

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NO *TRADE* TURÍSTICO DOS LENÇÓIS MARANHENSES – BARREIRINHAS (MA)

INTER-ORGANIZATIONAL COOPERATION NETWORKS IN THE TOURIST TRADE OF LENÇÓIS MARANHENSES – BARREIRINHAS (MA)

REDES DE COOPERACIÓN INTERORGANIZACIONAL EN EL COMERCIO TURÍSTICO DE LENÇÓIS MARANHENSES – BARREIRINHAS (MA)

Gisele Mendonça Furtado Bastos, MSC
Universidade Federal do Ceará/Brazil
gisele.furtado@gmail.com

Serafim Firmo de Souza Ferraz, Dr.
Universidade Federal do Ceará/Brazil
sfsf@uol.com.br

Luis Eduardo Brandão Paiva, Dr.
Universidade Federal do Ceará/Brazil
edubrandas@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os elementos que configuram uma rede de cooperação intraorganizacional no *trade* turístico dos Lençóis Maranhenses – Barreirinhas (MA). Foram entrevistados 16 dirigentes de empresas e 4 representantes de órgãos públicos, em que o roteiro de entrevistas foi dividido em: organizacional; estratégica; social; e política. Utilizou-se análise do discurso, com o auxílio do ATLAS.ti. Os resultados revelam que as relações de cooperação são informais e as ações de cooperação estabelecidas estão mais centradas no nível operacional que no estratégico. Nota-se a presença de práticas competitivo-cooperativas entre as empresas. As relações entre os atores do *trade* turístico se apresenta de forma mais racional que afetiva. Conclui-se que os atores envolvidos que atuam na atividade turística de Barreirinhas precisam identificar formas de trabalhar na resolução dos conflitos vigentes e nas suas possíveis soluções. Esta pesquisa forneceu compreensões e informações relevantes sobre as relações interorganizacionais no *trade* turístico investigado.

Palavras-chave: Cooperação Interorganizacional; Redes de Cooperação; Turismo.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the elements that make up a network of intra-organizational cooperation in the tourist trade of Lençóis Maranhenses - Barreirinhas (MA). 16 company directors and 4 representatives of public agencies were interviewed, in which the interview script was divided into: organizational; strategic; Social; and politics. Discourse analysis was used, with the help of ATLAS.ti. The results reveal that the cooperative relationships are informal and the cooperation actions established are more focused on the operational than on the strategic level. The presence of competitive-cooperative practices among companies is noted. The relationships between the actors of the tourist trade are presented in a more rational than affective way. It is concluded that the actors involved who work in the tourist activity of Barreirinhas need to identify ways of working to resolve existing conflicts and their possible solutions. This research provided insights and relevant information about inter-organizational relationships in the investigated tourist trade.

Keywords: Interorganizational Cooperation; Cooperation Networks; Tourism.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar los elementos que componen una red de cooperación intraorganizacional en el comercio turístico de Lençóis Maranhenses - Barreirinhas (MA). Se entrevistó a 16 directores de empresas y 4 representantes de organismos públicos, en los cuales el guión de entrevista se dividió en: organizacional; estratégico; Social; y política. Se utilizó el análisis del discurso, con la ayuda de ATLAS.ti. Los resultados revelan que las relaciones cooperativas son informales y las acciones de cooperación que se



establecen están más enfocadas al nivel operativo que al estratégico. Se constata la presencia de prácticas competitivo-cooperativas entre empresas. Las relaciones entre los actores del comercio turístico se presentan de forma más racional que afectiva. Se concluye que los actores involucrados que actúan en la actividad turística de Barreirinhas necesitan identificar formas de trabajo para resolver los conflictos existentes y sus posibles soluciones. Esta investigación proporcionó conocimientos e información relevante sobre las relaciones entre organizaciones en el comercio turístico investigado.

Palabras clave: Cooperación Interorganizacional; Redes de Cooperación; Turismo.

1 INTRODUÇÃO

A cooperação interorganizacional se apresenta como uma alternativa estratégica fundamental às organizações, na medida em que pode favorecer a obtenção de diferenciais competitivos por meio de alianças entre organizações e entes públicos que compartilham objetivos comuns e buscam obter resultados econômicos e sociais por meio de ações coletivas e coordenadas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Dentre os setores econômicos, percebe-se que no turismo a cooperação interorganizacional é um fator importante para o sucesso de um determinado destino (VARELA; FERRAZ; PAIVA, 2021). No contexto brasileiro, os empreendimentos turísticos são, em sua maioria, formados por pequenas e médias empresas, com gestão predominantemente familiar e significativa participação do mercado informal (BRASIL, 2012).

Destinos se desenvolvem sem planejamento, ao largo de políticas públicas capazes de promover a sustentabilidade nos componentes sociais, ambientais, culturais e econômicos. O *trade* turístico brasileiro é reconhecido internacionalmente como um dos mais propícios para a prática do turismo de aventura e ecoturismo. A configuração em rede parece se adequar às situações de adensamento de unidades econômicas de pequeno porte distantes dos grandes centros e de regiões mais dinâmicas. A complexidade das atividades turísticas parece encontrar nas redes de cooperação uma alternativa significativa para o desenvolvimento das atividades econômicas e empresariais, assim como para a geração de emprego e renda.

Nesse contexto, Barreirinhas é o principal município de acesso ao Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, com a infraestrutura turística mais organizada da região e com um número significativo de hospedagens, agências de turismo, cooperativas de transportes, bares e restaurantes (ESTADO DO MARANHÃO, 2012). Os Lençóis Maranhenses são reconhecidos pela beleza ímpar e zona de preservação ambiental e ecológica, o que suscita questionamentos relevantes sobre a sustentabilidade e o desenvolvimento econômico e ambiental desse local.

Diante desse contexto, e ainda com base nas lacunas encontradas na literatura que possibilitam o desenvolvimento de investigações nesse campo do conhecimento, delineou-se a seguinte questão de pesquisa: como se configura a rede de cooperação intraorganizacional no *trade* turístico dos Lençóis Maranhenses – Barreirinhas (MA)? Assim, o objetivo da pesquisa é analisar os elementos que configuram uma rede de cooperação intraorganizacional no *trade* turístico dos Lençóis Maranhenses – Barreirinhas (MA).

Nessa perspectiva, este estudo possibilita ampliar olhares e compreensões para o contexto da sustentabilidade de destinos turísticos regionais e locais, das configurações e dinâmicas organizacionais relacionadas com as redes de colaboração e, particularmente, do desenvolvimento institucional e dos empreendimentos públicos e privados. Ademais, o desenvolvimento desta pesquisa permite fornecer suporte para

a consolidação de elementos conceituais para o campo do conhecimento científico das redes de cooperação, especificamente no contexto do *trade* turístico dos Lençóis Maranhenses – Barreirinhas (MA).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Redes de cooperação interorganizacional

Verschoore e Balestrin (2008, p. 24) conceituam as redes de cooperação da seguinte forma: “a organização na forma de rede de cooperação reúne empreendimento com objetivos comuns, densamente inter-relacionados, estando estruturados para desenvolver e manter ganhos coletivos, sem que cada participante venha a perder a sua autonomia de gestão”. No Brasil, a formação das redes de cooperação interorganizacionais teve influência do modelo italiano voltado para o associativismo e para práticas cooperativas. O foco central dessas redes é o fortalecimento e a união dos atributos organizacionais, mantendo a flexibilidade de cada organização (GÍSSLING; OERLEMANS; JANSEN, 2007; TUBIN; LEVI-ROSALIS, 2008; VARELA; FERRAZ; PAIVA; 2021).

Hoffmann, Morales e Martinez-Fernandes (2004) elencam seis características relativas às redes de cooperação: (1) relatividade dos papéis dos atores organizacionais devido à falta de definição clara das suas atribuições; (2) interação e possibilidade de compartilhamento de capacidades, aprendizados e conhecimentos; (3) interdependência e agregação de diferentes competências, recursos e capacidades; (4) complementaridade e visão abrangente do nicho de negócio de atuação; (5) especialização das atividades da empresa e criação de uma cadeia de valor por meio das parcerias; e (6) criação de empresas mais eficientes, competitivas e com capacidade de velocidade de resposta ao mercado.

Outra característica das redes é que os indivíduos que fazem parte deste tipo de arranjo interorganizacional muitas vezes não se dão conta do sistema supra-empresarial em que estão inseridos. A evolução das empresas em rede de cooperação é um processo lento, formado pela interação gradativa dos seus agentes, que vão aos poucos se familiarizando uns com os outros de tal forma que por vezes não percebem o complexo sistema em que estão envolvidas (TRISTÃO; OPRIME; PIMENTA, 2016; ZACCARELLI; TELLES; SIQUEIRA; BOAVENTURA; DONAIRE, 2008). A compreensão dos aspectos estratégicos, organizacionais, sociais e políticos das redes é fundamental para entender os aspectos que influenciam de forma positiva ou negativa a formação e adensamento das redes de cooperação.

2.1.1 Aspectos estratégicos

O estabelecimento de redes de cooperação interorganizacional é um artifício pelo qual as organizações tendem ao estabelecimento de vínculos e ações conjuntas, compartilhando, a partir disso, competências que possam ampliar a eficiência organizacional (ABBADÉ, 2009; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Verschoore e Balestrin (2008) defendem a existência de cinco fatores que promovem o estabelecimento das redes de cooperação: (1) escala e poder de mercado, que dizem respeito ao número de participantes na rede que quanto maior pode representar maior força de mercado, poder de barganha e credibilidade; (2) acesso a

soluções coletivas, que está relacionado ao conjunto de infraestrutura, produtos e serviços gerados em coletividade para o aperfeiçoamento; (3) aprendizagem e inovação, com a finalidade de promover o compartilhamento do conhecimento entre os atores da rede; (4) redução de custos e riscos, referindo-se à conveniência de compartilhar com os atores da rede os riscos e custos dos investimentos; e (5) acúmulo de capital social, se refere ao sentimento de pertencimento a um grupo específico.

As relações cooperativas-competitivas ou coopetição também estão presentes nas práticas estratégicas das empresas. Coopetição é um processo caracterizado pela interação recíproca de cooperação e competição entre dois ou mais agentes em seus níveis individuais, grupais e organizacionais (BENGTSSON; ERIKSSON; WICENT, 2010), que se dá por meio de um relacionamento entre duas ou mais pessoas ou organizações, baseando-se em um ininterrupto processo de cooperação e de competição, em que, em algumas situações, há práticas cooperativas; e em outras, competitivas (YAMI; CASTALDO; DAGNINO; LE ROY, 2010). Luo (2007) aprofunda o estudo sobre a coopetição ao defender que a mesma ocorre pelos estágios: (1) situação de afirmação, com a presença de alta competição e baixa cooperação; (2) situação de isolamento, com ações de baixa cooperação e manutenção da concorrência; (3) situação de parceria, com uma relação mútua de cooperação competitiva pautada na relação ganha-ganha; e (4) situação de adaptação, marcada pela incidência de alta cooperação e alta competição.

Quando as empresas cooperam, obtêm vantagens colaborativas e podem desenvolver estratégias para ganhos conjuntos. Contudo, quando as empresas competem, tendem a impulsionar as suas oportunidades de mercado, sobretudo com a utilização dos seus recursos raros e das suas competências essenciais. Cooperação e competição não são excludentes, pelo contrário – oferecem oportunidades singulares que seriam impossíveis de serem aproveitadas de forma isolada (HOFFMANN; LAVIE, REUER; SHIPILOV, 2018; LADO; BOYD; HANLON, 1997).

2.1.2 Aspectos organizacionais

A partir da compreensão das redes de cooperação como uma forma de organização, é possível analisar os seus aspectos gerenciais, com o intuito de propor mecanismos de administração capazes de fazer com que as empresas estejam preparadas para enfrentar as pressões contingenciais do ambiente externo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007).

Duas premissas orientam a aplicação dos conceitos de rede: (1) as empresas que atuam isoladamente são mais propensas a falir ou a perder o seu tamanho no mercado; e (2) há um crescente aumento da competitividade e concorrência organizacional (CÂNDIDO; ABREU, 2000). Como resposta a essas premissas, as empresas estão desenvolvendo estruturas organizacionais mais flexíveis, enxutas, ágeis e planas – capazes de promover resultados maiores que os obtidos se as empresas estivessem atuando de forma desagregada (GUERRINI; OLIVEIRA; MARELLI, 2005).

Hoffmann e outros (2004) elencam seis características relativas às redes de cooperação: (1) relatividade dos papéis dos atores organizacionais devido à falta de definição clara das suas atribuições; (2) interação e possibilidade de compartilhamento de capacidades, aprendizados e conhecimentos; (3) interdependência e agregação de diferentes competências, recursos e capacidades; (4) complementaridade e visão abrangente do nicho de negócio de atuação; (5) especialização das atividades da empresa e criação de uma cadeia de valor por

meio das parcerias; e (6) criação de empresas mais eficientes, competitivas e com capacidade de velocidade de resposta ao mercado.

Verschoore e Balestrin (2008) apresentam três modelos de gestão de redes de cooperação: (1) gestão a partir da auto-organização, a partir da concepção de uma rede formada por poucos atores que se auto-organizam para atingir objetivos conjuntos marcados pela baixa complexidade; (2) gestão a partir de uma empresa líder, que acontece quando uma determinada empresa toma para si as responsabilidades e os custos relacionados à gestão da rede; e (3) gestão a partir de uma entidade administrativa autônoma, onde os atores da rede financiam a contratação de profissionais que estarão responsáveis pela concepção e gestão da rede.

A governança das redes interorganizacionais está voltada para o aumento da competitividade, fortalecimento das relações interorganizacionais e alcance de resultados conjuntos entre as empresas que participam deste tipo de arranjo organizacional (ZACCARELLI et al., 2008). Nas redes de base não contratual, a governança é sustentada por mecanismos sociais e institucionais, surgindo para equilibrar as necessidades e minimizar as dificuldades simultâneas, devido à incerteza ou complexidade das tarefas envolvidas ou até mesmo para garantir a sobrevivência dos atores que se encontram envolvidos na rede.

2.1.3 Aspectos sociais

Lazzarini (2008, p. 17) afirma que: “[...] uma rede é composta por nós (*nodes*) e por laços (*lines* ou *edges*) que interligam os nós. Os nós, em geral, são representados pelo que se denomina, genericamente, de *atores* (indivíduos ou firmas), enquanto os laços representam os relacionamentos entre eles”. A conectividade entre as empresas é um pré-requisito para a existência das redes de cooperação. Quanto mais intensa for a comunicação entre os atores, maior a conectividade e a quantidade de conhecimento tácito comunicado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007). As conexões estabelecidas se constituem no reconhecimento da interdependência das empresas envolvidas na rede, na medida em que promovem transferência de tecnologia, estímulo à confiança e legitimidade, compartilhamento de experiências e *know-how* e melhoria do desempenho econômico.

O compartilhamento de aprendizados entre empresas favorece a obtenção de um conhecimento superior mediante a aquisição de novas capacidades técnicas e habilidades (BARRINGER; HARRISON, 2000). Os relacionamentos interorganizacionais só são favoráveis quando a cooperação existente entre os atores possibilita a aquisição de benefícios mútuos e a satisfação dos interesses coletivos.

2.1.4 Aspectos políticos e de governança

A governança das redes de cooperação sofre influência direta das relações de poder estabelecidas, dos procedimentos de tomada de decisões aplicadas e das normas e convenções estabelecidas (BULMER, 1995). O poder político se apresenta como um fator intimamente ligado à governança das redes de cooperação, já que influencia na maneira como os atores da rede estão envolvidos no aperfeiçoamento e fornecimento dos serviços, assim como na comunicação (CROPPER; EBERS; HUXHAM; RING, 2008).

Partindo-se do princípio de que os recursos são distribuídos de forma heterogênea entre os atores da rede, tal especificidade impacta na definição dos papéis dentro da rede, facilitando que jogos de poder sejam

estabelecidos e que os atores que detêm uma menor fatia dos recursos se submetam a determinadas situações para garantir a sobrevivência e a utilização de tais recursos (PARK; RETHEMEYER, 2012). Conseqüentemente, os relacionamentos entre os atores da rede tendem a se diferenciar em relação à frequência de interação, ao grau de intensidade e padronização das estruturas de trabalho, interferindo também na forma como há o intercâmbio de recursos entre os atores envolvidos (BÖRZEL, 1997).

Há atores que se inserem nas redes de cooperação interorganizacionais para atingir ganhos individuais que só podem ser obtidos por meio do trabalho coletivo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). De modo similar, há casos em que os atores mais fortalecidos na rede estabelecem relações de poder sobre os menos fortalecidos – com o intuito de controlá-los e garantir posições privilegiadas.

2.2 Dinâmicas colaborativas em Turismo

O Turismo é uma atividade de suma importância econômica que impulsiona o desenvolvimento de localidades, o aumento da prestação de serviços na área e a geração de empregos relacionados ao fenômeno turístico. Ademais, dinamiza a economia e gera receitas nos lugares onde se instala.

A atividade turística é caracterizada pela flexibilidade, pois é reflexo das relações entre os diversos atores envolvidos (COSTA; SILVA, 2020). Nesse contexto, as redes de cooperação no setor turístico demandam a construção de uma identidade capaz de promover a criação de valor e de competitividade dos destinos turísticos. Seu sucesso depende, primeiramente, do nível de relacionamento entre seus membros e das relações entre estes e os turistas (LEMMETYINEN; GO, 2009).

Lemetyinen (2010, p. 20) define uma rede de cooperação turística como: “[...] uma rede de criação de valor, intencional ou estratégica de empresas, organizações e instalações criadas para servir as necessidades e desejos específicos de turistas e constituídas de atores engajados em atividades e recursos em conexão com outros atores”. As redes de cooperação estabelecidas nos destinos são formadas para promover vantagens econômicas e operacionais e alavancar a qualidade coletiva. Cada empresa tem impacto direto no resultado e pode alavancar ou prejudicar a imagem do destino turístico (PETROCCHI, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada por sua natureza descritiva, de caráter qualitativo (COLLIS; HUSSEY, 2005). Quanto aos meios, refere-se à pesquisa de campo, na modalidade estudo de caso, tendo como unidade de análise o *trade* turístico de Barreirinhas – MA, situado na região dos Lençóis Maranhenses. Essa cidade está localizada a 268 quilômetros da capital São Luís, com uma área de 3.111,974 km², ocupa dois terços da área do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses (TSUJI, 2002).

A pesquisa no município de Barreirinhas foi realizada entre os dias 22 de julho e 01 de agosto de 2012, em que as respostas foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas. Optou-se por desenvolver roteiros diferenciados para empresas do *trade* turístico e para os órgãos públicos, organizados em 4 (quatro) dimensões: (1) organizacionais; (2) estratégicas; (3) social; e (4) política. O roteiro direcionado para os órgãos públicos foi elaborado com a finalidade de permitir a identificação da percepção dos entrevistados sobre a importância do

turismo para o município de Barreirinhas, os principais desafios da atividade, o nível atual de desenvolvimento e de organização da atividade turística e o perfil dos turistas que viajam para o município.

O mapeamento da rede de colaboração foi mediante o levantamento realizado junto à Secretaria de Turismo de Barreirinhas. A cidade contava, na ocasião, com 44 meios de hospedagem, 30 agências de viagens, 7 transportadoras e 28 restaurantes e lanchonetes. Foram entrevistados 16 dirigentes de empresas e um representante do Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Motéis, Restaurantes, Bares em Turismo e Hospitalidade e Regiões dos Lençóis Maranhenses – SINTRAHTUR MA; um dirigente do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE; um do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBIO; um professor de turismo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – IFM; além da Secretária de Turismo de Barreirinhas. No total, 21 entrevistas foram realizadas.

Os dados coletados, por meio de gravação das entrevistas realizadas, foram transcritos de forma literal, considerando as entonações, sotaques, erros, acontecimentos e hesitações. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos, sendo utilizada a análise de conteúdo e discurso. Para isso, lançou-se mão do *software* ATLAS.ti (versão 6.0) para possibilitar a ordenação conceitual e codificação dos dados coletados nas entrevistas. Assim, conservou-se nas citações apresentadas na análise dos resultados a nomenclatura de citações utilizadas pelo software Atlas Ti versão 6.0: [número do documento: número da citação]. Os sujeitos da pesquisa estão apresentados pelo ramo de atuação mais a ordem em que a entrevista foi realizada pelos pesquisadores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Constituindo-se uma realidade complexa, torna-se necessário estabelecer parâmetros que possam permitir circunscrever e categorizar em dimensões a apreensão do fenômeno investigado. Uma leitura preliminar permitiu a identificação de algumas evidências, tais como a interdependência e complementaridade das atividades desempenhadas entre os diferentes atores envolvidos na atividade turística do município – a fim de fortalecer o fluxo de turistas para o destino.

4.1 Aspectos estratégicos

Esta primeira categoria de análise teve como foco identificar a dimensão das estratégias cooperativas e do nível das relações competitivo-cooperativas presentes na rede. Buscou-se apreender a existência de uma visão ou propósito compartilhado, evidências de ações conjuntas realizadas entre os atores do *trade* turístico pesquisado, estratégias de divulgação do destino turístico e relação de cooperação e competição existente.

A identificação de uma visão ou propósito compartilhado entre os atores organizacionais da rede é fundamental na literatura sobre redes de colaboração internacional (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Entretanto, os respondentes não parecem expressá-la de maneira inequívoca. A esse respeito, a Secretária de Turismo defende que:

[SECRETARIA DE TURISMO] O que eu penso é que é necessária uma melhor estruturação, uma melhor organização de todo o segmento. Tanto daqueles que estão diretamente envolvidos quanto do setor público, quanto do setor não governamental, as Universidades... Falta todo mundo se envolver pra que se dê o passo seguinte. Quer dizer, precisa de uma... pra se desenvolver mesmo, pra ser uma coisa que você

possa responder “tá bom, tá ruim, tá ótimo ou não tá nada”, a gente precisaria tá todo mundo focado num mesmo objetivo [16:7].

Os entrevistados foram questionados sobre a existência de ações conjuntas. Percebe-se, no relato da maioria, que não há ações sistemáticas organizadas:

[HOSPEDAGEM 3] São ações mais esporádicas, né? Não é uma coisa comum, mas quando tem algo específico e quando é colocado em prática, para que alguns empresários entrem com alguma contrapartida, mas isso depende muito mais é... quando é uma ação que começa do poder público do que por iniciativa dos próprios empresários [8:6].

Percebe-se que os atores inseridos na atividade turística de Barreirinhas reconhecem a importância da cooperação para o setor, mas ainda não se organizaram buscando desenvolver ações de cunho coletivo. Essa realidade impacta na forma como as empresas estão organizadas, podendo trazer prejuízos na sua eficiência para competir com mercados com as mesmas características turísticas. Uma vez que as empresas consigam organizar suas ações além da necessidade inicial de garantir o fluxo de turistas, constituindo critérios mais estratégicos em conjunto, é possível estabelecer a utilidade coletiva de todas as empresas e, assim, ações sistemáticas de cooperação interorganizacional (ABBADÉ, 2009).

Quando questionados sobre a forma como o produto turístico Barreirinhas/Lençóis Maranhenses é comercializado, alguns entrevistados afirmam que utilizam o próprio *site* das empresas ou *sites* voltados para a divulgação de serviços turísticos, e ainda participam de feiras e congressos da área e às vezes se unem para confeccionar *folders* e *banners*. O SEBRAE também participa junto às empresas para divulgar o destino no mercado turístico:

[SEBRAE] A gente participa de feiras do setor é... tanto nacionais como internacionais, a gente traz divulgação com jornalistas tanto do Brasil como de outros países para eles conhecerem o roteiro e a parte de visitas técnicas de operadores [15:8].

Os respondentes foram questionados acerca da relação de cooperação e competição entre as empresas. Os relatos evidenciaram que as práticas estão presentes no dia a dia das organizações do *trade* turístico do município, sendo que há práticas cooperativas diante das necessidades presentes no trabalho, mas também relações competitivas quanto à captação de turistas para seus empreendimentos:

[AGÊNCIA 2] A gente tenta ajudar as outras empresas quando um não tem e aqui tem a gente tenta ajudar o outro também, só que nisso tudo também tem um pouco de competição! Até porque todo mundo quer vender o seu pacote, o seu peixe! [3:18].

Ao se analisar as práticas cooperativas, percebe-se que as empresas do setor turístico de Barreirinhas parecem estar numa situação de adaptação que, segundo Luo (2007), é marcada por uma relação de alta cooperação e alta competição. Uma vez que as empresas consigam organizar suas ações além da necessidade inicial de garantir o fluxo de turistas, estabelecendo critérios mais estratégicos em conjunto, é possível estabelecer a utilidade coletiva de todas as empresas inseridas no *trade* turístico de Barreirinhas (ABBADÉ, 2009). Outro ponto é a existência de práticas cooperativas para divulgação do produto turístico

Barreirinhas/Lençóis Maranhenses. O acesso a soluções coletivas, como as estruturas de comercialização compartilhadas e de *marketing* realizadas entre empresas e órgãos públicos, mesmo que de forma ainda desarticulada é um fator capaz de facilitar a uma melhor estruturação de uma rede de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

4.2 Aspectos Organizacionais

Esta categoria de análise teve por base investigar os mecanismos de gestão e os propósitos comuns que deram origem à rede de cooperação no *trade* turístico. Identificou-se evidências da formação das práticas cooperativas, benefícios e resultados obtidos pela cooperação entre as empresas e o estilo de governança exercido no destino. A maioria afirma que existe cooperação entre as empresas, sendo esta essencial para a sobrevivência do setor turístico do Município.

Em relação aos órgãos públicos, a Secretaria de Turismo e o SEBRAE afirmam que a cooperação existe, pois ela é fundamental para manter a dinamicidade entre as empresas. No caso do IFMA, a cooperação do Instituto com as empresas locais se encontra em estágio inicial devido à sua recente atuação no Município:

[HOSPEDAGEM 1] Sim... a gente tem é... na realidade a gente tem que ter (risos) uma cooperação delas porque numa alta a gente fecha com o cliente... uma operadora manda um cliente de última hora... se você já tá sem vaga você já vai procurar outra empresa pro cliente não ficar na mão... então, a gente tem que ter uma cooperação entre o meio turístico com as respectivas... as agências, as... pousadas... hotéis... [6:2].

[SECRETARIA DE TURISMO] Olha... não tem como trabalhar se não for junto! Essa história de que a gente sozinha faz alguma coisa não... não existe isso! [16:19].

A formação de práticas cooperativas pode ser observada no discurso dos entrevistados, estando direcionada para a garantia da prestação de serviços referentes aos passeios e hospedagem, para o compartilhamento dos custos, maximização dos ganhos e estímulo ao aumento do fluxo de turistas no município, principalmente na baixa estação:

[AGÊNCIA 3] Geralmente é quando todos se reúnem para mandar um grupo pra um determinado destino. Por exemplo, eu tenho duas pessoas, outro tem quatro e outro tem cinco. Então, a gente monta um carro pra mandar pro passeio [4:3].

Esta constatação se torna ainda mais crítica ao levar em conta o fato de que Barreirinhas é distante dos grandes centros receptores de turistas. A cooperação fornece a capacidade dessas empresas obterem maiores resultados do que se estivessem agindo de forma isolada (GUERRINI et al., 2005). Além disso, empresas que atuam de forma isolada em setores dinâmicos como o turístico têm maiores chances de perder competitividade e de serem extintas (CÂNDIDO; ABREU, 2000). As práticas cooperativas acontecem de maneira informal e são reconhecidas por eles como parcerias:

[AGÊNCIA 3] A cooperação que geralmente existe é parceria. Então, geralmente alguns hotéis mandam um... fecham um passeio por lá, oferecem os passeios aos clientes e os clientes nos procuram ou nós vamos diretamente no hotel [4:4].

[HOSPEDAGEM 3] É Informal. Sem nenhum tipo de contrato ou algo parecido no sentido de cooperação. É mais até também... por ser uma cidade pequena, quase que todo mundo se conhece. Então, acaba que... acabam acontecendo algumas parcerias, mas nada que seja algo... assinado, né? É mais algo... instintivo [8:3].

Quando os entrevistados foram interrogados sobre os benefícios e resultados obtidos por meio da cooperação, evidenciou-se que o acesso a novos clientes aprimora a segmentação dos serviços oferecidos, promove a geração de renda e de empregos, a indicação de outras empresas e o retorno financeiro dos empresários ligados ao *trade* turístico:

[SECRETARIA DE TURISMO] Olha, empregos diretos só em agências de viagens e hotéis hoje nós temos em torno de novecentas pessoas contratadas! Aquelas trabalhando direto. Então é um volume muito grande. Fora todo aquele segmento do entorno, que é a questão de alimentação, transporte é... o artesanato que vive muito em função do turista, né? Os barqueiros... e aí vai! Um monte de gente que usufrui e participa de todo esse processo [16:4].

O COMTUR, formado pela Secretaria Municipal de Turismo, Secretaria de Administração, Secretaria do Meio Ambiente, Secretaria de Educação e Cultura, quatro associações de guias de turismo, agências de viagens, restaurantes e meios de hospedagem, três representantes da comunidade local, um representante do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses e um representante de organizações não governamentais, é identificado como uma governança turística capaz de promover a tomada de decisão de interesse coletivo.

A análise dessa dimensão evidencia que as empresas e órgãos públicos consideram que existe cooperação, principalmente na alta estação, já que é por meio da cooperação que as necessidades dos clientes são satisfeitas e o fluxo turístico do destino se torna possível, notadamente pelo fator distância. A cooperação fornece a capacidade dessas empresas obterem maiores resultados do que se estivessem agindo de forma isolada (GUERRINI et al., 2005).

O tipo de cooperação exercido pelos atores do *trade* turístico de Barreirinhas é descrito por eles como parceria. Uma vez que tais parcerias possam ser estabelecidas e aprimoradas, é possível criar uma cadeia de valor de todos os serviços oferecidos (HOFFMANN; MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2004). As relações de amizade estabelecidas são influenciadas pela confiança nos outros atores e nos seus serviços prestados, sendo que tal parceria é vista como uma extensão do próprio negócio (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

4.3 Aspectos sociais

Nesta categoria de análise os aspectos sociais são evidenciados pela atuação dos órgãos públicos na atividade turística do município; o relacionamento entre as empresas e órgãos públicos; ao compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências; e pelos fatores que dificultam a cooperação entre os atores. O SEBRAE atua na elaboração de projetos turísticos, como parceira na divulgação do destino Lençóis Maranhenses e com ações de capacitação. A HOSPEDAGEM 3 afirma que:

“[...] o Sebrae é ímpar! Sem o Sebrae eu acho que o destino não estava consolidado como tá. A maioria das ações de cursos e de tudo o que aconteceu dentro de

Barreirinhas para melhorar a mão-de-obra e até pra organizar a estrutura como treinamento com relação a... à própria mão-de-obra, dos equipamentos é... política comercial que muitos dos empreendimentos daqui não tinham, isso tudo foi através do Sebrae e principalmente de projetos do Sebrae com a Rota das Emoções [8:15]”.

Na relação entre as empresas e o IFMA ainda há pouca consideração, em virtude do pouco tempo de atuação do Instituto no município. A HOSPEDAGEM 1 afirma:

“[...] o IFMA começou agora então ele ainda tá um pouquinho apagado, mas começando a se desenvolver sim [6:11]”. Já em se tratando da relação entre as empresas e o ICMBio, algumas e presas ressaltam o seu caráter de agente de fiscalização e de atuação com as empresas no intuito de debater assuntos pertinentes e de realização de cursos de capacitação”.

O compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências entre os atores não constitui convergência. Em relação aos órgãos públicos, observou-se que o SEBRAE, ICMBio, a Secretaria de Turismo do município e o IFMA tendem a se preocupar em oferecer treinamentos para a comunidade e empresários locais voltados para aprimorar os serviços oferecidos na cidade e para a conscientização e regulação das práticas turísticas desenvolvidas no Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses:

[AGÊNCIA 2] Não, geralmente nessa parte ainda não têm muitas coisas para serem compartilhadas, a gente não compartilha muito não [3:8].

[SEBRAE] O Sebrae trabalha muito com a parte de gestão. Então, a parte de atendimento, é... gestão financeira.... A parte de técnicas de vendas, técnicas de negociação, a parte de inovação e tecnologia a gente também está começando a trabalhar com eles [15:11].

Constata-se que existe uma relação entre as empresas do trade turístico de Barreirinhas e os órgãos públicos diretamente ligados a este setor, com possibilidade de maior interação futura. Tal característica é importante, sobretudo devido à possibilidade de contribuir para o amadurecimento de práticas cooperativas entre os atores da rede de negócios de turismo de Barreirinhas e para práticas voltadas para os interesses da coletividade (ABBADE, 2009).

Os respondentes foram solicitados a relatar os fatores que dificultam a cooperação entre os diferentes atores do *trade* turístico. Questões sobre ações imediatistas, falta de união entre os atores do setor, falta de apoio do governo local, ausência de uma política de preços mais competitiva e justa, falta de organização do segmento como um todo e falta de um estudo de capacidade de suporte capaz de controlar fluxo turístico para os Lençóis Maranhenses foram levantadas.

Os conhecimentos compartilhados parecem atingir somente àqueles que se interessam em se aperfeiçoar e não focam em uma fragilidade específica demandada pelas empresas. O compartilhamento de experiências, informações e conhecimentos é fundamental para que as empresas e demais atores do *trade* turístico de Barreirinhas possam acessar a novos aprendizados, o que pode possibilitar o aperfeiçoamento das suas capacidades e a competitividade do destino (BARRINGER; HARRISON, 2000).

Outro aspecto é a falta de comunicação para solucionar os problemas de ordem coletiva. Este é um ponto importante a ser trabalhado, visto que Fyall e Garrod (2005) sustentam que a falta de comunicação inibe as práticas de colaboração turística. Trabalhar a comunicação dos atores é fundamental para aumentar a

conectividade e o compartilhamento de informações, recursos e experiências (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007).

4.4 Aspectos políticos e de governança

Nesta última dimensão, buscou-se explorar a atuação do COMTUR como órgão de governança do turismo no município, o processo de tomada de decisão de interesse coletivo, os conflitos de interesses e as relações de poder.

As decisões de interesse coletivo são tomadas em uma reunião mensal realizada na sede da secretaria de turismo, local onde funciona também a Casa do Turista. A reunião é aberta para empresas, comunidade local e demais. Segundo a secretária de turismo, todas as empresas recebem mensalmente um convite para participar da reunião. Analisando o relato dos entrevistados, percebe-se que não existe fluxo constante das empresas nas reuniões.

A pouca aderência das empresas ao COMTUR pode ser explicada pela insatisfação gerada pelos empresários sobre a cobrança da taxa de turismo referente à Lei Municipal nº 034/2010, que determina que turistas maiores de 16 anos devam pagar uma taxa de R\$ 2,00 por dia de hospedagem. Para os empresários e turistas essa taxa é abusiva, visto que a cidade não dispõe de infraestrutura suficiente para acolher de forma devida os turistas.

Ademais, questionam a falta de retorno do recolhimento da taxa em prol da melhoria do destino. Na opinião da HOSDEDAGEM 7: “não. Tem muita reunião, tem muito blá-blá-blá... mas assim... estímulo não. O estímulo dele é na questão de cobrar taxa. O interesse deles é o financeiro mesmo. Eu não vejo... é... o que a gente trabalha eu não vejo revertido em nada para a gente. Ainda não vi. Tem muita cobrança, mas... [12:2].

O Conselho Municipal de Turismo parece ser um possível centralizador de decisões voltadas para o turismo, mas ainda não se mostrou efetivo por essas questões pontuais. Tubin, e Levi-Rosalis (2008) salientam que a tomada de decisão conjunta entre os diferentes participantes do *trade* turístico do município pode favorecer a troca de *know-how* e competências capazes de facilitar o processo decisório. Ademais, as HOSPEDAGENS 4 e 5 asseguram que quando surge alguma dificuldade, os empresários se encontram para identificar soluções.

Evidencia-se que o COMTUR é identificado como uma governança turística local capaz de facilitar a tomada de decisão de interesse coletivo, contribuindo para que o destino obtenha ganhos de competitividade (ZACCARELLI et al., 2008). Apesar da atuação do COMTUR, não há muita aderência por parte das empresas. Tal aspecto impacta na forma como os relacionamentos podem ser estabelecidos e amadurecidos entre os diferentes atores, interferindo na otimização do processo decisório, na troca de recursos e capacidades e na execução de ações de cunho estratégico voltadas para o benefício da coletividade (BÖRZEL, 1997).

Uma possível causa para esta evidência é a relação conflituosa identificada entre empresários e o poder público. Bulmer (1995) trata deste aspecto ao afirmar que a governança das redes de cooperação sofre influência direta das relações de poder estabelecidas. As empresas sustentam que suas necessidades não são ouvidas e se mostram descrentes a respeito das melhorias a serem empreendidas. Apesar de haver comunicação com relação a reuniões do COMTUR tendo neste Conselho um canal para solucionar conflitos e dificuldades, percebe-se que tal comunicação não flui de forma dinâmica entre os atores.

4.5 Análise geral dos resultados

A principal motivação desta pesquisa partiu do interesse nos elementos que configuram uma rede de cooperação intraorganizacional no *trade* turístico dos Lençóis Maranhenses – Barreirinhas (MA), principal município de acesso ao Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, destino turístico que apresenta a melhor infraestrutura turística da região. A tarefa de identificar características subjacentes a cada dimensão proposta nesta pesquisa e o entendimento do funcionamento da dinâmica relacional entre os atores do *trade* turístico de Barreirinhas se constituiu em um grande desafio.

Após a análise dos aspectos organizacionais, estratégicos, sociais e políticos e de governança dos relacionamentos interorganizacionais das empresas e órgãos públicos do *trade* turístico de Barreirinhas, foi possível tecer algumas considerações com base nas informações coletadas. Evidencia-se a existência de práticas cooperativas entre as empresas e entre estas e os órgãos públicos, mesmo que de forma mais operacional que estratégica.

A economia da cidade depende predominantemente da atividade turística e os empresários se esforçam para oferecer serviços compatíveis com as necessidades dos turistas. Por isso, acabam firmando parcerias com o intuito de garantir a sobrevivência do destino, que sofre tanto com a sazonalidade quanto com o fato de estar localizado distante dos grandes centros receptores de turistas.

A informalidade das relações entre diferentes atores do *trade* se constitui em uma prática habitual na atividade turística e tal cooperação está voltada para o desenvolvimento e fornecimento de produtos e serviços capazes de fazer com que a entrega do produto seja garantida (SCOTT; BAGGIO; COOPER, 2008). As práticas de cooperação entre os empresários acontecem de forma predominante para sanar problemas estruturais ocasionados por deficiências na infraestrutura turística do destino. Tais demandas parecem dificultar uma maior interação entre os atores do *trade* turístico, já que as atenções estão voltadas para identificação de formas de solucioná-las.

O COMTUR deve estimular o diálogo entre o governo local e as empresas para promover a gestão e a política do *trade* turístico. Contudo, constata-se que ainda falta uma conscientização maior por parte das empresas para a importância da participação nas reuniões mensais realizadas. Essa constatação recai na própria deficiência de práticas cooperativas mais sistemáticas entre as empresas que precisam se voltar para questões mais estratégicas – a fim de garantir que os objetivos comuns sejam atingidos (SCARPATI, 2008).

Medidas para sanar os conflitos existentes entre as empresas e os órgãos públicos precisam ser aplicadas para propiciar um ambiente capaz de favorecer o compartilhamento de experiências, conhecimentos e informações. A divisão ideológica entre as empresas e o poder público e as falhas de comunicação trazem impactos negativos para o *trade* turístico e inibem a cooperação interorganizacional (FYALL; GARROD, 2005).

Até mesmo entre as empresas, a cooperação acontece de forma mais racional do que afetiva, sendo baseadas em relações comerciais. Os conflitos existentes entre os diferentes atores têm feito com que algumas empresas optem pelo isolamento por não identificarem nas práticas cooperativas uma forma de agregar resultados positivos aos seus negócios. Tais conflitos presentes nas relações inibem a adoção de práticas cooperativas mais eficazes para o destino e a coesão dos atores do *trade* turístico de Barreirinhas. Embora exista a cooperação, há a predominância dos interesses individuais pelos coletivos.

Verifica-se a existência do compartilhamento de informações, conhecimentos e experiência entre os participantes, mesmo que estas ainda não sejam voltadas especificamente para o desenvolvimento das capacidades da rede, pois são mais isoladas do que coletivas realizadas pelos órgãos públicos. O estímulo ao compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências se apresenta como uma potencialidade para o destino, uma vez que promove maiores condições de competitividade e o aperfeiçoamento da prestação de serviços do *trade* turístico de Barreirinhas.

A existência da relação competitivo-cooperativa entre os atores se constitui um ponto positivo nos relacionamentos do *trade*, já que evidencia a relação de dependência mútua entre os participantes dentro de uma mesma aglomeração interorganizacional. Tal relação tem demandado práticas cooperativas das empresas em um mesmo ambiente competitivo, podendo favorecer a evolução da cooperação entre as empresas e o estabelecimento do turismo como um negócio positivo para todos os seus membros.

As ações conjuntas realizadas para a divulgação do destino se constituem em um ponto positivo para o adensamento dos relacionamentos entre os atores do *trade* turístico de Barreirinhas. Isso porque possibilita a interação entre empresas e os órgãos públicos em prol de uma causa comum. Por se tratar de um destino isolado, é fundamental que os participantes do *trade* se mobilizem para divulgar o destino e suas potencialidades, compartilhando recursos para promover o marketing turístico do destino.

É pertinente destacar que o *trade* tem consciência da importância do desenvolvimento das práticas de cooperação interorganizacional para o desenvolvimento estratégico do destino e para o aperfeiçoamento das suas práticas de gestão e como fonte propulsora das potencialidades do destino. As dificuldades estruturais têm inibido práticas mais aprofundadas de cooperação, já que se apresentam como o cerne dos conflitos existentes no *trade* turístico de Barreirinhas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os elementos que configuram uma rede de cooperação intraorganizacional no *trade* turístico dos Lençóis Maranhenses – Barreirinhas (MA). Percebeu-se que há evidências da existência de uma diversidade de redes de cooperação naquele município, organizadas em torno das unidades hoteleiras. Assim, a rede de colaboração objeto deste estudo de caso pôde ser descrita e caracterizada nos seus elementos constitutivos.

Identificou-se que os atores do *trade* turístico de Barreirinhas reconhecem a importância da cooperação para o destino, mas não praticam ações estratégicas de forma conjunta. Ademais, compreendeu-se que as práticas cooperativas são desenvolvidas para sanar problemas na estrutura turística da cidade, em prejuízo das ações estratégicas de cooperação. Identificou-se que as ações de cooperação estabelecidas estão mais centradas no nível operacional que no estratégico. Em contrapartida, os atores se unem momentaneamente para divulgar o destino nos eventos do setor. A cooperação favorece a diminuição das fragilidades dos empreendimentos turísticos.

Os fatores mais significativos identificados no contato com os entrevistados apontam que não se pode identificar claramente a existência de uma rede de cooperação interorganizacional no município de Barreirinhas. No entanto, destacou-se, no relato dos atores, uma conscientização com evidências de crescimento, assim como da importância da cooperação para a sustentação do fluxo turístico da cidade e para a competitividade do destino.

Tal cooperação foi vista como uma forma de tornar o destino turístico mais competitivo. As relações de cooperação são baseadas na informalidade, pautadas na confiança entre os atores e no nível de serviço prestado. Os principais benefícios decorrentes da cooperação foram o acesso a novos clientes, geração de emprego e renda e a troca de informações sobre o mercado.

A rede de cooperação analisada parece contribuir para o desenvolvimento das unidades organizacionais isoladamente, proporcionando vantagens. As relações de cooperação baseiam-se no baixo nível de organização e as relações estabelecidas são pautadas na confiança entre os atores e no nível de serviço prestado. Dessa forma, há uma organização para viabilizar o produto turístico, mas que parece funcionar ainda de maneira pouco consistente, incluindo evidências que demonstram uma sobreposição do foco individual pelo coletivo. A organização da governança é recente, mas sugere um passo importante.

As relações entre os atores do *trade* turístico de Barreirinhas se apresentam de forma mais racional que afetiva, visto que se encontra direcionada somente para o favorecimento do desempenho econômico e para a manutenção de um padrão de serviço. As empresas compartilham conhecimentos, informações e experiências, mas não de forma a atingir as empresas de forma igualitária. A atividade turística do município ainda esbarra em questões básicas de falta de infraestrutura da cidade, demandando das empresas ações reparadoras. Os problemas estruturais, aliados às práticas informais dos guias de rua, evidenciam a presença de práticas imediatistas e oportunistas.

Constatou-se a presença de uma governança em Barreirinhas, representada pelo Conselho Municipal de Turismo. No entanto, pôde-se perceber que existe pouca aderência no Conselho por parte das empresas, identificando-se como possíveis causas a relação conflituosa entre o poder público, as empresas e a cobrança de taxas consideradas abusivas pelo empresariado nesse *trade* turístico.

Conclui-se que o município ainda se encontra em um processo de amadurecimento quanto à formação de redes de cooperação interorganizacional, visto que existe uma sobreposição predominante dos objetivos individuais aos comuns. Os atores envolvidos na atividade turística de Barreirinhas precisam identificar formas de trabalhar na resolução dos conflitos vigentes e nas suas possíveis soluções. Outra questão a ser trabalhada entre os atores é a identificação dos objetivos convergentes para trabalhá-los como forma de motivar e amadurecer a cultura de cooperação em fase de maturação no município.

Espera-se que esta pesquisa possa, além de fornecer informações sobre as práticas cooperativas do *trade* turístico dos Lençóis Maranhenses, contribuir para o estudo das redes de cooperação no setor turístico. Esta pesquisa é relevante na medida em que identifica as dificuldades que impedem a adoção de práticas mais cooperativas entre as empresas e órgãos públicos ligados diretamente ao *trade* turístico de Barreirinhas, assim como as potencialidades identificadas quanto aos aspectos organizacionais, estratégicos, sociais e políticos e de governança do destino. É importante a realização da análise relacional entre os atores por meio de sociogramas, com o intuito de aprofundar a análise do relacionamento entre os diferentes atores no *trade* turístico deste destino.

O desenvolvimento desta pesquisa forneceu compreensões, olhares e informações relevantes acerca de como estão estruturadas as relações interorganizacionais no destino, podendo se apresentar como fonte de pesquisa relevante para a elaboração ações coletivas dos atores deste *trade* em prol ações voltadas para uma maior integração dos atores e do estabelecimento de ações estratégicas capazes de promover a competitividade e a qualidade dos serviços no *trade* turístico dos Lençóis Maranhenses – Barreirinhas (MA). Espera-se, portanto,

que esta pesquisa possa contribuir para o estudo sobre as redes de cooperação interorganizacional no setor turístico, complementando a análise em um campo ainda carente de pesquisas, instigando, assim, novos questionamentos e discussões sobre o tema.

Esta pesquisa detém algumas limitações que não foram suplantadas, podendo-se destacar o desmembramento dos aspectos estratégicos, organizacionais, sociais e políticos da unidade de análise pesquisada. Essa limitação se deve ao fato de que as dimensões em análise se encontram densamente conectadas – de modo que analisá-las em sua individualidade se constituiu como um desafio para os pesquisadores. No entanto, cabe ressaltar a importância do estudo dessas dimensões em seus aspectos peculiares para a análise de como a rede de cooperação interorganizacional está configurada em seus elementos e dinâmica, visando contribuir para ampliar entendimentos em um destino isolado e de bases ecológicas, que pode favorecer o desenvolvimento do *trade* turístico.

A partir disso, sugere-se a realização de futuras pesquisas com a análise estrutural das redes existentes por meio de sociogramas – capazes de medir alguns aspectos, como a centralidade, a conectividade e a densidade das relações estabelecidas entre os atores do *trade* turístico de Barreirinhas. A expansão desta análise para a Rota das Emoções, que é um roteiro turístico que liga os destinos Barreirinhas, Delta do Parnaíba e Jericoacoara, também se constitui em uma valiosa análise para a compreensão de como a rede de cooperação interorganizacional se apresenta, possibilitando a garantia da entrega de experiências turísticas para as suas regiões. O foco para futuras pesquisas é ampliar, ainda mais, compreensões e olhares na perspectiva das redes de cooperação interorganizacional no *trade* turístico.

Artigo submetido para avaliação em 29/10/2019 e aceito para publicação em 31/03/2022

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. Competitividade, aprendizagem e custos de transação nas relações de cooperação interorganizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 2, n. 2, p. 152-166, 2009.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 153-177, 2007.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 311-330, 2010.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial-: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Bookman editor, 2016.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 458-477, 2010.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.
- BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry. **Competitiveness review: An international business journal**, v. 20, n. 2, p. 194-214, 2010.
- BÖRZEL, T. What's so special about policy networks? An exploration of the concept and its usefulness in studying European governance. **European Integration online Papers (EIoP)**, v. 1, n. 16, 1997.

- BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo no Brasil 2011-2014**, 2012. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Documento_Referencial_Turismo_no_Brasil_2011-2014.pdf Acesso em: 13 jan 2012.
- BULMER, S. El análisis de la Unión Europea como un sistema de gobernación. **Revista de estudios políticos**, v. 90, p. 85-112, 1995.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. D. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais**: um estudo exploratório, 2000.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Bookman, 2005.
- COSTA, F., F.; SILVA, R., C. Redes de cooperação na gestão do turismo municipal. **Revista Interdisciplinar em Turismo e Território da Universidade de Brasília UNB**, 2020.
- CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. (Ed.). **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford Handbooks, 2008.
- FYALL, A.; GARROD, B. **Tourism marketing**: A collaborative approach Channel View Publications, 2005. (V. 18).
- GÏSSLING, T.; OERLEMANS, L. A. G.; JANSEN, R. **Inside Networks**: A Process View on Multi-organisational Partnerships, Alliances and Networks. Edward Elgar Publishing, 2007.
- GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO. **Lençóis Maranhenses**: o único deserto do mundo com milhares de lagoas, 2012. Disponível em: <http://www.turismo.ma.gov.br/pt/polos/lencois/index.html>. Acesso em: 15 jan 2012.
- GUERRINI, F. M.; DE OLIVEIRA, R. F.; MARELLI, A. G.. Uma revisão conceitual dos elementos formadores de uma arquitetura para redes entre empresas. **Revista de Administração Unimep**, v. 3, n. 2, p. 24-50, 2005.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de Empresas: Uma proposta de tipologia para sua Classificação. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.
- HOFFMANN, W.; LAVIE, D.; REUER, J. J.; SHIPILOV, A. The interplay of competition and cooperation. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 12, p. 3033-3052, 2018.
- LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of management review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.
- LAZZARINI, S. G. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 17-34.
- LEMMETYINEN, A. **The coordination of cooperation in tourism business networks**, 2010.
- LEMMETYINEN, A.; GO, F. M. The key capabilities required for managing tourism business networks. **Tourism Management**, v. 30, n. 1, p. 31-40, 2009.
- LUO, Y. A cooperation perspective of global competition. **Journal of world business**, v. 42, n. 2, p. 129-144, 2007.
- Park, H. H., & Rethemeyer, R. K. (2012). The politics of connections: Assessing the determinants of social structure in policy networks. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 2, p. 349-379, 2012.
- PETROCCHI, M. **Turismo**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2009.
- SCARPATI, F. V. **Gestao de destinos turishticos**. Senac. 2008

SCOTT, N.; BAGGIO, R.; COOPER, C. **Network analysis and tourism: From theory to practice**. Channel View Publications, 2008.

TRISTÃO, H. M.; OPRIME, P. C.; PIMENTA, M. L. Characteristics of relationships, types and strategies in a Brazilian cluster. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 4, p. 485-502, 2016.

TSUJI, T. **Região dos Lençóis Maranhenses: cenários futuros de ecoturismo e desenvolvimento sustentável**. Curitiba: Juriá, 2002.

TUBIN, D.; LEVIN-ROZALIS, M. Interorganizational cooperation: the structural aspect of nurturing trust. **International Journal of Public Sector Management**, v. 21, n. 7, p. 704-722, 2008.

VARELA, D. M.; FERRAZ, S. F. S.; PAIVA, L. E. B. Rede de cooperação interorganizacional no trade turístico de Tarrafal de Santiago (Cabo Verde). **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 12, n. 1, 2021.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma Nova visão para a gestão dos empresários**, 2008.

YAMI, S.; CASTALDO, S.; DAGNINO, B.; LE ROY, F. (Ed.). **Coopetition: winning strategies for the 21st century**. Edward Elgar Publishing, 2010.