

DIFICULDADES DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS DO SETOR DE TURISMO NO POLO CHAPADA DAS MESAS (MA): DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA FORMAÇÃO DE REDES COLABORATIVAS**RESUMO**

A cooperação, por meio de redes, entre empresas de segmentos distintos, dentre os quais o de turismo, pode oportunizar as trocas de informações e conhecimento, promover a inovação, otimizar a qualidade dos serviços ofertados e proporcionar vantagens competitivas. Assim sendo, este artigo analisa ações colaborativas de gestão de empresas do setor de turismo, com vistas às redes de cooperação, na região turística do polo Chapada das Mesas, Maranhão. Aplicou-se técnicas das pesquisas exploratória, com abordagem quanti-qualitativa e análise de conteúdo. Os principais resultados sugerem que as empresas são de pequeno porte, geridas por proprietários ou por seus familiares. Sobre cooperação empresarial, constatou-se que ocorrem timidamente, de maneira informal, organizadas sob a ausência dos poderes públicos. A maioria dos gestores, acreditam que a rede de cooperação pode trazer benefícios em seus negócios. Essa informação parece ser um indicativo para tomadas de decisões de organizações dos setores de turismo, bem como para o setor público e privado. Contribuições acadêmicas: a pesquisa alarga a compreensão sobre redes de cooperação empresarial em destinos turísticos em desenvolvimento, enfatizando ações e dificuldades de pequenas empresas no sentido de articulação colaborativa. Contribuições práticas: os resultados evidenciam a importância da constituição de redes formais de colaboração, a fim de contribuir com a gestão das empresas da região e ao desenvolvimento territorial sustentável, além oferecer indicativos às tomadas de decisões ao poder público.

Palavras-chave: Colaboração, Empresas, Turismo, Desenvolvimento Regional, Maranhão.

DIFFICULTIES IN COOPERATION AMONG TOURISM SECTOR COMPANIES IN THE CHAPADA DAS MESAS TOURISM REGION (MARANHÃO, BRAZIL): CHALLENGES AND PROSPECTS FOR THE FORMATION OF COLLABORATIVE NETWORKS**ABSTRACT**

Cooperation through networks among companies from different sectors, including tourism, can facilitate the exchange of information and knowledge, promote innovation, optimize the quality of services offered, and provide competitive advantages. Therefore, this article analyzes collaborative management actions of companies in the tourism sector, with a focus on cooperation networks, in the tourist region of the Chapada das Mesas hub, Maranhão. Exploratory research techniques were applied, with a quantitative-qualitative approach and content analysis. The main results suggest that the companies are small-sized, managed by owners or their family members. Regarding business cooperation, it was found that it occurs timidly, informally, organized in the absence of public authorities. Most managers believe that a cooperation network can bring benefits to their businesses. Keywords: Collaboration, Companies, Tourism, Regional Development, Maranhão. This information seems to be an indicator for decision-making by organizations in the tourism sectors, as well as for the public and private sectors. Academic contributions: the research broadens the understanding of business cooperation networks in developing tourist destinations, emphasizing the actions and difficulties of small businesses in terms of collaborative articulation. Practical contributions: the results highlight the importance of establishing formal collaboration networks in order to contribute to the management of regional companies and sustainable territorial development, as well as to provide guidance for public sector decision-making.

Keywords: Collaboration, Companies, Tourism, Regional Development, Maranhão.

1. INTRODUÇÃO

As redes de cooperação consistem na associação de empresas que se unem sob uma mesma proposta, com metas coletivas e em conformidade com suas identificações legais, compartilhando os benefícios gerados. Por meio dessa abordagem, as redes têm a capacidade de fomentar a gestão colaborativa em busca de resultados competitivos, incentivando o comprometimento coletivo dos envolvidos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Posto isso, a pesquisa¹ teve como tema “redes de cooperação”. O estudo foi aplicado às empresas do setor de turismo, sediadas nos municípios do Polo Turístico Chapada das Mesas, porção sul do estado do Maranhão. O Polo Chapada das Mesas foi demarcado pelo Ministério do Turismo, no âmbito de suas políticas de regionalização. Entende-se como polo um “recorte territorial a ser trabalhado prioritariamente pelos governos e municípios observando suas características [...]” (BRASIL, 2018, s/p). O estado do Maranhão está dividido em nove polos², dentre estes o da Chapadas das Mesas, constituído por 12 municípios, onde estão sediados os municípios elencados à investigação: Riachão, Carolina e Estreito, lindeiros ao Parque Nacional da Chapada das Mesas. Essa unidade de conservação, em função de seus recursos ambientais e as possibilidades de práticas de turismo em ambiente natural, é uma das principais motivações para o fluxo de turistas na região (MEIRA *et al.*, 2021).

Ainda, em se tratando de delimitação, recorreu-se aos estudos de Coelho e Sakowski (2014) para definição dos segmentos que fariam parte da pesquisa. Essas autoras sugerem que são atividades características do turismo (ACTs): “alojamento; alimentação; transporte aéreo; transporte terrestre; transporte aquaviário; agências de viagem; aluguel de transporte; e cultura e lazer” (COELHO; SAKOWSKI, 2014, p. 7). Para o Ministério do Turismo, por meio do CADASTUR (Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos), sete segmentos devem obrigatoriamente realizar seus cadastros junto ao referido sistema, quais sejam: meios de hospedagem, agências de turismo, transportadoras turísticas, acampamentos, organizadora de eventos, parques temáticos e guias de turismo. Os guias de turismo foram desconsiderados da amostra, haja vista que podem ser cadastrados como pessoas físicas, conforme foi constatado durante o levantamento junto ao CADASTUR.

Posto isso, foram pesquisadas empresas dos segmentos agências de viagem, alimentação (equipamentos de alimentos e bebidas); transporte terrestre e alojamento (meios de hospedagem), consideradas elementares ao desenvolvimento ao turismo (IGNARRA, 2013).

Durante o trabalho de campo, no primeiro semestre de 2023, encontrou-se 195 organizações dos referidos segmentos, sediadas nos municípios delimitados. Das organizações encontradas, 84 empresas estavam cadastradas junto ao CADASTUR (BRASIL, 2023). Vinte três por cento (23%) do quantitativo de organizações encontradas, isto é, 45 empresas integraram a amostra da pesquisa. O levantamento em campo foi motivado pela insuficiência de dados dos órgãos oficiais, principalmente, das prefeituras.

Como todo trabalho científico, a pesquisa que deu origem a este artigo também partiu de questionamentos, dentre os quais: há cooperação entre as empresas do setor de turismo na região turística do polo Chapada das Mesas, Maranhão? Se sim, como ocorrem? Se não, qual seria o motivo? Logo, o escopo a pesquisa foi analisar ações de gestão de empresas do setor de turismo, tendo como ênfase as redes de cooperação, na referida região.

Quanto a importância da investigação, considerou-se ações de planejamento e desenvolvimento do turismo numa região turística e um olhar aos processos de gestão de organizações do setor de turismo, em específico, no que se refere a colaboração empresarial.

¹ Pesquisa fomentada pela Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA), Edital nº 02/2022, apoio a projeto de pesquisa.

As atividades turísticas vêm se consolidando como um importante setor para o crescimento e para o desenvolvimento regional, especialmente em regiões com recursos naturais culturais destacados, como é o caso do Maranhão, em particular da região da Chapada das Mesas, localizada na porção sul do estado (Meira *et al.*, 2021). Entretanto, o êxito em destinos emergentes tem sido considerado um desafio, não diferente do que se observa na região pesquisada. Para Cooper *et al.* (2007) e Keller e Kotler (2012), a busca por parceiros estratégicos, para criação de laços são elementares para a sobrevivências das empresas, que podem reverberar em fortalecimentos das alianças interorganizacionais, gerando efeitos positivos ao *marketing* das empresas e de destinos e à inovação. Beni (2002) citou que essas ações direcionam à efetividade de ações colaborativas empresariais, em sistemas complexos, como é o caso do turismo. Essas ações são consideradas elementares para formação de redes, com vista ao melhor desempenho das pessoas envolvidas, das organizações do setor e das destinações turísticas (TEIXEIRA, 2012).

Posto isso, a pesquisa que deu origem a este artigo surgiu da seguinte indagação: como acontecem as relações e ações de cooperação interempresarial do setor de turismo na região da Chapada das Mesas?, tendo como objetivo "analisar ações colaborativas de empresas que compõem o setor na referida região".

Embora existam pesquisas sobre redes de cooperação e capital social, ainda se observa uma lacuna teórica e empírica em relação aos estudos dessas dinâmicas em destinações turísticas emergentes, como é caso da região investigada, constituída por empresas pequenas do setor de turismo e localizada região nordeste do Brasil. Ademais, a investigação pode ser justificada pela necessidade de fortificação do turismo regional, por meio de ações coletivas e decisões participativas entre organizações e atores locais.

O artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução, de forma sequencial, se encontram a seção "referencial teórico", onde expõe-se os pressupostos teóricos do artigo, abordando os conceitos de capital social, redes de cooperação e suas aplicações no setor de turismo; a seção "percurso metodológico" com a descrição do universo da pesquisa, a amostra, os instrumentos e os métodos de análises; a seção "resultados alcançados" traz a discussão dos dados levantados e os achados da investigação e, por último, a seção "considerações finais" apresenta o fechamento do artigo, com as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Considerações sobre capital social

O conceito de capital social é muito debatido nas ciências sociais. Ele é visto como um recurso chave para a organização social e o desenvolvimento sustentável. Bourdieu (1986) e Coleman (1988) definem o capital social como recursos acessíveis por meio de redes sociais. Sua importância vai além do indivíduo, afetando comunidades e países, influenciando áreas como economia, política e educação. O capital social auxilia a entender as dinâmicas sociais em diferentes lugares, como cidades e áreas rurais.

Bourdieu (1986) se refere ao capital social como uma rede de relações duradouras. Essas relações ajudam a acessar recursos econômicos, culturais e sociais. Coleman (1988) enfatiza a importância dessas redes para ações coletivas e resolver problemas sociais. Uma contribuição importante foi a distinção entre tipos de capital social: *bonding*, *bridging* e *linking* (SZRETER; WOOLCOCK, 2004). Essas categorias explicam como diferentes conexões sociais influenciam o comportamento individual e coletivo. Elas não são mutuamente exclusivas, mas complementares.

O capital social tem implicações em vários contextos. Melhora o desempenho econômico de empresas e regiões (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Além da cooperação e inovação, fortalece o

capital humano, facilitando a troca de conhecimento e habilidades. Nas comunidades amazônicas, o capital social é essencial para superar desafios ambientais. Reservas de Desenvolvimento Sustentável usam redes de cooperação para gerenciar recursos naturais. Isso equilibra necessidades locais com a preservação ambiental (ARRUDA *et al.*, 2024)

O capital social também influencia políticas públicas. É usado em saúde, educação, inclusão social e combate à pobreza (PELLING; HIGH, 2005). Políticas que promovem a interação entre atores sociais fortalecem a comunidade. A combinação dos tipos de capital social é crucial para o empowerment comunitário (NEWMAN; DALE, 2005). O conceito de capital social é muito útil, mas tem limitações. Portes (2000), alerta sobre os riscos das redes fechadas. Elas podem aumentar as desigualdades ao excluir quem não pertence ao grupo. Essa exclusão pode dificultar o acesso a oportunidades. Isso ajuda a manter o status quo, com alguns tendo mais privilégios.

Além disso, usar o conceito de capital social para explicar muitas coisas pode enfraquecê-lo. Se aplicado de forma excessiva, perde sua força analítica. É crucial manter a clareza teórica e focar nos benefícios, sem ignorar os riscos (ONYX; LEONARD, 2010). Outra crítica é sobre a dependência de normas sociais. Essas normas nem sempre são boas. Redes sociais podem ser usadas para discriminação ou para fortalecer regimes autoritários. Por isso, é importante aplicar o conceito de forma crítica e contextualizada.

Enfim, o capital social é um recurso importante para o desenvolvimento social e econômico. É crucial integrá-lo com outros tipos de capital, como humano e financeiro. Políticas que promovam redes colaborativas podem ser essenciais para um desenvolvimento inclusivo. Adotar estratégias para igualar o acesso ao capital social pode diminuir desigualdades. Isso fortalece as comunidades vulneráveis. Reconhecer as potencialidades e limitações do capital social pode ajudar a criar uma sociedade mais conectada, interdependente e colaborativa.

2.2 Redes de cooperação

O termo rede é uma derivação do latim *rete* e seu significado está ligado ao entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames (CANDIDO; ABREU, 2000). Conforme Castells (1999, p. 498), rede é “um conjunto de nós interconectados [...] ponto no qual uma curva se entrecorta”. Também, para este autor, a conformação de uma rede é tida como flexível, sem limites de expansão, não hierarquizada e aberta, com possibilidades de incorporação de novos nós, definindo assim o posicionamento dos atores, organizações e instituições economicamente envolvidas, que podem resultar em novas operacionalizações e resultados aos processos produtivos, desencadeando empoderamento e transformação cultural e humana.

Do ponto de vista histórico, o agrupamento setorial e territorial de organizações, numa perspectiva de redes, remonta ao primeiro quartil do século XX, quando em 1925, Marshall escreveu sobre possibilidade de mais desempenho em suas atividades empresariais.

O surgimento das redes de cooperação empresarial representou como uma resposta à desigualdade competitiva entre empresas de diferentes tamanhos. As micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), portanto, buscam soluções para problemas em comum através da união com outras empresas do mesmo setor ou de setores similares, por meio de redes associativas. Essas redes enfatizam ações colaborativas, o compartilhamento de informações, a gestão compartilhada de riscos e a sobrevivência no mercado (ALMEIDA; FERREIRA, 2015).

Entende-se como rede de cooperação empresarial um aglomerado de organizações de um mesmo segmento, que não precisam estar fisicamente próximas, mas que se relacionam em função dos mesmos interesses comerciais, vivem experiências similares e trocam experiências organizações mesmo estando indiretamente relacionadas (ARAÚJO, 2018).

As redes de cooperação consistem na associação de empresas que se unem sob uma mesma

proposta, com metas coletivas e em conformidade com suas identificações legais, compartilhando os benefícios gerados. Por meio dessa abordagem, as redes têm a capacidade de fomentar a gestão colaborativa em busca de resultados competitivos, incentivando o comprometimento coletivo dos envolvidos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Para Mendes *et al.* (2018), a união de empresas independentes em busca de objetivos em comum para alcançar ganhos competitivos é o que define a percepção da rede de cooperação. Esse modelo está se consolidando cada vez mais no mundo dos negócios e é visto como uma grande oportunidade na gestão empresarial. As mudanças que surgem com essa abordagem evidenciam a necessidade de estabelecer estratégias para garantir que essas organizações sejam eficientes, flexíveis e possam manter uma posição vantajosa no mercado competitivo.

A cooperação empresarial, por meio de redes, pode se apresentar com denominações, formas e tipos distintos, dentre estas as verticais e a horizontais. No caso das redes verticais, são “[...] sustentadas por uma interdependência hierárquica entre os participantes, semelhante a uma relação entre matriz e filial, em que uma empresa busca coordenar e controlar os esforços das demais empresas existentes nos diversos elos da cadeia produtiva do grupo (VERSCHOORE FILHO, 2006, p. 17). No caso das redes horizontais são “[...] compostas por empresas independentes de um mesmo elo da cadeia de produção, atuando em conjunto sob a lógica da colaboração, sem a necessidade da coordenação de uma empresa líder” (Verschoore Filho, 2006, p. 17), e geralmente formadas por pequenas empresas (CARRÃO, 2004).

No caso do setor de turismo, percebe-se inclinação à formação de redes no sentido de horizontalidade, pois as destinações são basicamente formadas por pequenas empresas, que necessitam de atuar conjuntamente sob a perspectiva de integração e êxito da região receptora, sem precisar de uma organização empresarial estar na posição de liderança dos processos.

2.3 Redes de cooperação e o setor de turismo

O setor de turismo é composto por diversos negócios que, assim como outros setores da economia, carecem de integração entre as partes para obtenção de resultados satisfatórios (TEIXEIRA, 2012).

As empresas do setor turístico estão [são] intrinsicamente interligadas. A movimentação de um agente do turismo causa efeitos e impactos em outros agentes desse mesmo setor. Assim, ações de forma integrada, com base em meios colaborativos, podem resultar em efeitos e ações promissoras, pois as organizações desse setor dificilmente são capazes de obter êxitos em gestão e desenvolvimento sozinhas (JESUS, 2016).

Sobre a diversa e ampla rede de negócios do setor de turismo, haveria uma impossibilidade de abarcar todos os envolvidos, em razão da complexidade formada pela atividade, “[...] ter-se-ia uma teia muito complexa de relacionamentos, o que praticamente impossibilitaria uma análise mais acurada da rede de negócios do turismo como um todo” (DONAIRE *et al.*, 2009, p.118).

As empresas do setor de turismo se encontram num ambiente mercadológico dinâmico, tendo como necessidade basilar a aglutinação de diversos elementos e serviços para a formatação do produto turístico, que composto por “[...] um conjunto composto de bens e serviços produzidos em diversas unidades econômicas, que sofre uma agregação no mercado ao serem postos em destaque os atrativos turísticos” (BENI, 2002, p.172).

O turismo é contemplado com a possibilidade de formação de redes empresariais, pois parte significativa regiões turísticas são constituídas, comumente, por agrupamentos de pequenas empresas, dos segmentos de hotelaria, transporte e alimentação. Nessas destinações percebe-se um processo de complementaridade por meio desses segmentos, característico das atividades turísticas (O'CONNOR, 2001).

Ações colaborativas entre empresas turísticas são considerados caminhos para formação de redes, com vistas à sustentabilidade interorganizacionais. De acordo com Cooper (2007), o turismo funciona como um sistema integrado, formado por distintos atores dos setores público privado e de instituições de apoio, que invariavelmente carecem de empenhos para construção de relações, que podem reverberar em qualidade da oferta, satisfação da demanda e robustecimento do destino, orientados por estratégias de marketing.

“O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles ” (KELLER & KOTLER, 2012, p.18). Complementam os autores que “as organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas” (Keller & Kotler, 2012, p. 54). As relações entre empresas do setor de turismo, organizações e entidades estratégicas são essenciais, num cenário marcado por a acirrada concorrência.

Beni (2002), por sua vez, citou que o turismo se estrutura e funciona como um sistema complexo, em meio às interações de organizações públicas e privadas, de forma interdependente. Como exemplo, os agrupamentos (clusters) de empresas que interagem de forma estratégica, tidos como elementares para a fortificação da colaboração entre os envolvidos, os quais podem resultar em desempenhos satisfatórios, trazendo resultados sociais e econômicos para os destinos.

Por sua vez, Teixeira (2012), considera “redes de cooperação” como uma ferramenta de gestão aplicável aos segmentos de turismo, pois ambos são compostos por diversos negócios que, assim como outros setores da economia, carecem de integração entre as partes para obtenção de resultados.

Sobre estudos referentes cooperação empresarial aplicada setor de turismo, a pesquisa desenvolvida por Cerqueira *et al.* (2010), por meio de estudo de casos múltiplos, entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a rede turística em Aracaju, Sergipe, com os escopos de identificar o papel desempenhado e relatar os principais benefícios percebidos pelos participantes, revelou que “foi possível identificar uma atitude positiva dos empresários/gestores dos hotéis com relação ao trabalho em redes de cooperação com o intuito de compartilhar recursos e informações para que assim possam alcançar seu principal escopo: o aumento da demanda turística do estado e a sobrevivência em mercado tão competitivo” (CERQUEIRA *et al.*, 2010, p. 16).

De acordo com Teixeira (2012), num estudo desenvolvido em Curitiba, Paraná, aplicado a pequenas empresas hoteleiras, com o escopo voltado à compreensão dos efeitos das redes de cooperação entre estas, constatou que existe cooperação entre empresas do setor, mas que, entre os meios de hospedagem pesquisados não há cooperação, pois, segundo os respondentes, não há um ambiente de lealdade e confiança entre eles. Ainda, de acordo com a pesquisadora, parte majoritária dos entrevistados “não considera que existe apoio do governo ao setor, pois a burocracia e o desconhecimento da atividade tornam esse apoio muito difícil” (TEIXEIRA, 2012, p. 407).

Em investigação desenvolvida em Belo Horizonte, Minas Gerais, com o objetivo de se levantar, por meio dos estudos de rede de cooperação, relações com vantagem competitiva em albergues, apuraram que tais meios de hospedagem não apresentaram indicadores concernentes à formação de redes. Para os autores, “algumas possíveis explicações para isso seriam o reduzido tempo de atuação no mercado e o caráter familiar da gestão dos empreendimentos” (COSTA *et al.*, 2014, p.12).

O estudo aplicado em Parnaíba, Piauí, buscou demonstrar o papel da confiança e dos elementos correlacionados à decisão de cooperar no setor turístico local, investigaram sobre confiança em redes de cooperação e fizeram uma análise de seu papel e dos elementos vinculados. Os resultados revelaram que “instituições de suporte e reciprocidade aparecem como complementares confiança, enquanto contratos substituem a confiança e são usados somente nas relações fora do

território” (BOUÇAS DA SILVA; HOFFMANN; COSTA, 2020, p. 9). Os autores também constataram que a confiança faz parte das relações nas redes locais e que a confiança individual é uma característica relevante no contexto das redes de cooperação.

Santana Silva *et al.* (2022), em sua pesquisa intitulada “Cooperação estratégica em redes de empresas do setor de turismo: um estudo de múltiplos casos em Aracaju (SE)”, com o objetivo de como objetivo de analisar as ações de cooperação estratégica praticadas pelas pequenas e médias empresas do setor de turismo, concluíram que, entre as organizações pesquisadas, em razão, principalmente, da alta competitividade e individualismo do setor, não existe cooperação empresarial.

Sobre a temática, o artigo intitulado “Redes de cooperação no turismo: um estudo sobre hotéis e estabelecimentos de turismo rural numa região do interior de Portugal”, teve como escopo “caracterizar as redes de cooperação hoteleira, numa região do interior de Portugal, identificando hábitos de cooperação, estrutura de relacionamento e percepção dos *stakeholders* sobre a importância e contributos das estruturas de rede a nível regional”. Os resultados obtidos apontaram distinções entre as formas de desenvolvimento do turismo em espaços urbano e rural. Nos dois casos, percebeu-se ações colaborativas entre as partes. Ainda, a autora concluiu que os relacionamentos que envolvem colaboração são estratégicos e devem ser considerados para o mercado na atualidade, cooperando para resultados que seriam difíceis de serem atingidos por empresas que atuam sozinhas. Também, verificou-se que ações cooperativas auxiliam na qualidade do produto turístico, êxito na satisfação dos consumidores e contribuem para o desenvolvimento socioeconômico local e regional (JESUS, 2016).

Em pesquisa aplicada ao *trade* turístico de Tarrafal, na ilha de Santiago, em Cabo Verde, que teve como objetivo “investigar os aspectos estratégicos, sociais, políticos e organizacionais da rede de cooperação interorganizacional no, na perspectiva das relações público-privado, público-público e privado-privado”, apuraram que a construção de uma rede cooperação exitosa entre os agentes envolvidos na investigação tem como principal entrave a ausência de confiança (VARELA *et al.*, 2021).

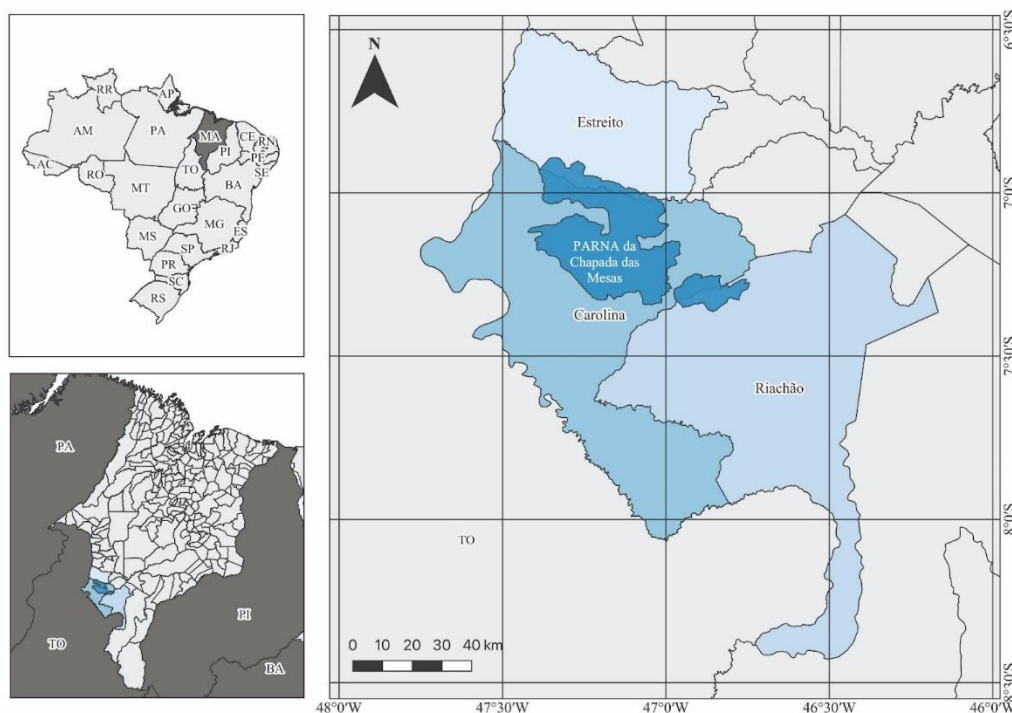
Bahar *et al.* (2022), desenvolveram, em Auckland, Nova Zelândia, uma pesquisa intitulada “Competição com plataformas: equilibrando a interação entre cooperação e competição em hotelaria”, como o escopo de “explorar como os hotéis mantêm o equilíbrio da cooperação ao trabalhar com plataformas”. Como resultado, diferentemente da percepção hodierna, que divide a cooperação e competição, os gestores as promovem sem estabelecer os limites entre ambas forças no sentido de que uma força é complemento da outra. Com efeito, a cooperação se move entre a concorrência, clientes e funcionários. Em resumo, o estudo constatou que os hotéis investigados buscam paridade entre colaboração e competição, valendo-se de seus benefícios envolvendo as partes envolvidas.

Em face ao exposto, ressalta-se a relevância em discutir o conceito de capital social como indutor à formação de redes no âmbito de empresas do setor de turismo, para compreender os limites, desafios e possibilidades de ações colaborativas interorganizacionais em destinos ascendentes, como é o caso da região em questão. Dessa forma, os conceitos discutidos direcionam a análise empírica empreendida.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório, com abordagem quanti-qualitativa. Esse delineamento foi assumido considerando alcançar uma compreensão mais apurada e integrada do objeto de estudo. A junção das abordagens buscou indicar aspectos comportamentais interempresariais, quanto a visão dos participantes da pesquisa em relação às suas ações e práticas. A Figura 1 apresenta o recorte espacial da investigação.

Figura 1 : Mapa de localização da área de estudo



Fonte: Elaborado pelos autores por meio do *Software Qgis* (2024).

A amostra da pesquisa se deu de forma não probabilística, a partir de um quantitativo de 195 empresas, sediadas nos municípios de Estreito, Riachão e Carolina, componentes da região turística em questão, que desenvolvem atividades relacionadas aos segmentos de mercado: agências de viagem, alojamento (meios de hospedagem), alimentação (equipamentos de alimentos e bebidas) e transporte terrestre.

Do quantitativo de empresas levantadas (195), contatou-se 60 gestores, porém, em campo, 45 questionários semiestruturados, elaborado com base no estudo de Teixeira (2012), equivalente a 23% das empresas da região, foram aplicados. A seleção das empresas ocorreu a partir de amostragem não probabilística intencional, considerando a importância dos segmentos para o turismo e a disponibilidade da participação dos sujeitos. A escolha intencional, diferente da forma aleatória, foi considerada como estratégia para atender o escopo da pesquisa e seu caráter exploratório (Gil, 2022).

Ressalta-se que, no ato da aplicação do questionário, quando o proprietário não estava à frente do negócio, havia um gestor (pessoa designada), que respondia pela empresa como um todo. Situação considerada não incomum para micro e pequenas empresas. Com base nas disponibilidades apresentadas pelos participantes (proprietário ou responsável designado), a coleta de dados ocorreu durante o primeiro semestre de 2023.

Para o tratamento dos dados, elaborou-se gráficos e tabelas, por meio do *Software Excel*, que contribuíram para o desenvolvimento dos resultados e discussões. Ainda, de acordo, com Bardin (2016), aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, que se trata de um método direcionado a comunicações e discursos de qualquer natureza, isto é, quando o pesquisador tem como escopo interpretar as características, estruturas e/ou formas, para além de mensagens, falas, discursos e/ou textos.

O método de análise de conteúdo foi aplicado ao exame qualitativo dos dados, seguindo as três etapas sugeridas pela autora supracitada: pré-análise, por meio da organização e leitura flutuante dos dados brutos; exploração sistemática dos dados, com a criação de categorias temáticas, valendo-se de trechos das respostas dos participantes; e interpretação dos dados com base na literatura.

As categorias (temáticas) estabelecidas, posteriormente às análises dos dados, versam sobre: Interesse e Participação, Ações Colaborativas Interempresariais (entre empresas do setor de turismo), Ações Colaborativas Interorganizacionais (entre empresas do setor de turismo, associações e órgãos governamentais), Considerações e Possibilidades Colaborativas.

Salienta-se que em razão das particularidades do estudo, os resultados não possuem natureza generalizável, porém permitem interpretações sobre as dinâmicas regionais com vistas às colaborações entre organizações e seus atores.

Para a redação do texto, optou-se por tratar as organizações estudadas como “empresas turísticas”. Como codificação aos gestores respondentes da pesquisa foi utilizada a letra “R”. Exemplo: R1, R2 e, assim, sucessivamente.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção faculta estabelecer relações entre os achados e o referencial teórico, oportunizando a compreensão de como os conceitos arrolados se apresentam nas ações e práticas constatadas.

Tabela 1: Números de empresas do setor de turismo no polo Chapada das Mesas

Localidade	Segmento	Quantitativo	Cadastradas
Riachão	Agências de viagem	9	9
Carolina	Agências de viagem	33	13
Estreito	Agências de viagem	04	02
Riachão	Alimentação	20	04
Carolina	Alimentação	23	05
Estreito	Alimentação	25	13
Riachão	Transporte terrestre	02	0
Carolina	Transporte terrestre	06	02
Estreito	Transporte terrestre	0	0
Riachão	Alojamento	12	08
Carolina	Alojamento	52	24
Estreito	Alojamento	09	04
Total		195	84

Fonte: Dados da pesquisa. Tabela elaborada pelos autores (2024).

O segmento de alojamento (meios de hospedagem) apresentou o maior número de empresas, enquanto as transportadoras a menor quantidade. As agências de turismo foram as quais se observou o maior número de organizações cadastradas, perfazendo 78%. O menor percentual observado foi o setor de alimentação (Restaurante(s), Cafeteria(s), Bar(es) e similares), com 32% da amostra.



Em relação ao tempo de existência das empresas pesquisadas, com até 01 ano totalizam 13%, entre 01 e 05 anos perfazem 31%, entre 06 e 10 anos contabilizam 22%, entre 11 e 15 anos somam 18% e com mais de 15 anos o quantitativo é de 16%. Somados o número de funcionários dessas empresas, verificou-se 251 pessoas. Sobre as idades dos gestores, a faixa etária entre 31 e 40 representou 31%. Seguida pelas faixas etárias entre 41 e 50 anos e 51 a 60 anos, respectivamente com 20%. A área de Administração foi a qual apresentou o maior número de formados (7%). O percentual de 44% afirmou ter iniciado suas atividades em gestão sem experiência, e, especificamente, no setor de turismo, 73% ingressaram sem nenhuma experiência pretérita.

A respeito das respostas dos gestores, de acordo com as categorias mencionadas, podem ser verificadas, a seguir:

3.1. Categoria Temática: Articulação

Tabela 2: Participação das empresas em associações do setor de turismo

Participação em associações empresariais e/ou entidades relacionadas ao setor de turismo	Frequência Absoluta	Porcentagem
Não soube explicar	9	20%
Falta de oportunidade	3	7%
Desinteresse	5	11%
Pouco tempo de atuação	4	9%
Não foram procurados	5	11%
Desinformação	6	13%
Participação	6	13%
Outras respostas	7	16%
Total	45	100%

Fonte: Dados da pesquisa. Tabela elaborada pelos autores (2024).

Os gestores que afirmaram fazer parte de associações empresariais e/ou entidades relacionadas ao turismo, representaram 13% da amostra. Em sua maioria, asseguraram participar do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), e um deles respondeu da seguinte forma:

“Não nos identificamos com essa ideia de associação, mas temos parceiros (R40)”.

Embora a resposta apresente certa ambiguidade, entende-se que, no caso do gestor (R40), há colaboração no campo informal, no entanto parece que a possibilidade de associação não está em seus planos.

De acordo com Costa *et al.* (2014), o pouco tempo de atuação de mercado e a composição familiar presente nos quadros de gestão dos meios de hospedagem pesquisados em Belo Horizonte (MG), podem ser uma das explicações para que as empresas ainda não possuam relacionamentos cooperativos. Esses apontamentos não diferem do que ocorre com algumas empresas do Polo Chapada das Mesas.

No quadro 1, apresentam-se as respostas constantes no agrupamento “outras respostas”, em relação a não participação em associações empresariais e/ou entidades relacionadas ao setor de turismo:

Quadro 1: Outras respostas

R1	“Atualmente não, já participamos de reuniões do COMTUR, mas eu vejo que está meio parado, faz alguns anos que houve as últimas reuniões”
R8	“Não, acredito que depende do poder público, que poderia incentivar o turismo, para gerar esse tipo de associação”
R10	“Não, no Estreito não surgiu esse tipo de ideia ainda”
R14	“Não, mas estamos em busca”
R21	“Não, pois Estreito é local de passagem. Não tem turismo em Estreito como tem em Carolina”
R26	“Não, pois vejo que agora que começou a organização do turismo por aqui”
R42	“Já participamos, mas não mais, porque não ofereciam vantagens ou ações pra nós”

Fonte: Dados da pesquisa. Quadro elaborado pelos autores (2024).

A partir das respostas acima, percebe-se que, no passado, houve alguma organização, mas descontinuou-se, em razão da falta de incentivos, ações e resultados. A maioria das respostas indica que, atualmente, não há uma associação ou participação ativa e iniciativas nesse sentido. Ademais, nota-se que há ausência do poder público, como indutor ao planejamento, assim como não atribuem algum tipo de benefício com a participação em organizações associativas. Esses achados vêm ao encontro do que foi apurado, em pesquisa realizada em Curitiba, por Teixeira (2012). No caso paranaense, os respondentes também afirmaram ausência do poder público. A ausência do estado impacta no desenvolvimento de políticas integradas e ações coordenadas. Para Cooper et al. (2007), a consolidação do turismo como um sistema, depende da relação entre os atores envolvidos, o que justifica a relevância de articulação de governança participativa.

Esse padrão de colaboração não formal, apesar de pouco expressivo (descontinuado), indicam vínculos sociais, isto é, fundamentados em confiança entre os participantes, que podem resultar em benefícios. Para Keller e Kotler (2012), esse tipo de comportamento pode oportunizar relações duradouras e valores compartilhados, tidos como ponto de partida para efetivação de redes, afim de alcançar competitividade e sustentabilidade dos negócios.

3.2 Categoria Temática: Ações Colaborativas Interempresariais

Referente à cooperação entre as empresas do setor de turismo, apresenta-se a tabela 3:

Tabela 3: Cooperação entre as empresas do setor de turismo

Cooperação entre empresas turísticas	Frequência Absoluta	Porcentagem
Cooperam por meio de indicações	16	36%
Outras formas de cooperação	8	18%
Não cooperam entre si	14	31%
Não souberam explicar o motivo da não cooperação	7	16%
Total	45	100%

Fonte: Dados da pesquisa. Tabela elaborada pelos autores (2024).

Os dados acima distanciam-se dos pressupostos teóricos, no sentido de cooperação interempresarial, pois as relações informais e pontuais são pouco significativas, apontando dificuldades à formação de redes pra o turismo da região.

Sobre cooperação, “por meio de indicações”, os gestores assim responderam:

“Os empresários indicam outras pousadas aos turistas. A cooperação acontece na forma de indicações” (R26).

“Indicamos outros hotéis, agências e restaurantes, firmando parcerias” (R42).

“Cooperamos com restaurantes e lanchonetes. Tem uma pizzaria que falamos com frequência. Esses contatos são mais na hora do jantar” (R10).

Essas relações revelam um tipo e cooperação horizontal, por meio de confiança e reciprocidade, ainda que não formalizadas. De acordo com Keller e Kotler (2012), o adensamento dessas relações, amparadas por comunicação regular e benefícios coletivos, é preponderante para o desenvolvimento e manutenção de redes.

Nesse agrupamento de empresas (36%), formado por segmentos distintos, observa-se indicativos de colaboração, pontualmente, por meio de recomendações mútuas, em particular, por meio de indicações.

No que concerne aos gestores que responderam que “cooperaram (por meio) de outras formas”, equivalente a 18% da amostra, expõe-se no quadro 2.

Quadro 2: Cooperação por meio de outras formas

R41	“Nossos parceiros são guias, proprietários de carros, hotéis e outras agências, que não são concorrentes diretas. Fazemos isso pensando em distribuição de renda para eles”
R23	“Principalmente nessa parte de transporte existe cooperação. Quando há procura, a gente liga para a empresa. Entre as pousadas, nós temos um grupo, numa rede social, para informações de apartamentos vagos. Isso acontece quando aumenta a procura”
R29	“Somos indicados e indicamos pousadas e restaurantes para turistas. Temos até um acordo com outra pizzaria, quando eles não vão abrir, nos avisam. Fazemos o mesmo”
R35	“Temos contato com uma pizzaria. Em último caso, pedimos apoio, como o empréstimo de algum material”
R39	“Temos parcerias com outras agências, compartilhamos o carro quando não há demanda suficiente para realizarmos os roteiros por nossa conta. Isso reduz o custo operacional”
R27	“Temos um grupo no <i>whatsapp</i> , e quando as outras pousadas estão lotadas mandam clientes pra gente”
R10	“Cooperamos com restaurantes e lanchonetes. Tem uma pizzaria que falamos com frequência. Esses contatos são mais na hora do jantar”
R33	“Quando outra empresa pega algum serviço que não tem como atender, passa a viagem pra mim”

Fonte: Dados da pesquisa. Quadro elaborado pelos autores (2024).

De acordo com as respostas acima, nota-se que grupos de comunicação são utilizados para compartilhamento de informações, com vistas à disponibilização de vagas em meios de hospedagem e transporte. Essas informações contribuem à oferta de serviços, quando uma empresa não consegue atender as demandas, como pode ser observado nos segmentos de alimentação e transporte.

A colaboração observada entre empresas de segmentos diferentes, como hospedagem e alimentação, corrobora com Beni (2002), quando mencionou o turismo como sendo um sistema integrado, onde os serviços são complementares e boa relação dos atores impulsionam o desempenho das destinações.

Do quantitativo de empresas que “não cooperam entre si”, equivalente a 16%, não souberam explicar “o porquê da não cooperação”. Os demais gestores (31%), responderam conforme pode ser observado no quadro 3:

Quadro 3: não há cooperação interempresarial

R13	“A gente sente uma afinidade com outras empresas, mas quanto às empresas turísticas restam cooperações”
R36	“A inauguração da empresa é recente, por isso ainda não temos parceiros”
R7	“Creio que seja por conta do individualismo empresarial. Também acho que é por conta do empresário ser tão ocupado com outras demandas”
R12	“Desde quando entrei aqui não vi oportunidade”
R8	“É como te disse, falta incentivo para essas coisas acontecer, acho que também falta informação da gente e dos outros”
R2	“Existe uma desunião, na verdade, tem muitas brigas entre os empresários. Os pensamentos não batem”
R17	“Na verdade, a gente trabalha de forma separada dos demais, sendo que a cooperação é algo que pode trazer benefícios”
R16	“Não nos procuraram, mas esperamos que nos procure”
R15	“Não ouvi nada sobre o assunto, mas estou disposto a participar dessas ações, com certeza”
R18	“Não, aqui na cidade não tem nada disso”
R14	“Nós não tivemos tempo para buscar, como o restaurante é novo e a gente ainda está buscando”
R11	“Porque é cada um na sua, por exemplo, são muitos hotéis e a cidade é pequena”
R9	“Porque em Estreito o turismo não é desenvolvido”
R21	“Não, porque os hotéis são individualistas. A concorrência é muito grande. Não há cooperação pela concorrência, mesmo com lotação nos demais hotéis, não há indicações”

Fonte: Dados da pesquisa. Quadro elaborado pelos autores (2024).

Em face ao exposto, constata-se que a cooperação empresarial na região é limitada. Alguns empresários responderam estar iniciando suas atividades ou apresentam dificuldades em buscar parcerias, como falta de tempo. Ademais, foram citadas como empecilhos, insuficiência de informações e de iniciativas em grupo, além da forte concorrência.

Também, foi mencionado que conflitos de interesses são dificuldades que impedem ações colaborativas. Não obstante, alguns gestores, afirmaram estar inclinados em estabelecer cooperação, mas que, para tanto, ainda restam incentivos para desfragmentação do setor. Questões relativas a conflitos entre os gestores, também foram encontrados por Teixeira (2012), em pesquisa direcionada a hotéis, em Curitiba (PR). Os respondentes afirmaram que não existe uma relação de lealdade e

confiança estabelecida. Os autores também sinalizaram que a confiança como sendo elementar na formação de laços e aspecto significativo no ambiente de redes de cooperação (BOUÇAS DA SILVA; HOFFMANN; COSTA, 2020). No caso caboverdiano, situação análoga também foi constatada, por Varela *et al.* (2021), onde a desconfiança entre os empresários foi apontada como empecilho às ações colaborativas.

Ainda, nesse sentido, em pesquisa aplicada em Aracaju (SE), Silva *et al.* (2022) relataram que um fator que, em essência, pode explicar inexistência de cooperação entre as empresas investigadas é a constatação de que os empresários não veem os outros como parceiros, mas como concorrentes.

A respeito de cooperação por meio dos governos municipal, estadual e/ou federal, expõem-se na tabela 4:

3.3 Categoria Temática: Ações Colaborativas Interorganizacionais

Tabela 4: cooperação por meio dos governos municipal, estadual e/ou federal

Cooperação por meio dos governos municipal, estadual e/ou federal	Frequência Absoluta	Porcentagem
Não há cooperação	40	88%
Há cooperação	5	12%
Total	45	100%

Fonte: Dados da pesquisa. Tabela elaborada pelos autores (2024).

A amostra da pesquisa se deu de forma não probabilística, a partir de um quantitativo de 194 empresas, sediadas nos municípios de Estreito, Riachão e Carolina, componentes da região turística em questão, que desenvolvem atividades relacionadas aos segmentos de mercado: agências de viagem, alojamento (meios de hospedagem), alimentação (equipamentos de alimentos e bebidas) e transporte terrestre, conforme Tabela 1.

Sobre cooperação por meio dos governos municipal, estadual e/ou federal, 44% dos gestores não souberam responder o porquê que a ação não acontece. Os demais gestores, em igual percentual, asseveraram que o principal motivo da não cooperação, nesse sentido, seria a ausência do poder público junto às empresas. Dentre as respostas dos gestores, apurou-se:

“Não tem cooperação, pois acredito que falta incentivo do poder público” (R2).

“Não observei nada com relação, pelo contrário, eu que fui atrás da secretaria de turismo para ver se havia algum tipo de política para o turismo, principalmente sobre marketing, mas fui informado que não” (R15).

“Não nos disponibilizam nada, o que mais nos afeta é a falta de incentivo para capacitação de funcionários” (R20).

A partir dessas respostas, depreende-se que a inexistência de cooperação empresarial é justificada pela ausência do setor público, como políticas assertivas, em específico como ações de marketing e incentivo para capacitações de funcionários. Nos resultados da pesquisa de Teixeira (2012), aplicada a hotéis, em Curitiba (PR), observa-se que a maioria dos empresários/gestores entrevistados também desconsideraram a existência de apoio dos setores públicos, em razão, principalmente, da burocracia e não conhecimento da atividade, isso na prática, se constitui num

obstáculo à gestão das empresas. Obstáculos similares também foram verificados na pesquisa de Varela *et al.* (2021), aplicada em Cabo Verde.

No tocante à cooperação por meio governamental, 12% dos gestores afirmaram que algumas ações pontuais relacionadas acontecem, em particular, por meio das prefeituras, conforme as respostas, a seguir, no quadro 4:

Quadro 4: Cooperação por meio governamental

R5	“Sim, a prefeitura tem mandado alguns clientes pra gente, principalmente quando têm eventos”
R6	“Sim, há apoio da prefeitura na oferta de palestras e alguma capacitação.
R25	“A prefeitura me cede o espaço que ocupamos, sem cobrança de aluguel. Sobre o governo estadual, vejo que fazem divulgação da cidade. Do governo federal, não tenho conhecimento”
R31	“A prefeitura indica nosso hotel. Não existe cooperação dos governos estadual e federal”

Fonte: Dados da pesquisa. Quadro elaborado pelos autores (2024).

Sobre essa questão, ainda, o gestor (R30) deu a seguinte resposta:

“A gente troca algumas ideias com a prefeitura, mas não considero que seja cooperação. Com o estado e o governo federal não vemos isso. Nós precisamos de capacitação”.

Para Beni (2002), a gestão do turismo, em regiões turísticas, carece de competências de cada municipalidade, tendo como base suas características e demandas, e sendo atribuições dos poderes públicos estaduais, em particular, proceder com a articulação de uma política regional, visando a operacionalização no âmbito de cada um de seus municípios.

No tocante à consideração sobre possibilidade de contribuição de cooperação para o planejamento, gestão e desenvolvimento da empresa, se expõem, tabela 5:

3.4 Categoria Temática: Considerações e Possibilidades Colaborativas

Tabela 5: Consideração sobre possibilidade de cooperação por meio dos governos municipal, estadual e/ou federal

Consideração sobre possibilidade de contribuição de cooperação para o planejamento, gestão e desenvolvimento da empresa	Frequência Absoluta	Porcentagem
Há possibilidade significativa de contribuição	16	36%
Não tenho conhecimento suficiente para responder essa questão	7	16%
Não vejo possibilidade de contribuição	1	2%
Pode contribuir desde que haja melhor compreensão de como se aplica na prática	21	47%
Total	45	100%

Fonte: Dados da pesquisa. Tabela elaborada pelos autores (2024).

Observado que 47% dos gestores consideram que compreender melhor sobre ações de cooperação empresarial e como se efetivam na prática, indicam que ações nesse sentido, na região, podem ser essenciais para a gestão e o êxito dessas empresas.

Para Jesus (2016), os relacionamentos por meio de cooperação são estratégicos, logo não devem ser desconsiderados para os dias atuais, pois são ações que minimizam os impactos que o isolamento empresarial pode ocasionar para uma organização. A mesma autora também sugeriu que atitudes colaborativas contribuem à qualidade do produto turístico, aumentam a satisfação de consumidores e geram efeitos socioeconômicos regionais.

Para além da possibilidade cooperação entre empresas do setor de turismo, os resultados apresentados por Bahar *et al.* (2022), em pesquisa realizada na Nova Zelândia, os hotéis investigados visam igualdade entre colaboração e competição, resultando em “coopetição”. Entende-se “coopetição” como sendo “uma estratégia e processo dinâmico no qual atores econômicos criam valor conjuntamente através de interação cooperativa e simultaneamente competem para capturar parte do valor criado” (BOUNCKEN *et al.*, 2015, p. 59). Dessa forma, segundo os autores, essa ação pode reverberar em êxito entre as organizações envolvidas no processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como proposta compreender como as empresas componentes do setor de turismo do polo Chapada das Mesas estão organizadas a partir da ideia de cooperação empresarial. Para tanto, utilizou técnicas da pesquisa do tipo exploratória e de análises de conteúdo, com aporte qualiquantitativo, que possibilitou tecer as considerações finais, que a partir de agora serão descritas.

Os achados consubstanciam o entendimento de que, apesar da literatura sobre redes de cooperação e capital social indiquem evolução teórica e empírica, ainda há necessidade de estudos empíricos dirigidos a destinações turísticas emergentes. Nesse sentido, considera-se que este artigo serviu como contribuição para preencher essa lacuna, ao apresentar particularidades, no âmbito da colaboração empresarial, em municípios vizinhos na região da Chapada das Mesas.

Em síntese, os resultados indicam que as redes de cooperação na região investigada ainda se encontram em estágio embrionário. Entretanto, há indícios de avanços, condicionados ao fortalecimento da confiança intraorganizacional, efetivas ações governamentais e práticas de marketing relacional, de acordo com Keller e Cooper (2012).

Em linhas gerais, o cenário atual da região em questão aponta para ausência de iniciativas estruturadas ou apoio efetivo do poder público às empresas do setor, para promover o turismo local. Tais organizações fazem parte do perfil das prestadoras de serviços, constituintes do produto turístico, comumente ofertado ao mercado como pacotes de viagem, que demandam de uma série de produtos e serviços de organizações pequenas ou diminutas.

Em se tratando de vínculos entre as organizações e entidades associativas, poucas são as empresas envolvidas nessas ações, salvo aquelas que seus gestores são membros do COMTUR. Sobre cooperação, observou-se que ocorrem timidamente, de maneira informal, organizadas sob a ausência dos poderes públicos, salvo em nível municipal, como é o caso de um reduzido número de empresas.

Observa-se, também, que as poucas ações colaborativas entre as empresas da região estudadas, inclinam ao campo da cooperação horizontal. São micro e pequenas empresas, que contribuem entre si, em razão de aproximação geográfica e complementaridade a partir de suas atividades, produtos e serviços. De forma não incomum, redes horizontais são formadas por empresas concorrentes, estando sujeitas a conflitos (SEBRAE, 2022). Não diferente do que foi apurado pela pesquisa empreendida no polo Chapada das Mesas.

Ademais, parte considerável dos gestores participantes da pesquisa, mesmo sem entender especificamente do se trata e como se efetiva uma rede de cooperação, acreditam que sua aplicação

prática reverberaria em benefícios. Essa informação parece ser um indicativo relevante para tomadas de decisões de organizações dos setores públicos e privados. Desafios a serem vencidos pelas organizações e poderes públicos. Notou-se, ainda, ausência de capital social, em razão da pouca cooperação entre os agentes de turismo e empresas dos setores correlatos.

Por oportuno, retoma-se ao termo coopetição para citar seu conceito. Trata-se, de acordo com Oliveira (2012), da simultaneidade das reações entre cooperação e competição entre envolvidos, geralmente num mesmo setor, que almejam escopos comuns, porém mantêm interesses próprios. O autor também esclarece que a coopetição não elimina a possibilidade de cooperação, pois são coexistentes. O desafio está em gerir essa dualidade, em busca de conhecimentos, mutualismo e inovação. Num contexto concorrencial, o fator “maturidade gerencial” também deve ser ponderado. Ademais, a coopetição também pode ser compreendida como uma espécie de eixo analítico mais robusto, que pode ser aplicado para ampliar os estudos em ambientes empresariais.

Sobre limitações, embora considere-se a amostragem suficiente para o delineamento da pesquisa, entende-se que possa ser alvo de críticas sob o argumento de restrição de público, reconhecimento dos resultados e generalização. O recorte geográfico concentrado em três municipalidades e a predominância do questionário como único instrumento coleta podem ser apontados como fatores limitadores, em razão da análise ter desconsiderado examinar documentos internos, sobretudo das organizações de apoio e estatais, o que pode ser considerado uma ausência, mas indica possibilidade e sugestão para que investigações futuras os levem em consideração. Sugere-se, ainda, que pesquisas futuras, com temática e métodos semelhantes, assim como análise comparativa entre estas possam ser desenvolvidas em outras regiões, além do papel dos conselhos de turismo e formação de redes de cooperação em municípios turísticos e a influência de redes de cooperação no comportamento do turista.

Por último, depreende-se que relacionamentos estratégicos interorganizacionais e atuação mais assertiva e robusta entre setor privado e o poder público, para criação e manutenção das redes colaborativas, sinalizam um caminho a seguir, visando o desempenho da Chapada das Mesas e de outras regiões.

Agradecimentos: Fundação de Apoio à pesquisa do estado do Maranhão – FAPEMA.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, G. G. F., & Silveira, R. L. L. da. (2015). Redes de cooperação e território: O caso da Associação Rede Casanova. *Revista Desenvolvimento em Questão*, 13(29), 158–190.
- ARAUJO, A. R. G. (2018). *Redes colaborativas e desenvolvimento de destinos turísticos: O turismo em Chaves visto numa perspectiva em rede* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho].
- ARRUDA, T. J. M., SILVA, E. A., PEDROZO, E. A., & Silva, T. N. (2024). Capital social: Força mobilizadora em comunidades locais amazônicas. *RBEGDR*, 2(1).
- BAHAR, V. S., SUVI, N., STARR Jr., & GRANVILLE, R. (2022). Coopetition with platforms: Balancing the interplay of cooperation and competition in hospitality. *Tourism Management*, 88.

- BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. (2016). *Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia* (2ª ed.). Bookman.
- BARDIN, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- BENI, M. C. (2002). *Análise estrutural do turismo* (7ª ed.). SENAC.
- BOUÇAS DA SILVA, D. L., HOFFMANN, V. E., & COSTA, H. A. (2020). Confiança em redes de cooperação do turismo: Análise de seu papel e elementos vinculados em Parnaíba, Piauí, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14(2), 9–29.
- BOUNCKEN, R. B., GAST, J., KRAUS, S., & BOGERS, M. (2015). Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577–601.
- BOURDIEU, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.
- BRASIL. Ministério do Turismo. (2023). *Sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo*. <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/>
- CÂNDIDO, G. A., & ABREU, A. F. (2000). Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: Um estudo exploratório. In *Encontro da EnAMPAD*, 24. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.
- CARRÃO, A. M. R. (2004). Cooperação entre empresas de pequeno porte em polos industriais: Um estudo comparativo. *Revista de Administração de São Paulo*, 39(2), 186–195.
- CASTELLS, M. (1999). *A sociedade em rede*. Paz e Terra.
- CERQUEIRA, A. C., TEIXEIRA, R. M., & SACRAMENTO, P. M. (2010). Redes de cooperação entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a rede turística: Um estudo de casos múltiplos em Aracaju, Sergipe. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 3–5.
- COELHO, M., & SAKOWSKI, P. (2014). Perfil da mão de obra do turismo no Brasil nas atividades características do turismo e em ocupações. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)*.
- COLEMAN, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- COOPER, C., FLETCHER, J., WANHILL, S., GILBERT, D. & SHEPHERD, R. *Turismo: princípios e práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- COSTA, H., GONÇALVES, J. S., & HOFFMANN, V. E. (2014). Cooperação entre micro e pequenas empresas de hospedagem como fonte de vantagem competitiva: Estudo dos albergues de Belo Horizonte (MG). *Turismo: Visão e Ação*, 16, 6–27.

- DONAIRE, D., GASPAR, M. A., & Silva, M. P. (2009). A rede de negócios do turismo: Um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. *Revista Turismo Visão e Ação*, 11(1), 112–134.
- GIL, A. C. (2022). Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas.
- IGNARRA, L. R. (2013). *Fundamentos do turismo* (3ª ed. rev. e ampl.). Cengage Learning; Editora Senac Rio.
- JESUS, C. (2016). Redes de cooperação no turismo: Um estudo sobre hotéis e estabelecimentos de turismo rural numa região do interior de Portugal. *Revista de Hotelaria e Gestão de Turismo*, 29(5), 165–175.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MARSHALL, A. (1925). *Principles of economics* (8th ed.). Macmillan.
- MENDES, D. P., QUEIROZ, R. K. F., ANDRADE, R. D., & TAHIM, E. F. (2018). Alianças estratégicas e redes de associativismo em pequenos mercados varejistas. *Navus*, 8(1), 88–101.
- NAHAPIET, J., & GHOSHAL, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- NEWMAN, L., & DALE, A. (2005). The role of agency in sustainable local community development. *Local Environment*, 10(5), 477–486.
- O'CONNOR, P. (2001). *Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria*. Bookman.
- OLIVEIRA, C. C. G. (2012). Coopetição em redes interpessoais: redes são redes. Working Paper.
- ONYX, J., & LEONARD, R. (2010). The conversion of social capital into Community development: An intervention in Australia's outback. *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(2), 381–397.
- PELLING, M., & High, C. (2005). Understanding adaptation: What can social capital offer assessments of adaptive capacity? *Global Environmental Change*, 15(4), 308–319.
- PORTES, A. (2000). Capital social: Origens e aplicações na sociologia contemporânea. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 33, 133–158.
- SOFTWARE QGIS. (2024). *Geographic Information System*. Open Source Geospatial Foundation Project. <http://qgis.osgeo.org>
- SANTANA SILVA, M. A., Meyer Montenegro, L., Leon Olave, M. E.; Cavalcanti, H. P. F. (2022). Cooperação estratégica em redes de empresas do setor de turismo. Encontro Internacional De Gestão, Desenvolvimento E Inovação (EIGEDIN), 6(1).

- SEBRAE (2022). *Redes de cooperação: Como elas dinamizam seu negócio*.
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/redes-de-cooperacao-como-elas-dinamizam-seu-negocio,9f90216c23584810VgnVCM100000d701210aRCRD>.
- SZRETER, S., & WOOLCOCK, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology*, 33(4), 650–667.
- TEIXEIRA, R. M. (2012). Redes de cooperação em turismo: Um estudo nas pequenas empresas hoteleiras em Curitiba, Paraná. *PASOS Revista de Turismo y Patrimônio Cultural*, 10(3), 407–416.
- VERSCHOORE FILHO, J. R. S. (2006). *Redes de cooperação interorganizacionais: A identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão* [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].