

## **O INCREMENTO DO CAPITAL SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO LOCAL PELOS EMPREENDEDORES DO MUNICÍPIO DE BOM JESUS, NA SERRA GAÚCHA**

**Rita de Cássia Michelin<sup>1</sup>**

**Edegar Luis Tomazzoni<sup>2</sup>**

### **Resumo**

Desenvolver produtos e serviços turísticos objetivando um posicionamento estratégico satisfatório no atual mercado globalizado envolve uma série de ações. O Ministério do Turismo recomenda seguir uma metodologia flexível, regionalizada, que atenda as diferenças locais através do Programa de Regionalização composto por nove módulos. Devido a baixa competitividade da cadeia produtiva do turismo, ocasionada também pela falta de cooperação entre os atores envolvidos, os módulos recomendam um estímulo a cooperação e parceria, tornando o capital social um dos vetores da gestão de destinos turísticos. O objetivo deste artigo é analisar um trabalho desenvolvido no projeto de turismo do SEBRAE no território dos Campos de Cima da Serra, região localizada no nordeste do Rio Grande do Sul, especificamente no município de Bom Jesus, onde o capital social foi uma das principais fundamentações aplicadas nas atividades desenvolvidas em um APL turístico.

**Palavras-chave:** Turismo. Roteirização. Capital Social. Desenvolvimento. Bom Jesus (Serra Gaúcha).

### **Introdução**

O turismo tem sido encarado como a solução econômica de muitos municípios, que hoje se encontram com sérios problemas de crescimento e desenvolvimento. Estimulados pelo Ministério do Turismo, Secretarias Estaduais e Municipais de Turismo, SEBRAE, SENAR, EMATER, entidades promotoras do turismo, universidades e até, a própria comunidade, criou-se no país a indústria da criação de produtos turísticos. O Ministério do Turismo, através do Plano Nacional de Turismo (2003-2006 e 2007-2010) no programa de Regionalização, estimulou em todo o país, a formatação, como é chamado o desenvolvimento de novos produtos/serviços ou roteiros turísticos. Contratou especialistas da área para

<sup>1</sup> Turismóloga e mestranda em Turismo da Universidade de Caxias do Sul

<sup>2</sup> Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul.

assessorar nesta grandiosa ação e investiu volumosos recursos. Foram elaborados os métodos, criados programas e uma série de ações, para que todos os atores sociais envolvidos com o turismo no Brasil seguissem uma mesma metodologia que é descentralizada, flexível e atende as necessidades regionais.

Os estados da União adotaram este programa e foram criados 421 novos roteiros, apresentados no I Salão Nacional de Turismo, ocorrido em São Paulo (maior pólo emissor de turistas do Brasil) em junho de 2005. Dentre estes, o Ministério do Turismo, escolheu 87 para direcionar ao mercado internacional, os quais foram apresentados no II Salão Nacional de Turismo, ocorrido na mesma cidade no início de junho de 2006. Muitos destes 87 roteiros estão se posicionando no mercado nacional e internacional. Outros não, embora os critérios para a seleção tenham sido os mesmos, isto é, todos os destinos escolhidos possuem as mesmas condições de se consolidarem no mercado de consumo de produtos turísticos, segundo o Ministério do Turismo.

A não consolidação e insucesso na comercialização de alguns destes 87 roteiros não é foco de estudo deste artigo, porém, é o objetivo deste, descrever um trabalho desenvolvido através de um projeto realizado em parceria com o SEBRAE/RS na região serrana do Rio Grande do Sul, denominada Campos de Cima da Serra e a agência de governança local da região, denominada CONDESUS. Foi formado nessa região um Arranjo Produtivo Local (APL) onde o objetivo principal era desenvolver a região através do Turismo. O objetivo deste artigo é analisar um trabalho desenvolvido no projeto de turismo do SEBRAE no território dos Campos de Cima da Serra, especificamente no município de Bom Jesus, onde o capital social foi estimulado e incrementado entre os empreendedores, poder públicos e representantes da sociedade civil organizada, que participavam do projeto turístico. A categoria deste estudo é descritivo exploratório, e a técnica aplicada foi a observação participante.

### **O modelo do Ministério – Programa de Regionalização**

Segundo o Programa de Regionalização do Ministério do Turismo (BRASIL, 2004) um dos grandes ícones do Plano Nacional de Turismo do Ministério do Turismo é a questão da Regionalização que está sendo implantada em todo o Brasil. A Regionalização é um modelo de gestão de política pública descentralizada, coordenada e integrada, baseada nos princípios da flexibilidade, articulação, mobilização, cooperação intersetorial e interinstitucional e sinergia de decisões. Regionalizar é transformar a ação centrada na unidade municipal para uma política pública mobilizadora, capaz de provocar mudanças,

sistematizar o planejamento e coordenar, de forma articulada e compartilhada, o processo de desenvolvimento local e regional, estadual e nacional.

Alguns aspectos devem ser considerados ao se desenvolver produtos turísticos: exigências e necessidades do mercado turístico; perfil do turista que procura a região; adequação dos produtos turísticos existentes às exigências e necessidades do mercado turístico atual; perfil do turista que o mercado local está preparado para atender; perfil do turista que o mercado local espera atender; adequação e estruturação de novos roteiros; capacidade empresarial local; capacidade de suporte dos empreendimentos turísticos existentes para embasar as ações, a fim de garantir a sustentabilidade e satisfação do turista em relação aos serviços e produtos oferecidos (BRASIL, 2004).

O Programa de Regionalização é composto de nove módulos, que não seguem uma ordem e podem ser implantados ao mesmo tempo, desde que seja possível. Cada região possui diferente prontidão e aptidão para o desenvolvimento da atividade turística em seu território, em função disto, os atores envolvidos, devem conhecer bem as características da região, para que o Programa de Regionalização inicie de acordo com a realidade local apresentada. O Ministério recomenda iniciar-se pela **sensibilização**, quando a região estiver no início das atividades turísticas. Nesse processo que orienta os gestores para o desenvolvimento do turismo no país, a formação de uma rede de cooperação é ressaltada em quase todos os módulos operacionais, pois a rede estimula a cooperação e a parceria entre os atores envolvidos. Os módulos são: Sensibilização, Mobilização, Institucionalização da Instância de Governança Local, Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional, Sistemas de Informação Turística do Programa, Roteirização Turística, Promoção e Apoio a Comercialização e Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa (BRASIL, 2004).

### **Formação da rede de cooperação**

Muitos são os conceitos de rede, mas Castells (2000) argumenta que uma alternativa de conceituação seria de um sistema de meios estruturados com propósitos de alcançar objetivos específicos. O autor ainda descreve que os componentes da rede são tanto autônomos em relação à rede e podem, ainda, ser uma parte de outra rede e, portanto, outro sistema de meios destinados a outros objetivos quaisquer. A rede é um sistema aberto e dinâmico de nós interconectados.

Para a RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor (2002), é um sistema de nós e elos capazes de organizar pessoas e instituições de forma igualitária e democrática, em torno de um objetivo comum, onde cada membro mantém sua autonomia dentro da rede e perante

seus integrantes. Menciona, ainda, que os valores e os objetivos são elos de união entre os diferentes membros de uma rede, e devem, portanto, estar em comum acordo. Outro ponto é a conectividade da rede que deve ter um entrelace dinâmico de muitos pontos. Só quando estão ligados uns aos outros é que os indivíduos e organizações mantêm uma rede.

Um conceito interessante é o que propõem (EBERS e JARILLO, 1998 APUD COSTA, 2005) onde as redes de empresas podem ser entendidas como aglomerações que trabalham unidas de maneira mais intensa que outras do mesmo setor. Isso as torna capazes de incrementar o aprendizado e a inovação individualmente e aumentar a competência coletiva.

A cooperação entre os integrantes é o que faz funcionar. Uma rede só existe quando em movimento. Sem participação, deixa de existir. Na rede não deve existir hierarquia nem chefe. A liderança provém de muitas fontes. As decisões devem ser prioritariamente, tomadas em conjunto. (RITS, 2002).

Para Fucuyama (1996, p.41) confiança é a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade. A união e a confiança entre os atores sociais envolvidos no desenvolvimento de produtos/serviços turísticos são fundamentais para aumentar a competitividade no mercado, pois se todos dependem uns dos outros, onde houver a desconfiança haverá problemas no desenvolvimento e na comercialização.

Para o SEBRAE - Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (2003) a interação e a cooperação manifestam-se pela existência de iniciativas, ações, atividades e projetos realizados em conjunto entre as empresas e suas associações; entre empresas e instituições técnicas e financeiras; entre empresas e poder público e outras possíveis combinações entre os atores no arranjo.

A atuação em rede objetiva apoiar a promoção de territórios, inclusive os chamados rurais, que já apresentem elementos de aglomeração e pequenos negócios associados ou não entre si ou a médias e pequenas empresas, que operem em forma de rede ou mesmo concentrações. (SEBRAE, 2003). Segundo Thomazi (2006 p. 37):

É pouco provável o sucesso de estruturação e consolidação de um aglomerado se ele não estiver instalado num ambiente com empresas de competição cooperativa, devendo ser eliminado o clima de desconfiança e abandonadas as atitudes de defesa em resultados adversos. Prefigura-se uma situação plena e ideal em busca de resultados comuns, o que acena favoravelmente para a justiça na distribuição de riquezas geradas pelo turismo.

É preciso, portanto, segundo as autoras Macke e Carrion (2006 p. 7) “fomentar uma cultura de atuação em redes (...) na qual será possível desenvolver o local, partindo da

construção de alternativas de ações baseadas no saber compartilhado, na experiência coletiva e no poder da participação dos diferentes atores”.

A rede de cooperação quando bem estruturada, é um processo que leva inevitavelmente, ao surgimento de um grupo gestor, o que representa uma estratégia interessante, pois muitas ações abarcam intervenções imediatas que somente um grupo mentor terá condições de se comunicar e agir instantaneamente. No grupo, deverá ser enfatizada a busca de competências duráveis, como: desenvolvimento da liderança, formação de equipes, administração de conflitos, condução de reuniões e captação de recursos. Caberá também ao grupo gestor, implantar um sistema de monitoramento e avaliação das ações executadas, bem como a divulgação dos resultados (SEBRAE, 2003).

### **Capital social x Arranjos Produtivos Locais**

Um dos resultados que a criação da rede de cooperação vem apresentando, é o aumento do Capital Social, isto é, o aumento da confiança, da parceria e da cooperação entre os protagonistas. Pelo seu caráter multidimensional, Putman (2005) argumenta que é difícil encontrar uma única definição para o termo, mas pode-se afirmar que nas relações sociais, as pessoas conectadas possuem relações de confiança interpessoal, reciprocidade em obrigações e normas compartilhadas. Para este autor, a confiança é a base do capital social.

De acordo com Araújo (2003), capital social pode ser entendido como a capacidade que uma sociedade possui de cooperar e estabelecer laços de confiança para a produção do bem público. Ainda segundo a autora (p.33) capital social é a “argamassa que mantém as instituições em contato entre si e as vincula ao cidadão visando à produção do bem comum. Quem sente e sabe que pode confiar, recebe mais colaboração e aproveita melhor as oportunidades que aparecem”.

A demonstração de cooperação, confiança e reciprocidade entre os envolvidos no desenvolvimento de produtos e serviços turísticos é fundamental, pois um roteiro é composto por uma série de empreendimentos, dos mais diversos ramos (alimentação, meios de hospedagem, agência receptiva, guia em turismo, serviços em geral), além do poder público que tem importante papel e demais instituições que participam do processo. Cooperar para que as ações propostas sejam realizadas com sucesso é uma forma de estratégia que pode aumentar a competitividade do produto.

Costa (2005) apud Tomazzoni (2007, p.154) ressalta que o capital social não está nas contas bancárias, nos armazéns, nos silos, nos depósitos e nem nas plantações. O capital social é um tipo de riqueza que está nas pessoas e se manifesta nas relações entre elas.

Uma estratégia para avolumar o capital social é o desenvolvimento de projetos em arranjos produtivos locais (APL), que segundo Cassiolato e Lastre (2003, p. 5) são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes

O SEBRAE ( Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa) adotou essa ferramenta em seus projetos de desenvolvimento em vários segmentos de atuação e vem demonstrando em seus relatórios anuais, o sucesso esperado. Para o SEBRAE (2003, p. 12)

arranjos produtivos são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. Um Arranjo Produtivo Local é caracterizado pela aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Para isso, é preciso considerar a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas.

Sendo assim, a formação de APLs facilita o incremento do capital social, pois onde houver capital social haverá maiores chances dos objetivos serem alcançados, pois o ambiente irá favorecer para o desenvolvimento de produtos e serviços turísticos. Pode-se afirmar então, que há uma retroalimentação, pois se o APL facilita a cooperação e esta aumenta o capital social, quanto maior este, maior as chances da manutenção dessas empresas permanecerem dentro de um APL.

Beni (2006, p. 88) também concorda que “atuar em APL parece reunir características interessantes para a geração de sinergias, tão essenciais ao sucesso de uma iniciativa de desenvolvimento econômico e social”.

Segundo Tomazzoni, (2007, p. 58):

O capital social é um dos principais objetivos dos atores do Arranjo Produtivo Local. Assume, portanto, um significado amplo que reúne elementos como a confiança entre os atores e organizações do desenvolvimento regional; a solidariedade frente às dificuldades, problemas e desafios; a cooperação; os níveis de intensidade dos laços sociais, visando à realização de objetivos comuns. Destacam-se, ainda, a hospitalidade com sentido de qualidade do atendimento turístico, cujo valor transcende o retorno financeiro, pois as relações, além de sistemas de produção e de mercado, constituem um processo de interação social.

Concluindo, um APL é formado por um grupo de empresas aglomeradas em um território que se reúnem para atingir objetivos comuns, onde a confiança, a cooperação e a parceria devem reinar. A formação de redes é o primeiro passo para a instalação de um APL.

## **O desempenho do município de Bom Jesus (RS)**

O município de Bom Jesus localiza-se na Serra Gaúcha, nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, fazendo fronteira com Santa Catarina. Possui como vizinhos os municípios de São Jose dos Ausentes, Monte Alegre dos Campos e Jaquirana, todos integrantes da região denominada Campos de Cima da Serra. O último censo (IBGE, 2010) acusou 11.509 habitantes. Bom Jesus integrou no período de 2004 a 2009 um projeto do SEBRAE denominado Turismo Integrado Serra Gaúcha – Rota Campos de Cima da Serra, composto por mais oito municípios onde o poder público era o principal parceiro. O objetivo principal era

consolidar o destino turístico CAMPOS DE CIMA DA SERRA, visando o desenvolvimento sustentável através de atividades econômicas, sociais e ambientais, valorizando a cultura, as belezas naturais, os sistemas de arranjos produtivos locais dos municípios envolvidos e satisfazendo as necessidades da comunidade e dos visitantes, por meio de serviços e produtos de qualidade e da responsabilidade social (NASCIMENTO, 2006).

Nascimento (2006) afirma que os Programas de Turismo do SEBRAE, utilizam uma metodologia de intervenção que promove o desenvolvimento sustentado, priorizando o fortalecimento dos negócios por meio dos APL – Arranjos Produtivos Locais, dispõe de iniciativas consistentes e abrangentes, criadas para atender a demanda específica de uma região já diagnosticada. Incorpora em suas intervenções, além das parcerias diversas (como ACIs, Sindicatos, EMATER, Universidade, SENAC, etc.), a integração com a comunidade, as manifestações do artesanato, agronegócios, possibilitando a viabilização das economias locais, associativismo e outros, resgatando e afluando as várias formas das culturas e dos seus importantes valores intangíveis, além de estimular a participação efetiva das comunidades, contribuindo para a elevação da auto-estima.

Ainda segundo Nascimento (2006) o setor de TURISMO é, reconhecidamente, um setor onde as micros e pequenas empresas estão presentes de forma significativa, compondo a maioria do número de estabelecimentos dos diversos elos da cadeia e participando dos demais sistemas que se interligam.

Bom Jesus destaca-se pela beleza natural composta de rios, cascatas, campos e coxilhas que se ressaltam no inverno com a neve, pela gastronomia herdada dos tropeiros (homens que andavam em mulas levando e trazendo mercadorias até Sorocaba no século XVIII) além de uma fruta muito típica da região chamada Gila, uma espécie de melancia. O grande legado deixado pelo fenômeno do tropeirismo serve de atrativo para o desenvolvimento do turismo nesta região. Esta herança deve ser preservada e oportunizada as

novas gerações e gerações futuras, gerando o reconhecimento deste grande fenômeno que modificou não somente a paisagem, mas as pessoas, seus usos e costumes.

## **Método**

Este estudo é cunho descritivo exploratório pois “a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo”. (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49). A técnica utilizada foi a observação participante que segundo Yin (2010) oportuniza o acesso aos eventos ou grupos, que, de outro modo, seriam inacessíveis ao estudo. Também oportuniza captar a realidade do ponto de vista de alguém “interno”. Essa perspectiva é valiosa na produção de um retrato preciso do fenômeno.

Durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2004, até maio de 2005, foram realizadas diferentes ações na Região dos Campos de Cima da Serra, visando diagnosticar as potencialidades locais/regionais e, posteriormente, iniciar o processo de planejamento e execução das ações o que ocorreu nos anos seguintes finalizando em 2008. O diagnóstico oportunizou o reconhecimento e a importância da Região como um promissor destino turístico do Estado, tendo em vista sua diversidade natural e cultural.

Os projetos de Turismo de SEBRAE designam consultores externos para atuar como agentes capazes de catalisar os atores locais para a implementação de projetos turísticos. Uma atuação de relevância uma vez que atuam junto às localidades como animadores dos processos de desenvolvimento local . Uma atuação que vai desde a sensibilização até o desencadeamento de projetos e ações, construindo visões de futuro , realizando diagnósticos, planos gerais ou planos de ação (SILVEIRA, 2009).

Uma consultora foi designada a atuar como facilitadora no município, e em seu diagnóstico detectou um alto nível de desconfiança na cadeia produtiva do turismo onde a falta de cooperação entre os atores dificultava o trabalho. A solução encontrada foi trabalhar com o aumento da confiança, da cooperação, ou seja, com o incremento do capital social conforme orientação do programa de Regionalização.

Desta forma, a consultora passou a realizar atividades lúdicas nas reuniões mensais, utilizou algumas ferramentas disponibilizadas pelo SEBRAE através de cursos, palestras e oficinas práticas, realizou *tours* dentro do município e fora dele para que os protagonistas pudessem conhecer melhor sua localidade e a de seus vizinhos e também incentivou o grupo a participar de eventos de turismo (Salão Brasileiro de Turismo e Festival de Turismo de



Gramado) bem como de missões técnicas a Rota dos Tropeiros no Paraná e a Bonito em Mato Grosso do Sul que constavam na agenda do projeto e ainda encaminhou para consultorias especializadas em arquitetura, gestão em hotelaria e *design*, as empresas que enfrentavam maiores dificuldades nessas áreas.

Participavam ativamente do projeto 15 empreendimentos do ramo da gastronomia, hotelaria, agronegócios, serviços, artesanato além de entidades da sociedade civil organizada. A secretária de turismo naquele momento foi um alicerce importante para os resultados, pois a participação do poder público é fundamental.

A ação pedagógica da consultora foi de motivar o grupo, estimular a escuta democrática e a construir uma gestão compartilhada do processo. As experiências concretas vêm evidenciando que os programas de apoio ao desenvolvimento territorial dificilmente acontece, sem a presença de agentes capazes de catalisar os atores locais. Assim, vale ressaltar a importância da atuação desses atores especiais que se pode chamar de agentes animadores ou facilitadores e nesse caso em específico, consultores (SILVEIRA, 2009).

## Os resultados

Para que esse destino possa se consolidar no mercado, uma longa caminhada ainda será necessária, porém os primeiros passos já foram executados e os resultados dessa jornada se pode observar nos seguintes escopos abaixo:

- ⇒ **Econômico:** implantação da rede de cooperação onde as ações a serem tomadas são discutidas democraticamente gerando resultados positivos nas atividades desenvolvidas;
- ⇒ **Social:** maior participação de empresas que antes se encontravam tímidas dentro do processo de tomada de decisão; aumento da confiança entre os empreendedores;
- ⇒ **Comercial:** realização de parcerias entre as empresas como compras coletivas; aumento do faturamento e do profissionalismo; atuação em parceria entre as secretarias municipais que integram o projeto para o desenvolvimento de ações para o Turismo; criação de um *site* para o grupo; confecção de um folder turístico para o município onde todos os empreendimentos participaram em conjunto na elaboração, impressão e distribuição do mesmo; participação em conjunto de eventos de comercialização de produtos turísticos: Salão Brasileiro de Turismo (São Paulo); Festival de Turismo de Gramado;
- ⇒ **Técnico:** melhoria no processo de atendimento ao turista; aumento das melhores práticas na manipulação de alimentos; início do processo de roteirização, com a

formatação e precificação de um roteiro turístico no município com a temática dos tropeiros.

⇒ **Cultural:** reconhecimento da comunidade local da importância do turismo e do potencial que o município possui; valorização da cultura dos tropeiros por parte da rede e o reconhecimento dessa temática como instrumento de atratividade turística.

E o mais importante: uma mudança de visão dos atores envolvidos que passaram a compreender que atuar em rede, não é somente reunir-se para traçar ações estratégicas para o aumento do fluxo de turistas, mas sim, aumentar a competitividade de suas empresas e garantir o futuro das mesmas. Além do aumento do fluxo de turistas para a região.

Parece pouco quando se atua num projeto por quatro anos e se obtém esses resultados, mas eles são muito importantes pois aumentam a credibilidade no processo e incentiva o desempenho das ações previstas.

Os resultados podem ser analisados também pelo depoimento da ex Secretária de Turismo de Bom Jesus:

O desafio de conduzir uma Secretaria de Turismo é muito grande, e o envolvimento da comunidade e dos empreendedores é sem dúvida a tarefa mais importante para o sucesso de uma gestão do Turismo. Queríamos formar um grupo de trabalho forte, coeso e que desenvolvesse o censo de cooperação. Com a consultoria o trabalho foi bem sucedido. Os principais resultados foram alcançados. Também houve uma participação efetiva na Rota dos Tropeiros implantada na região e foi instalada a cooperação entre os atores ligados aos segmentos de gastronomia, hospedagem e lazer. Cristiane Baroni Rodrigues – secretária de Turismo gestão 2005-2008. (SEBRAE, 2007, p. 41).

Um grande gargalo que vem prejudicando a implantação de projetos e programas de turismo, é o tempo de atuação dos facilitadores vinculados a implementação de projetos turísticos. Ainda que transcorra durante vários anos, esta atuação tem um limite temporal. A saída desses facilitadores é um ponto crítico de inflexão nas trajetórias locais. Além de saídas abruptas por cortes verticais de recursos ou por ação de agentes políticos ou institucionais, que acontecem com muita frequência também ocorrem as saídas previstas e consensuais. (SILVEIRA, 2009).

### **Considerações finais**

As organizações estão em constantes mutações em seu ambiente interno e externo, mudanças que muitas vezes são difíceis de serem absorvidas pelos atores sociais. O Turismo também sofreu mutações e as organizações, as comunidades, as entidades e o poder público envolvidos com o desenvolvimento de produtos e serviços turísticos, precisam entender esta nova dinâmica, porque somente com atitudes inovadoras e com o novo conhecimento adquirido, o Turismo poderá crescer e desenvolver-se. Atuar em rede propicia a inovação, a

troca de conhecimentos, economia nas transações, cria sinergias coletivas, potencializa o aumento da qualidade e da eficiência, diminui os riscos externos e internos e aumenta a participação no mercado.

Diante deste cenário que não é estático, as organizações se obrigam a redesenhar sua estrutura. Muitas mudanças causam desconforto; muitas regras consolidadas de mercado tiveram que ser modificadas ou alteradas totalmente. O resultado deste trabalho, deixa claro que para desenvolver o turismo sustentável é imprescindível atuar em rede e fortalecer o capital social. A rede de cooperação entre os empreendedores de Bom Jesus foi criada. O capital social encontrado era relativamente baixo e o projeto oportunizou momentos para o fortalecimento da cooperação e da competição sadia. Porém, ainda há necessidade de ações que continuem fortalecendo o capital social e da governança local pois as relações sociais precisam ser estruturadas. O turismo sustentável necessita de ações contínuas e duradouras. (MICHELON, 2007).

Pretendeu-se com este artigo demonstrar que é possível incrementar o capital social numa rede de cooperação para atingir-se objetivos propostos de um programa ou projeto de turismo. Fica o alerta para os gestores públicos ou privados de projetos que buscam o desenvolvimento local através do turismo de que os agentes facilitadores devem atuar na multiplicação de novos agentes locais para que quando aquele se retirar, este possa assumir as responsabilidades de animação e gestão da rede. Também é pretensão deste propor um repensar na atual logística de desenvolvimento de projetos, que possui suas qualidades e busca a realidade regional, mas que pode e deve olhar mais para o aumento da cooperação entre os atores, atuar com menos dependência dos agentes externos e programar a saída destes de forma gradual. Este assunto não se esgota aqui e abre-se um caminho para o debate.

## **Referências**

ARAÚJO, M. C. S. D'. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 66p. Coleção Passo a Passo, v. 25.

BENI, Mario C. **Política e planejamento de turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.

BRASIL. **Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil**. Diretrizes Operacionais. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Brasília: Ministério do Turismo, 2004.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRE, H.M.M.; MACIEL, M.L. (orgs). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CATELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 9 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 698p. [volume 1: A era de informação: economia, sociedade e cultura];

CERTO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4ª edição, São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, Helena A. **Análise das redes e do perfil de competitividade de destinações turísticas: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna (SC)**. Dissertação (Mestrado em Turismo e hotelaria) Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Camboriú, 2005.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE – **CENSO 2010**. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br>>. Acesso em 18/03/2011.

NASCIMENTO, Roseli A – **Relatório Geral das Ações do Projeto Campos de Cima da Serra**. SEBRAE: Porto Alegre, 2006.

MACKE, J; CARRION, R. M. **Indicadores e Metodologia para a Avaliação de Programas de Responsabilidade Social Empresarial: Foco no Desenvolvimento Local**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 30, 2006, Salvador. **Anais**, Salvador, ANPAD, 2006.

MICHELON, Rita C. **Prefeitura de Bom Jesus**. In Casos de Sucesso dos Consultores do SERAE/RS – Prêmio Reconhecimento. SEBRAE/RS (org). Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2007.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 5o. edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RITS – **Rede de Informações para o terceiro Setor**. *Fundamentos*. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/>>. Acesso em: 10/12/2010.

SEBRAE – **Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais**, SEBRAE NACIONAL, 2003. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em 03/02/11.

SEBRAE/RS (org). **Casos de Sucesso dos Consultores do SERAE/RS – Prêmio Reconhecimento**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2007.

SILVEIRA, Caio. **Lugares que viram redes: Democracia e Território in Desenvolvimento Local e a Nova Governança**, Tânia Zapata (org). Olinda, editora Livro Rápido, 2009.

THOMAZI, Silvia M. **Cluster de Turismo: Introdução ao estudo de arranjo produtivo local**. São Paulo: Aleph, 2006.

TOMAZZONI, Edgar L. **Análise do Discurso Turístico da Serra Gaúcha**. Revista Em Questão, UFRGS, vol. 12, n. 2, Porto Alegre: jun-dez 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.