logic for Marketing**. Journal of Marketing, 68(1), p. 1-17, 2004.

_____. **Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution**. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), p. 1-10, 2008.

VAVRA, T. G.; **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VENTORINI, B.; GARCIA, A.; Relacionamento interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. Volume 4. n. 2. p. 117 a 144. 2004.

WESTWOOD, J.; **O Plano de Marketing**. São Paulo/SP: M.Books, 3ª edição, 2007.

YIN R.K.; **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2ª edição, 2001.

APÊNDICE A QUADRO SOCIAL CTCSM 2016

Municípios:

1. Brasópolis
2. Conceição das Pedras
3. Cristina
4. Delfim Moreira
5. Itajubá
6. Marmelópolis
7. Pedralva
8. Piranguinho
9. Piranguçu
10. Santa Rita

Pessoa Física e Pessoa Jurídica:

1. Arlete Ribeiro de Freitas (PF)
2. Restaurante Recanto (PJ)
3. Fronteira Adventure (PJ)
4. Associação de Artesão de Pedralva - ARTEPE (PJ)
5. Rancho Wind Inn (PJ)

Beneméritos:

Cleber Marinho da Cruz
Elaine Rezende
José Maurício Carneiro da Silva
Jussara Rocha
Luiz Roberto da Costa Fortes
Marcos Alvim
Mônica Stela Alencar
Pollyanna Calixto
Sandra Ferraz Walsh

APÊNDICE B QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

ENTREVISTA

OBJETIVO

Esta pesquisa tem por objetivo estudar as relações entre a associação e os associados do Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas baseado na teoria de marketing de relacionamento e, descobrir como as relações estão postas, suas simetrias e assimetrias e como influenciam nos rumos do desenvolvimento do turismo regional. Serão estudados os conceitos de associativismo, circuitos turísticos e marketing de relacionamento. Para isso, será necessário observar e compreender as formas de relacionamento entre o objeto de estudo, o Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas e seus associados (poder público e iniciativa privada) e como essa forma de associativismo pode potencializar ou não o desenvolvimento regional do turismo dos municípios através de uma gestão participativa pautada pelos princípios associativistas, relações interpessoais e organizacionais e pela cultura regional nas decisões e rumos do circuito.

Essa coleta de dados é necessária para uma das fases da elaboração de minha dissertação do Mestrado Acadêmico em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade, ofertado pela Universidade Federal de Itajubá sob a orientação da Professora Dra. Adriana Prest Mattedi.

Sua atenção e resposta às questões propostas nos permitirá concluir essa pesquisa e, ao final, serão apresentados os resultados aos participantes com as conclusões obtidas. Sua colaboração é muito importante para a nossa pesquisa, agradecemos sua atenção!

OBS: Todos os dados aqui contidos são de caráter sigilosos.

Obrigado!

Ricardo Lemos Pimenta - (35)99736-9711 – ricardo.pimenta@unifei.edu.br

Mestrado em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade
UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá

Associado:

Poder Público

Pessoa Jurídica

Pessoa Física

Município:

Setor: _____ Atividade: _____

1.0 Evidenciar as percepções de simetrias e assimetrias, os fatores que estimulam ou inibem a cooperação entre os associados:

- 1.1 Você participa das assembleias?
 Não Parcialmente Sim Porquê?
- 1.2 Com relação as tomadas de decisões nas assembleias, você acha que são democráticas?
 Não Parcialmente Sim Porquê?
- 1.3 Você acha que todos os associados são atendidos?
 Não Parcialmente Sim Porquê?
- 1.4 Você acha justa a forma como a cobrança da anuidade é feita (proporcional)?
 Não Parcialmente Sim Porquê?
- 1.5 Você acha que a relação de poder entre o poder público e a iniciativa privada dentro da associação está balanceada, é democrática?
 Não Parcialmente Sim Porquê?

2.0 Analisar a percepção sobre a forma como as relações entre a associação e os associados a partir da teoria do marketing de relacionamento;

- 2.1 Há quanto tempo você é associado ao circuito?
 Até 01 ano Entre 1 e 3 anos Entre 3 a 5 anos Mais de 5 anos
- 2.2 Você conhece o programa de regionalização do turismo e suas diretrizes?
 Não Parcialmente Sim
- 2.3 Você conhece o conceito de circuito turístico?
 Não Parcialmente Sim
- 2.4 Você conhece os objetivos do circuito?
 Não Parcialmente Sim
- 2.5 Você conhece o estatuto do circuito turístico?
 Não Parcialmente Sim
- 2.6 Você sabe como uma solicitação sua é colocada em pauta na assembleia?
 Não Parcialmente Sim
- 2.7 Você conhece quais canais de comunicação do circuito?
 Facebook Whatsapp Telefone E-mail Site Assembleia
 Outros
- 2.8 Qual o meio que você utiliza para se comunicar com o circuito? Assinale mais de uma se necessário:
 Facebook Whatsapp Telefone E-mail Site Assembleia
 Outros _____

- 2.9 Como você acompanha ou recebe informações sobre as decisões das assembleias do circuito?
- Facebook Whatsapp Telefone E-mail Site Assembleia
 - Outros
- 2.10 Você acha que o circuito traz retorno para seu município/negócio?
- Não Parcialmente Sim Porquê?
- 2.11 Qual o seu nível de satisfação com a atuação do circuito de 0 a 100? Porquê?
- 2.12 Você acha que o relacionamento que o circuito tem com você influencia na sua participação/envolvimento?
- Não Parcialmente Sim Porquê?
- 2.13 Quais ações de relacionamento você gostaria de sugerir para que o circuito possa colaborar com seu município/negócio?
- 2.14 O circuito atende suas necessidades?
- Não Parcialmente Sim Porquê?
- 2.15 O que faz com que você continue associado ou não ao circuito?

APÊNDICE C

RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

Abaixo inicia-se a apresentação dos resultados de cada questão proposta nas entrevistas:

1.1 Você participa das assembleias?

Não Parcialmente Sim Porquê?

Respostas:

M1- Não participo, pois tenho dificuldade no relacionamento com a diretoria do Circuito desde 2015.

M2- Sim, acho importante interagir com outros municípios. É também uma maneira de ficar por dentro do *trade* turístico.

M3- Sim, é fundamental para o desenvolvimento conjunto do turismo local e regional por meio de ações ali discutidas.

M4- Sim, pois fico por dentro dos acontecimentos.

M5- Sim, acredito na integração e na rede empresarial.

M6- Sim, para participar das deliberações.

M7- Sim, para fomentar o desenvolvimento do turismo no meu município.

M8- Sim, para interagir e estar sempre atualizado com o desenvolvimento do turismo na região.

M9- Sim.

PFJ1- Sim, porque é de extrema importância para o desenvolvimento integrado

PFJ2- Não, o horário das assembleias coincide com o do trabalho.

PFJ3- Sim, para ser um multiplicador do turismo.

PFJ4- Sim, acho importante para o desenvolvimento da minha empresa.

PFJ5- Sim, pois acredito que sem participação nada funciona.

1.2 Com relação as tomadas de decisões nas assembleias, você acha que são democráticas?

Não Parcialmente Sim Porquê?

Respostas:

M1- Parcialmente, pois o voto do município tem o mesmo peso dos votos dos associados do grupo de Pessoas Físicas/Jurídicas. Deveríamos adotar peso maior para os municípios.

M2- Sim, cada um pode se expressar e expor suas opiniões.

M3- Sim, pois há participação dos municípios através de seus representantes.

M4- Sim.

M5- Sim.

M6- Sim, pela forma de condução das reuniões, quando não há consenso faz-se processo de votação.

M7- Sim.

M8- Sim.

M9- Sim.

PFJ1- Sim, porque temos direito a voto e livre manifestação de opinião.

PFJ2- Parcialmente.

PFJ3- Sim, até o ano de 2016.

PFJ4- Sim.

PJF5- Sim, pois todos participam.

1.3 Você acha que todos os associados são atendidos?

Não Parcialmente Sim Porquê?

Respostas:

M1- Sim, desde 2016.

M2- Sim, meu município é atendido, por exemplo.

M3- Parcialmente, pois creio que, devido ao número de demandas, nem todos conseguem ser atendidos.

M4- Sim.

M5- Parcialmente, pois há divergências entre os Municípios e as Pessoas Físicas/Jurídicas.

M6- Parcialmente, pois depende da demanda e do envolvimento dos mesmos.

M7- Parcialmente, acho que poderiam dar mais atenção as Pessoas Físicas/Jurídicas.

M8- Parcialmente, acho que falta atendimento aos associados do grupo de Pessoas Físicas/Jurídicas.

M9- Parcialmente, pois ultimamente tem faltado atendimento ao grupo de Pessoas Físicas/Jurídicas.

PFJ1- Sim, apresentamos uma demanda e somos todos atendidos.

PFJ2- Não, pois há uma priorização de alguns municípios.

PFJ3- Parcialmente e, por isso, houveram desistências de associados do grupo de Pessoas Físicas/Jurídicas.

PFJ4- Parcialmente, acho que falta mais atenção ao grupo de Pessoas Físicas/Jurídicas.

PJF5- Sim, sempre que possível.

1.4 Você acha justa a forma como a cobrança da anuidade é feita (proporcional)?

Não Parcialmente Sim Porquê?

Respostas:

M1- Não. Deveríamos ter um valor único de mensalidade para municípios.

M2- Não, acho que todos os municípios deveriam pagar uma única mensalidade, independentemente do tamanho.

M3- Parcialmente. Creio que a cobrança deveria ser feita de acordo com a média populacional e o PIB de cada município para ser mais justo pois, o turismo regional está em sua fase inicial e, nem todos os associados tem as mesmas condições de arcar com a anuidade de forma igual a outros municípios que já possuem um melhor desenvolvimento.

M4- Não, acho que as mensalidades deveriam ser iguais para todos os municípios.

M5- Não. Acredito que quem paga mais deveria ter mais serviços como retorno.

M6- Sim, pois leva-se em conta as possibilidades de cada município.

M7- Sim.

M8- Sim.

M9- Sim.

PFJ1- Sim, porque votamos a melhor maneira de cobrança de acordo com as possibilidades de cada associado, existe diálogo e flexibilidade.

PFJ2- Não, acho que deveria ser proporcional por número de habitantes e PIB, no caso dos municípios. Para o grupo de Pessoas Físicas/Jurídicas acho justo como está.

PFJ3- Sim.

PFJ4- Sim.

PJF5- Sim, pois acredito que está dentro das condições de cada associado que deseja estar no grupo.

1.5 Você acha que a relação de poder entre o poder público e a iniciativa privada dentro da associação está balanceada, é democrática?

Não Parcialmente Sim Porquê?

Respostas:

M1- Sim, pois as ações em conjunto com a iniciativa privada aproximam os produtos turísticos das demandas turísticas.

M2- Parcialmente.

M3- Não, pois creio que falta conscientização de ambas as partes para haver mais equidade dentro a associação. Tanto o poder público quanto a iniciativa privada não valorizam essa união em busca do desenvolvimento turístico local. Talvez devido a não entenderem as vantagens que a associação pode oferecer.

M4- Sim.

M5- Não, pois acho que deveria haver diferença de pesos nos votos dependendo do quanto se paga de mensalidade e da responsabilidade de cada município.

M6- Parcialmente, pois: falta entendimento do papel de cada um no processo de desenvolvimento; o município ainda não enxerga o turismo como uma atividade importante e por vezes não investe no setor; a iniciativa privada não se organiza em redes para potencializar a atividade turística e por vezes sobra para o município coisas que não seriam de sua competência realizar.

M7- Sim.

M8- Parcialmente, pois o grupo de Pessoas Físicas/Jurídicas foi deixado de lado e o circuito está mais focado nos municípios.

M9- Parcialmente, pois não está havendo participação efetiva do grupo de Pessoas Físicas/Jurídicas.

PFJ1- Não, pois existem poucos associados do grupo de Pessoas Físicas/Jurídicas, sendo a maioria composta pelos municípios.

PFJ2- Parcialmente.

PFJ3- Sim.

PFJ4- Sim.

PJF5- Sim.

As questões de 2.1 a 2.15 respondem ao objetivo específico número 2 que se propôs a responder a respeito da percepção sobre a forma como as relações organizacionais internas, entre a associação e os associados, estão colocadas a partir da teoria do marketing de relacionamento.

2.1 Há quanto tempo você é associado ao circuito?

Até 01 ano Entre 1 e 3 anos Entre 3 a 5 anos Mais de 5 anos

Respostas:

M1- Mais de 5 anos.

M2- Mais de 5 anos.

M3- Entre 3 a 5 anos.

M4- Mais de 5 anos.

M5- Mais de 5 anos.

M6- Mais de 5 anos.

M7- Mais de 5 anos.

M8- Mais de 5 anos.

M9- Mais de 5 anos.

PFJ1- Entre 3 a 5 anos.

PFJ2- Até 01 ano.

PFJ3- Mais de 5 anos.

PFJ4- Até 01 ano.

PJF5- Mais de 5 anos.

2.2 Você conhece o programa de regionalização do turismo e suas diretrizes?

Não Parcialmente Sim

Respostas:

M1- Sim.

M2- Parcialmente.

M3- Sim.

M4- Parcialmente.

M5- Sim.

M6- Sim.

M7- Sim.

M8- Sim.

M9- Sim.

PFJ1- Sim.

PFJ2- Não.

PFJ3- Sim.

PFJ4- Parcialmente.

PJF5- Parcialmente.

2.3 Você conhece o conceito de circuito turístico?

Não Parcialmente Sim

Respostas:

M1- Sim.

M2- Sim.

M3- Sim.

M4- Sim.

M5- Sim.

M6- Sim.

M7- Sim.

M8- Sim.

M9- Sim.

PFJ1- Sim.

PFJ2- Parcialmente.

PFJ3- Sim.

PFJ4- Não.

PJF5- Sim.

2.4 Você conhece os objetivos do circuito?

Não Parcialmente Sim

Respostas:

M1- Sim.

M2- Sim.

M3- Sim.

M4- Sim.

M5- Sim.

M6- Sim.

M7- Sim.

M8- Sim.

M9- Sim.

PFJ1- Sim.

PFJ2- Parcialmente.

PFJ3- Sim.

PFJ4- Parcialmente.

PJF5- Sim.

2.5 Você conhece o estatuto do circuito turístico?

Não Parcialmente Sim

Respostas:

M1- Sim.

M2- Sim.

M3- Sim.

M4- Sim.

M5- Sim.

M6- Sim.

M7- Sim.

M8- Sim.

M9- Sim.

PFJ1- Sim.

PFJ2- Parcialmente.

PFJ3- Parcialmente.

PFJ4- Não.

PJF5- Sim.

2.6 Você sabe como uma solicitação sua é colocada em pauta na assembleia?

Não Parcialmente Sim

Respostas:

M1- Sim.

M2- Sim.

M3- Parcialmente.

M4- Sim.

M5- Sim.

M6- Sim.

M7- Não.

M8- Sim.

M9- Sim.

PFJ1- Sim.

PFJ2- Não.

PFJ3- Sim.

PFJ4- Não.

PJF5- Sim.

2.7 Você conhece quais canais de comunicação do circuito?

Facebook Whatsapp Telefone E-mail Site Assembleia

Outros _____

Respostas:

M1- Conhece o facebook, whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

M2- Conhece o facebook, whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

M3- Conhece o facebook, whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

M4- Conhece o facebook, whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

M5- Conhece o whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

M6- Conhece o facebook, whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

M7- Conhece o facebook, telefone, e-mail, site, assembleia.

M8- Conhece o facebook, whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

M9- Conhece o facebook, whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

PFJ1- Conhece o facebook, whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

PFJ2- Conhece o e-mail e assembleia.

PFJ3- Conhece o facebook, telefone, e-mail, site, assembleia.

PFJ4- Conhece o facebook, telefone, e-mail, site, assembleia.

PJF5- Conhece o whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

2.8 Qual o meio que você utiliza para se comunicar com o circuito? Assinale mais de uma se necessário:

Facebook Whatsapp Telefone E-mail Site Assembleia

outros _____

Respostas:

M1- Utiliza o telefone.

M2- Utiliza o, telefone, e-mail, assembleia.

M3- Utiliza o whatsapp.

M4- Utiliza o whatsapp, telefone, assembleia.

M5- Utiliza o e-mail.

M6- Utiliza o whatsapp, telefone, e-mail, assembleia.

M7- Utiliza o telefone, e-mail, assembleia.

M8- Utiliza o facebook, whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

M9- Utiliza o facebook, whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

PFJ1- Utiliza o facebook, whatsapp, telefone, e-mail, site, assembleia.

PFJ2- Utiliza o e-mail.

PFJ3- Utiliza o e-mail e assembleia.

PFJ4- Utiliza o telefone, e-mail, assembleia.

PJF5- Utiliza o whatsapp, telefone, e-mail, assembleia.

2.9 Como você acompanha ou recebe informações sobre as decisões das assembleias do circuito?

Facebook Whatsapp Telefone E-mail Site Assembleia

outros _____

Respostas:

M1- Através do e-mail.

M2- Através do facebook, whatsapp, e-mail, assembleia.

M3- Através do e-mail.

M4- Através do e-mail e assembleia.

M5- Através do e-mail e assembleia.

M6- Através do facebook e assembleia.

M7- Através do e-mail.

M8- Através do telefone e e-mail.

M9- Através do telefone e e-mail.

PFJ1- Através da assembleia.

PFJ2- Através do e-mail.

PFJ3- Através do facebook, e-mail, assembleia.

PFJ4- Através do e-mail.

PJF5- Através do whatsapp, e-mail, site, assembleia.

2.10 Você acha que o circuito traz retorno para seu município/negócio?

Não Parcialmente Sim Porquê?

Respostas:

M1- Parcialmente.

M2- Sim.

M3- Sim, porém a longo prazo.

M4- Sim, divulgação do município, ICMS Turístico e consultoria para a secretaria do município responsável pelo turismo.

M5- Parcialmente, poderia haver integração maior.

M6- Sim, pois estando na Política de Regionalização e atendendo aos critérios necessários, o município recebe o ICMS Turístico. E também porque acredito no potencial econômico, social, cultura e ambiental da atividade turística para estarmos integrados no CTCM para participar do processo de desenvolvimento do turismo.

M7- Parcialmente.

M8- Sim, de acordo com o foco do município e das demandas.

M9- Sim, quando o foco do circuito era no desenvolvimento integrado, ou seja, municípios e Pessoas Físicas/Jurídicas.

PFJ1- Sim, porque através do CTCM, o município pode ser habilitado a receber o ICMS Turístico e investir no turismo.

PFJ2- Não, falta orientação.

PFJ3- Sim, pois é um negócio relacionado ao turismo.

PFJ4- Parcialmente, pois acho que deveria melhorar o relacionamento entre meu negócio e o departamento de comunicação do circuito para melhor divulgação.

PJF5- Sim.

2.11 Qual o seu nível de satisfação com a atuação do circuito de 0 a 100? Porquê?

Respostas:

M1- 50.

M2- 90, sempre fui bem atendido.

M3- 70. A assessoria é satisfatória, há apoio no que se pede, mas a sempre cobrança de resultados por parte da população e também do prefeito para o desenvolvimento do turismo local. E também há questionamento do executivo sobre as vantagens obtidas em estar associado ao circuito.

M4- 90. Acho que o circuito poderia participar dos eventos das cidades.

M5- 80. Sempre é bom buscar melhorias.

M6- 100. Atende as demandas do município.

M7- 50. Deveria haver maior presença política do circuito nos municípios.

M8- 100.

M9- 50.

PFJ1- 70. Deveria haver mais associados do grupo de Pessoas Físicas/Jurídicas.

PFJ2- 50.

PFJ3- 80. Deveria haver mais associados.

PFJ4- 100.

PJF5- 100.

2.12 Você acha que o relacionamento que o circuito tem com você influencia na sua participação/envolvimento?

Não Parcialmente Sim Porquê?

Respostas:

M1- Sim.

M2- Sim, se eu não for bem atendido pelo circuito, perco o entusiasmo de fazer parte do mesmo.

M3- Sim, pois acredito que a interação e participação acabam sendo maior, pelo interesse de estar mais próximo ao circuito.

M4- Sim, pela motivação de estar debatendo sobre o turismo.

M5- Sim.

M6- Sim, as relações com as pessoas e o ambiente das reuniões motivam a participação.

M7- Parcialmente, pois acho que a atuação dos gestores e membros da equipe do circuito devem ser mais técnicas e menos politizadas.

M8- Sim.

M9- Parcialmente.

PFJ1- Sim.

PFJ2- Sim, e acho que deveria haver mais interação entre os membros.

PFJ3- Sim, é uma relação de mão dupla.

PFJ4- Sim, pois isso fortalece os laços entre o empresariado e os municípios para realizarem ações integradas.

PJF5- Sim, o CTCM é parceiro. Então devo participar.

2.13 Quais ações de relacionamento você gostaria de sugerir para que o circuito possa colaborar com seu município/negócio?

Respostas:

M1- Oficinas de conceitos relacionadas ao circuito.

M2- Nenhuma ação. Para mim, está bem assim.

M3- Obter recursos para projetos que possam colaborar com o desenvolvimento do turismo local em concordância com os planos municipais para o turismo.

M4- Assessoria para elaboração de projetos.

M5- Oficinas sobre a importância do mercado do turismo e da realização de ações integradas.

M6- Visitas periódicas mensais aos municípios de forma ativa e não só quando o município precisar. Definir uma agenda.

M7- Oferecer cursos e palestras para capacitação.

M8- Criar (Fomentar) projetos para a iniciativa privada e outras atividades dos municípios.

M9- Criar parcerias para desenvolver projetos de integração com a iniciativa privada (SEBRAE, etc).

PFJ1- Dar assessoria para planejamento anual do negócio e consultorias para desenvolvê-los.

PFJ2- Assessoria mensal para o grupo de Pessoas Físicas e Jurídicas (via SEBRAE ou circuito).

PFJ3- Inserir os associados Pessoa Física/Jurídica dentro de um roteiro ou cartilha do circuito.

PFJ4- Oficinas e workshops sobre assuntos relacionados ao circuito e ao turismo.

PJF5- Nenhuma, na minha opinião o circuito já mantém relacionamentos que tem e auxilia nas ações turísticas.

2.14 O circuito atende suas necessidades?

Não Parcialmente Sim Porquê?

Respostas:

M1- Parcialmente. O circuito tem grande dificuldade em assessorar o município para preenchimento do dossiê para receber o ICMS Turístico.

M2- Sim, porém acho que deveria haver mais um assessor para os municípios.

M3- Parcialmente, pois acho que faltam cursos, seminários, projetos para que a participação aumente e conseqüentemente as ações do circuito nos municípios.

M4- Sim.

M5- Sim, acho que o circuito dá uma boa atenção ao município.

M6- Sim, pois possui uma equipe de trabalho que atende as demandas.

M7- Sim.

M8- Sim.

M9- Parcialmente.

PFJ1- Parcialmente, pois o circuito poderia ser mais participativo no planejamento, execução e resultados.

PFJ2- Não, falta mais interação e assessoria.

PFJ3- Parcialmente.

PFJ4- Parcialmente, pois o circuito poderia articular mais oportunidades de negócio dentro até do próprio circuito.

PJF5- Sim.

2.15 O que faz com que você continue associado ou não ao circuito?

Respostas:

M1- O relacionamento entre os municípios, o ICMS Turístico e os projetos de integração entre os municípios.

M2- Acho que o circuito é a grande porta de oportunidades para os municípios. O município que está fora não recebe nada de ICMS Turístico.

M3- A necessidade de estar inserido em um circuito regional para fortalecer e buscar o desenvolvimento do turismo.

M4- Os benefícios como: Divulgação do município, ICMS Turístico e fazer parte do mapa do turismo.

M5- A importância do turismo, do circuito turístico e sua estrutura que, apesar de boa, pode ser melhorada.

M6- A Política de Regionalização, ICMS Turístico e acreditar que o turismo é o melhor meio de desenvolvimento econômico sustentável.

M7- ICMS Turístico e o plano de desenvolvimento municipal do turismo.

M8- Por ser um dos critérios obrigatórios para receber o ICMS Turístico.

M9- Interesse no ICMS Turístico.

PFJ1- O desenvolvimento integrado, o grande alcance do negócio por todo o circuito, entre outros.

PFJ2- A crença de que o turismo, através do circuito, pode trazer o desenvolvimento dos negócios.

PFJ3- A expectativa de que o circuito alcance o objetivo para o qual ele foi criado e virar um modelo de desenvolvimento.

PFJ4- Oportunidades de negócio.

PJF5- Continuar ajudando minha cidade no desenvolvimento turístico.

ANEXO I ATA DE FUNDAÇÃO CTCSM

1

Agência de Desenvolvimento do Circuito Turístico Jaminhos do Sul de Minas - ADECTUR. Ata da Assembleia Geral Extraordinária de fundação da AD [redacted] nos treze dias do mês de dezembro de dois mil e um, às dez horas, no Tênis Clube, Restaurante e Pousada Brasa, localizado na Rodovia MG-437, quilômetro cinco, no município de São José do Alegre, Estado de Minas Gerais, reuniram-se a Prefeitura Municipal de Brazópolis, representada por Judrei Helena Monti Macedo Ribeiro de Carvalho; Família Pereira Sampa ME, representada por Nelson Luiz Pelegrino; Maria Rita Rezende Rosa Faria ME, representada por Maria Rita Rezende Rosa Faria; a Prefeitura Municipal de Gonçalves das Pedras, representada por Benedito Dircino de Vilas Boas; Casa Raimundo de Faria e Cia Ltda, representada por Raimundo Efi de Faria; Sandi e Sandi ME, representada por Josedir Vicente Sandi; da Prefeitura Municipal de Cristino, representada por Sandra de Castro Ferraz; Restaurante e Pizzaria Sollum e Bellini Ltda, representada por Sabina Maria Rodrigues Sollum Carvalho; Ribeiro e Oliveira Aranda Comércio e Representações Ltda, representada por Celino Oliveira Aranda; Luiz Antonio da Silva Paiva - ME, representado por Luiz Antonio da Silva Paiva; Associação Comercial Industrial e Agropecuária de Cristino - ACIAC, representada por Agnelo Oliveira Pinto; Easy Trip - Turismo e Esportes Radicais, representado por Agnelo Oliveira Pinto; Hotel Fazenda Boa Vista, representado por Antônio Felso Vieira da Cruz Carvalho; a Prefeitura Municipal de Dom Cicero, representada por Alfeu Raimundo dos Santos; Jan Bie Turismo Ltda, representada por Elizabeth Rosa Ferreira; a Prefeitura Municipal de Itajubá, representada por Maria do Rosário Gondim Motta de Barros Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Itajubá, representada por Paulo Renato Mendonça; Câmara de Dirigentes Lojistas de Itajubá, representada por Anna Maria Hermida; Lanchonete Santaneta Ltda representada por Luiz Roberto Costa

Fortes; Maglieni Pizuro & Cia Ltda, representada por Marcos
 Lima de Siqueira Santos; Musa Agroindustrial Ltda, repre-
 sentada por Antônio Carlos Ferreira; a Prefeitura Municipal de
 Maria de Fé, representada por Walter Santos de Azevedo;
 Agência Receptiva Trilhas do Sertão, representada por Walter Sa-
 tos de Azevedo; a Cooperativa Mariense de Intercomércio -
 COM ART, representada por Benedita Abigail de Campos Costa;
 a Estância Fazenda delha, representada por Maria Luíza Costa
 Pereira; Sítio Francânia, representado por José César de Siqueira
 Araújo; Sítio Free Iris, representada por Benedito Celso; a Prefeitura
 Municipal de Pedralva, representada por José D'Alencar Bustamante
 de Souza; Sindicato Rural de Pedralva, representado por Re-
 gino Rezende Bustamante; Câmara de Distritos Agrícolas - CDL de
 Pedralva, representada por Jélio Marques Rocha; a Prefeitura Mu-
 nicipal de Piranguinho, representada por Terzinha Salete de
 Paula Carneiro; Alceia Lenha Torino ME, representado por Sônia
 Regina Torino da Silva; Fábio Alessandro Dias - ME, representa-
 do por Jélio Maria Lyallant Dias; a Prefeitura Municipal de
 Piranguçu, representada por Antônio, Conrado da Silva; Ad-
 ministração e Empreendimentos Ltda - ECOPLAN, representada
 por Francisco Osvaldo Carneiro; Paulo Vitor Ricota e Cia Ltda
 representada por Elizabeth Maria Ricota de Oliveira Marques;
 Tafatos de Madeira JBS Ltda, representada por Rosa Luíza de
 Silva Ferreira; a Prefeitura Municipal de São José do Alegre, re-
 presentada por José Benedito da Silva; União Juvenil Zamareira
 ME, representada por José Carlos Zamareira; a Prefeitura Munic-
 ipal de Wenceslau Braz, representada por Francisco Roberto Dion-
 gio; na qualidade de membros associados para a fundação da
 Agência de Desenvolvimento do Circuito Turístico Caminhos do
 Sul de Minas - ADÉTUR, sociedade civil, de direito privado e
 sem fins lucrativos que tem como objetivo a promoção do
 desenvolvimento turístico, econômico, educacional, cultural, social
 econômico, rural e ambiental dos municípios integrantes do
 Circuito Turístico Caminhos do Sul de Minas. Tais muni-

Luiz
2

cípios anteriormente representados pelas suas Prefeituras e pela
 iniciativa privada vêm se reunindo desde fevereiro de
 dois mil e um e, nesta data, consolidam o Circuito atra-
 vés da fundação de sua Agência de Desenvolvimento —
 JDECTUR. Na mesma oportunidade fez-se a convocação de
 Assembleia Geral Extraordinária para aprovação do Estatuto
 Social da JDECTUR e eleição do Conselho de Administração
 e do Conselho Fiscal no dia sete de janeiro de dois mil e
 dois, no auditório Antonio Rodrigues de Oliveira - ARO, sito
 a Rua General Pennó, número sete, Centro, no município de
 Itajubá, Estado de Minas Gerais. Como normas para eleição
 dos Conselhos de Administração e Fiscal ficou determinado
 que todos os representantes legais, titulares, da iniciativa
 privada, na qualidade de membros associados, serão, au-
 tomaticamente, candidatos à composição dos mesmos. Elei-
 ção transcorrerá em dois turnos, sendo o primeiro para o
 Conselho de Administração, e o segundo para o Conselho Fis-
 cal. No período da tarde, o Conselho de Administração eleito
 se reunirá para a eleição do Presidente, vice-presidente e
 Secretário e o Conselho Fiscal para a escolha dos cargos
 correspondentes. Participou da reunião a Técnica do Sobra-
 MG, fustressa Maria Rocha, que acompanha todo o trabalho
 de organização do Circuito desde o início das atividades.
 Não havendo mais nada a tratar, a senhora Maria do Rosá-
 rio Gondim Matta, Presidente da Assembleia Geral, membro es-
 colhido na abertura deste trabalho pelos pares presentes, suspen-
 de a sessão pelo tempo necessário à lavatura deste ato. Por-
 tanto a sessão, foi este ato que eu, secretário, membro escolhi-
 do na abertura deste trabalho, pelos pares presentes, redigi e ma-
 dei firmar, depois de lida e aprovada, terá a assinatura dos
 presentes. Em tempo, participou também da reunião o empre-
 sarista Luiz Afonso (Liffanacci) proprietário do Bar e Restau-
 rante Beira Rio, do município de São José do Rio Preto,
 de Minas Gerais. Dos representantes do círculo de Patrocinadores

João Benedito Ribeiro e Maria Agnes Faldas Ribeiro, que acompa-
 nham os trabalhos do circuito desde o início, justificaram suas
 ausências. ~~Walter~~ Walter Santos de Albuquerque, Vera Lucia dos Terras
 Sandra de Castro Fereiz, Maria Helena de Carvalho Santana Maria
 Aparecida Gurgis, Francisco José Gurgelho Silva, Benedito
 Dirceu de Vitor Boaz, Maria Alvim da Alvim Santos
 Luiz Roberto Corrêa Farias, João Carlos Fereiz.
 Heli Moyes Rode M. Francisco Orlando Correia José
 Leilua de Oliveira Marques Antonio Conrado da Silva
 Sebastião José Bustamento - Antonio - Eloísa Gomes.
 Elvira Capeta Regina Andrei Helena Monti Marcido Ribeiro de Lima
 Rosalia Aparecida da Silva Ferreira Terzinha Saldade de Lira Carneiro,
 Benedita Alzeid de Campos Costa Maria Rita Rezende Rosa Faria,
 Luiz Antonio Alconce, José Benedito da Mto, José Carlos
 Zamora, Ruben de Aguiar - Jussara de Rocha Rosário
 Euclides de Souza, Rozanna de Freitas Corrêa, Nélis Luiz Pelagani,
 Raimundo de Faria Jordan Ricardo Sandoz,
~~Walter~~ Walter Santos de Albuquerque, José Antonio
 Paulo Renato Mendonça, Jma Maria, Jermato,
 Maria Leícia Costa Pereira, José César de Oliveira,
 Benedito Valério José D'Alema, Antenor de Braga,
 Francisco Roberto de Almeida, Sabina Maria Rodrigues Salim Carvalho
 Luiz Antonio da Silva Paiva,
 Agência de Desenvolvimento do Circuito Turístico Famí-
 nhas do Sul de Minas - ADCTUR. Ata da Assembleia
 Geral de aprovação do Estatuto e eleição dos Conse-
 lhos de Administração e Fiscal. Nos sete dias do
 mês de janeiro do ano de dois mil e dois, às nove
 horas, no auditório Antonio Rodrigues de Oliveira - FARO,
 localizado à Rua Coronel Rennó, número sete, centro, no
 município de Itajubá, Estado de Minas Gerais, reuniram-
 se a Prefeitura Municipal de Brazópolis, representado
 pelo chefe de Divisão de Turismo, Judrei Helena Monti
 Marcido Ribeiro de Carvalho, o chefe de Divisão de Jul-