



A COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NA REDE HOTELEIRA DO MUNICÍPIO DE TOMÉ AÇU, PARÁ.

Ailton Corecha de Souza¹

Igor Wagner de Andrade Marques²

Cyntia Meireles Martins³

Eixo Temático 6: Arranjos Produtivos e Desenvolvimento da Amazônia

RESUMO

O município de Tomé-Açu tem se tornado bastante atrativo no que se refere aos empreendimentos voltados para o agronegócio, além de conter dois polos universitários federais e, concentrar várias empresas que trabalham na extração do fruto do dendê para a produção do óleo de palma. De acordo com a Fapespa (2016), o município concentra 11% do PIB paraense no setor agropecuário e mais de 60 mil habitantes de acordo com o IBGE 2016. Todos esses fatores fazem com que o município receba, constantemente, empreendedores, profissionais à busca de empregos e acadêmicos nacionais e internacionais (docentes/discentes) interessados em pesquisas no setor do agronegócio que, por sua vez, acabam provocando o desenvolvimento de outra atividade bastante movimentada na região que é a indústria da hospitalidade, em especial, o turismo de negócio com ênfase no setor hoteleiro. Neste trabalho é abordada a importância da cooperação, dos aglomerados de empresas e das redes interorganizacionais entre os hotéis, identificando as principais dificuldades para o estabelecimento da cooperação entre os atores da rede hoteleira. A pesquisa classifica-se como exploratória descritiva com abordagem qualitativa do tipo survey, sendo realizada em sete hotéis e considerou 33 itens para identificar a existência ou ausência de práticas de cooperação entre os hotéis com base em duas dimensões: (a) confiança e comprometimento; (b) complementariedade e reciprocidade. Destaca-se que o setor depende de uma mudança cultural entre os atores desta rede para perceberem as vantagens e benefícios de atuação conjunta, amenizando a competição acirrada e adotando práticas que estimulam a cooperação.

Palavras-Chave: Cooperação, Aglomerações geográficas, Redes Interorganizacionais de Empresas e Hotelaria.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão buscando práticas de gestão que possibilitem a ampliação de seus mercados consumidores, a redução de custos, a inovação tecnológica, a maior lucratividade, dentre outros, com vistas a potencializar seus negócios, tornando-se mais competitivas e movidas pela exigência e a criticidade dos clientes, o que é cada vez mais evidente no cenário global.

No entanto, é importante compreender até que ponto a competição entre essas organizações pode ser salutar para a sustentabilidade (longevidade) dos negócios individuais, de tal forma que não comprometa um elo de cadeia composto, primeiramente, pela ideia de participação

¹Mestre em Estatística, doutorando em Administração pelo PPAD/UNAMA. ailton.corecha@gmail.com

²Bacharel em Administração, mestrando em Administração pelo PPAD/UNAMA. igor.wagner@globo.com

³Doutora em Ciências Agrárias pela UFRA, Professora do PPAD/UNAMA. cyntiamei@hotmail.com

conjunta de empresas do mesmo setor ou, em um segundo momento, por um conjunto de empresas de diferentes setores, que representam, respectivamente, os *clusters* e os aglomerados produtivos locais.

A ideia de *clusters* parte da premissa, de que as organizações que, na atual conjuntura do mundo dos negócios, conseguem entender a estrutura e a dinâmica desses agrupamentos, tornam-se mais propensas a se estabelecerem como competitivas no mercado e, além disso, promovem o desenvolvimento não só econômico mais também socioambiental, cultural e profissional da área geográfica na qual estão inseridas.

Considerando, portanto, que é importante entender a competição como um aspecto favorável para as organizações até certo limite, faz-se necessário compreender outro aspecto envolvido nas relações entre os atores desses aglomerados de empresas, no caso, a cooperação.

Neste sentido, é importante destacar que os atores inseridos em um contexto geográfico são detentores de habilidades comuns ou individuais que, se utilizadas no intuito de fortalecer a rede de relacionamentos, trazem benefícios para toda uma estrutura desenvolvida em torno de uma atividade central de negócio, capaz de agregar valores para aquela região como um todo (empresas, sociedade, governo, associações, sindicatos, dentre outros etc.).

Vários são os benefícios que podem ser gerados para os atores envolvidos em uma atividade de negócio central localizada em determinada região geográfica, proporcionando-lhes vantagem competitiva, tais como, a racionalização de recursos, aumento dos níveis de produção, aproveitamento de oportunidades de negócios e geração de novas ideias, além da divisão e redução do ônus de pesquisas tecnológicas, diminuição dos riscos inerentes ao cenário competitivo, desenvolvimento de infraestrutura de suporte, possibilidade de promoção em conjunto de cursos, treinamentos e de consultorias, maior acesso às tecnologias de informação, aumento de barganha em comercializações que culminam em melhores preços e maiores descontos (VERSCHOORE FILHO, 2003; LIMA, 2007; VERSCHOORE FILHO, 2006; BALESTRIN et al., 2010).

A busca pela inovação tecnológica e os processos de aprendizagem também podem ser apontados como fatores que geram benefícios para toda a indústria, de modo que é difícil conceber uma única organização atuando de maneira isolada do restante da cadeia de relacionamentos com fundamento na cooperação. Neste sentido, fica fácil apreender que a cooperação é salutar para que as organizações agreguem vantagem competitiva tanto no nível individual como aglomerados de empresas e para a região onde estão instaladas como um todo (COSTA, 2005).

Contudo, essas ações são complexas e ainda difíceis de serem implementadas. É o que pode ser evidenciado no estudo de Estañol et al. (2012) que revelam que o percentual de fracasso na cooperação entre empresas pertencentes a um aglomerado é muito alto. No Brasil, os estudos apontam que a cooperação ainda é muito incipiente ou desenvolvida com imprevisto e, em muitos casos, existe a falta de cooperação entre as organizações, principalmente, entre aquelas ligadas ao turismo, como apontam os estudos de Costa et al. (2012), Franco (2012) e Teixeira (2012).

Neste trabalho, o problema de estudo que motivou a pesquisa é a observação dos relacionamentos em termos de práticas para a cooperação entre os atores da rede hoteleira, localizados em uma região geográfica distribuída ao longo da PA 140 e PA 451 no município de Tomé-Açu, que caracterizam um *cluster* ou aglomerado de empresas.

O objetivo geral é identificar as principais dificuldades para o estabelecimento de práticas de cooperação entre essas unidades de negócio que representam uma parcela significativa da



geração de emprego dessa região, sendo um setor com papel importante na promoção do desenvolvimento social, cultural, econômico, histórico e profissional.

Este estudo concentrou-se na rede hoteleira do município de Tomé-Açu por entender que esta região, nos últimos anos, tem atraído a atenção de um vasto público voltado para o setor do agronegócio, como empresários, órgãos do governo, pesquisadores nacionais e internacionais, dentre outros atraídos por conhecer as pesquisas experimentais dos SAFT's (Sistemas Agroflorestais do município de Tomé-Açu); além de acadêmicos devido à concentração de dois campus de universidades federais, sendo um formado por cinco cursos (Engenharia Agrícola, Licenciatura em Biologia, Administração, Ciências Contábeis e Licenciatura em Letras) e, outro com três cursos (licenciatura em Matemática, Pedagogia e História).

A região é conhecida também por concentrar empresas de grande porte como Biopalma, Belém Bioenergia, Agropalma, que concentram suas atividades na extração do fruto do dendê para a produção do óleo de palma, sendo que tal atividade é responsável pela concentração significativa da mão-de-obra do município e em torno.

Tudo isso vem contribuindo para o desenvolvimento local com uma parcela considerável do turismo de negócio, exigindo cada vez mais a qualificação e diversificação dos serviços de hotelaria para uma acomodação satisfatória de um público, dotado de experiências e com as exigências de usufruir um serviço satisfatório.

Esta pesquisa tem classificação exploratória, pois o município ainda não possui dados empíricos relativos ao setor de hotelaria, o que por muitos anos tem dificultado o desenvolvimento deste ramo de atividade na região. Tal situação deixa de apontar políticas para impulsionar economicamente este setor na geração de renda, emprego e crescimento local de acordo com os papéis da iniciativa pública e privada. No entanto, Tomé-Açu destaca-se por concentrar uma parcela significativa do PIB agropecuário do Estado do Pará, que segundo a FAPESPA (2016) corresponde a cerca de 11% do total paraense. A atividade agropecuária como foi mencionado anteriormente, atrai bastante viajantes a negócios para a região e em busca de hospedagem local. Em termos populacionais, o município tem mais de 60.000 (sessenta mil) habitantes, informa o IBGE (2016).

Esses argumentos justificam a necessidade do estudo realizado sobre a cooperação entre os atores do segmento hoteleiro, de forma a viabilizar alternativas de aproximação entre esses atores gerando benefícios coletivos, promovendo o desenvolvimento cultural, regional, social, ambiental e econômico para a região.

Para o propósito deste trabalho, a pesquisa foi estruturada além desta introdução, com base em uma revisão da literatura sobre aglomerações geográficas de empresas, cooperação, as dificuldades de cooperação e redes de relacionamentos. Em um segundo momento é realizada a metodologia de pesquisa com todo procedimento de planejamento, coleta de dados, abordagem e método de análise. Em um terceiro momento faz-se a discussão dos resultados alcançados nesta pesquisa, relacionando os resultados locais com resultados encontrados na literatura, finalizando o trabalho com as considerações baseada nos resultados alcançados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aglomerações geográficas de empresas

O fenômeno das aglomerações geográficas de empresas está espalhado por todas as regiões do mundo, caracterizado pela atuação desses atores em torno de uma atividade de negócio central definida de, pelo menos, três formas: distritos industriais, *clusters* e arranjos produtivos locais.

Ao identificar a ocorrência das aglomerações geográficas e as suas potencialidades que as caracterizam como indústria, chegou-se ao entendimento de que um aglomerado de empresas ligadas a um determinado setor proporcionava o fortalecimento dessa indústria no local de instalação das mesmas, promovendo condições atrativas para novos fornecedores, além de novas empresas para este setor (MARSHALL, 1982). Tudo isso gera níveis consideráveis de especialização e complementaridade para as empresas aglomeradas territorialmente, onde elas podem reduzir custos de produção e a geração de mão-de-obra local especializada, rapidez e facilidade de acesso aos fornecedores de insumos, especialidade de serviços e produção de conhecimento específico do setor (FENÁNDEZ, 2010).

As aglomerações são caracterizadas pela produção especializada de algum tipo de produto ou serviço em uma determinada região, onde os atores dessa indústria estão localizados dentro de uma mesma área geográfica. Portanto, Porter (1999) define aglomerados como um sistema de empresas e instituições inter-relacionadas, cujo a soma das partes não é maior que o total agregado.

A produção especializada assume duas formas: a de caráter horizontal, onde os atores fazem parte do mesmo segmento com atividades semelhantes; e de caráter vertical, onde os atores interagem desenvolvendo atividades complementares em diferentes fases da cadeia produtiva (CASSIOLATO; LASTRES, 2003). É importante estar atento às características semelhantes em relação ao desenvolvimento local, embora os conceitos teóricos e a forma de relacionamento dos atores dentro de distritos industriais, *clusters*, polos, arranjos produtivos locais e sistemas produtivos locais e redes de empresas sejam diferentes.

Vale destacar que a aglomeração geográfica de empresas pode ser vista como um processo de atividades econômicas acumuladas e de experiências comerciais compartilhadas por atores de um mesmo segmento em determinada localidade (VISSER, 1999). Desta forma, é fácil atrair as políticas públicas e privadas para promover a dinamização das aglomerações e a efetiva transformação em aglomerados ou sistemas produtivos locais (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Embora algumas pesquisas no Brasil tenham indicado evidências de que as aglomerações favoreçam a um ambiente de cooperação entre esses atores, percebe-se que tal comportamento não implica, necessariamente, em uma rede de relacionamentos ou colaboração entre as empresas, conforme (ROSA 2004).

Pode-se entender como eficiência coletiva passiva aquelas proporcionadas pela simples inserção na aglomeração geográfica, desfrutando dos benefícios gerados pela atuação dos outros atores; por outro lado, a eficiência coletiva ativa caracteriza-se pela busca realizada por meio dos atores para as soluções de problemas conjuntos e busca de vantagem competitiva individual e para todos os envolvidos naquele segmento fazendo uso da cooperação entre esses atores daquele mesmo local (LA ROVERE, 2003).

Outra forma em que as empresas podem se aglomerar é na forma de *clusters* para poderem competir em mundo globalizado, configurando, uma concentração de empresas do mesmo

segmento em uma mesma região geográfica compondo uma integração, considerando aspectos locais de competição e garantindo parcelas de mercados globalizados (SCHMITZ; NADVI, 1999).

O surgimento de *clusters* eficientes é importante para pequenas empresas, de uma maneira geral, pois as mesmas podem concorrer em mercados globais tendo custo pequeno com mão-de-obra e usufruindo de recursos naturais próprios e, também, criando condições para concorrerem com melhores condições diante de empresas de países mais desenvolvidos (OLAVE; AMATO NETO, 2005).

Um bom exemplo de modelos de aglomerações produtivas é o turismo com a característica de se mostrar como organizador da produção local, promovendo, a integração entre os diversos atores locais no que diz respeito à interação, cooperação e aprendizagem mútua e tudo isso gerando o conhecimento. Os resultados dessas ações conjuntas são capazes de favorecer não só o desenvolvimento local, mas cultural, socioeconômico e ambiental para toda a região.

2.2 As dificuldades de cooperação entre as empresas

Embora alguns resultados demonstrem que as economias externas justifiquem vários benefícios conseguidos por aglomerações de empresas, isso parece não ser suficiente para explicar o desenvolvimento desses aglomerados como um todo, como apontam (SCHMIT e NADVI, 1999).

Existem muitas dificuldades para o estabelecimento de parcerias entre as empresas, ainda que alguns estudos evidenciem as vantagens devido à cooperação interorganizacional. São várias as causas que podem surgir como barreiras às ações de cooperação entre empresas do mesmo segmento, sendo alguns de natureza interna como dimensão, antiguidade, estratégia, tecnologia; e de natureza externa, como setor de atividade, mercado e concorrência (FRANCO, 2007).

Três circunstâncias podem estar relacionadas às dificuldades para a cooperação entre as empresas tais como a formação, implementação e desenvolvimento, onde vale destacar que a fase da formação é quando são selecionados os potenciais parceiros e daí as oportunidades de colaboração são expostas e exploradas, como destacado por Franco (2007).

Na fase da implementação que são identificados os problemas críticos para a ocorrência de sucesso da cooperação entre as empresas, pois é nesse momento que surgem de interesses individuais, gerando uma barreira para a cooperação entre os atores envolvidos, além disso, os atores envolvidos podem entrar em uma problemática que está relacionada à especificação das tarefas e dos custos ou acabarem percebendo a falta de habilidades para se trabalhar em grupo e até mesmo sem condições de deixarem de lado tarefas de suas responsabilidades pessoais para se dedicarem às questões de interesse do grupo, como apontam (DOTTO e WITTMANN 2003).

Já na fase do desenvolvimento é que são selecionados os fatores positivos e descartados os negativos, buscando-se a estabilidade na cooperação entre as empresas aglomeradas. No entanto é evidente que as parcerias entre esses atores estão muitas vezes sujeitas a fracassarem mesmo já começando em redes constituídas (WEGNER; PÁDULA, 2012).

Para Verschoore Filho (2003), o cenário conflituoso entre os atores pode surgir no momento em que é necessário fazer a partilha dos ganhos alcançados pelo grupo, a necessidade de alguém aparecer como condutor do processo e acabar se sentido sobrecarregado, além da desconfiança de deliberar muito tempo e trabalho sem o retorno compensador. Outros motivos de ocorrer dificuldades na cooperação são: o receio de que os demais atores desvendem as

suas práticas comerciais e operacionais; a instabilidade das condições macroeconômicas; características culturais; falta de tempo e oportunidades para a promoção de encontros para debates e a confiança entre os negócios envolvidos, conforme citam Knorringa e Meyer-Stamer (1998). Esses motivos levam os atores a agirem com aversão e temor ao risco, sendo as principais causas para evitarem a cooperação entre as empresas.

Vale destacar que a boa intenção dos indivíduos nas práticas colaborativas de uns com os outros e a presença de empreendedorismo entre eles, além da percepção de um clima amigável que exclui as práticas de competição acirrada não são o suficiente para promover o estabelecimento e as ações de cooperação empresarial bem sucedida (WEGNER; PÁDULA, 2012).

Se a simples predisposição em cooperar não é garantia de promover parcerias, também, a falta de comprometimento dentro de uma rede de relacionamentos caracteriza-se como um obstáculo à continuidade de tais parcerias. Da mesma forma, a aglomeração de empresas não passará de disposição geográfica pela falta de cooperação entre os atores, (CURTIS; HOFFMANN, 2009).

Assim, Ramírez-Rangel (2001) acentua que o papel de um agente externo, seja ele governamental ou não, é fundamental para coordenar as parcerias entre as empresas, demonstrando que a cooperação não surge de forma espontânea e nem é algo corriqueiro. As instituições públicas atuam de maneira decisiva para a promoção da cooperação interorganizacional.

Podem ser citados os papéis de atuação de instituições públicas tidas como responsáveis pela prestação de treinamentos, pesquisas, instrução de marketing e de vendas, bem como no incentivo de à aquisição coletiva entre empresas, um exemplo disso, são as ações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), em parceria com os empreendimentos voltados para o turismo no estado de Alagoas (COSTA et al., 2012).

Diante disso, percebe-se que o suporte governamental fornecido pelos entes públicos governamentais é fundamental para organizar a gestão dessas empresas e evitar o fracasso das interações cooperativas. Logo o papel do governo é muito importante para agregar as empresas reunidas em um aglomerado geográfico em torno de uma atividade central de negócio, como notam (HOFFMANN e CAMPOS 2013).

As relações de custo-benefício também são apontadas, como fator condicionante de durabilidade das ações de cooperação entre as empresas. Outro fator é o custo, financeiro ou não, que podem reduzir os benefícios a partir de atitudes oportunistas entre os da rede de relacionamentos para a cooperação. Tal comportamento oportunista pode desgastar o relacionamento em grupo quando um ou mais atores visa retornos, a curto prazo, como vantagem individual em detrimento do grupo como um todo gerando desconfianças e descumprimento dos acordos.

Logo, as barreiras surgidas para a não cooperação entre as empresas podem ser interpretadas como uma dificuldade para se estabelecer parcerias que, em muitos casos, pode ser dado pela falta de conhecimento das vantagens geradas pela aliança entre esses atores. Outro entrave na cooperação é o olhar de concorrência acirrada por parte dos empresários fechando os olhos para os benefícios coletivos e as possibilidades de parcerias.

2.3 Redes interorganizacionais

Não há uma teoria única que trata do tema sobre redes, pois são várias as discussões sobre este assunto, onde as perspectivas são muito diferentes com alguns pontos que estão em comum produzindo uma visão sistematizada sobre este tema. A abordagem de redes no campo das ciências sociais contém peculiaridades tais como a contribuição de diversas áreas do conhecimento, além do crescente desenvolvimento da relação entre teoria, método e pesquisa empírica.

O tema de redes interorganizacionais é muito amplo e complexo e a literatura referente à interação das empresas é fragmentada e recebe as contribuições de diferentes áreas de estudo, revelando uma natureza multifacetada com diversas motivações, intenções e objetivos. Buscando uma sistematização deste tema sem a pretensão de formar um modelo geral com todas as teorias relacionadas, citam-se as principais abordagens de relações interorganizacionais compreendidas pelas teorias de custo de transação, dependência de recursos, escolha estratégica, teoria dos *stakeholders*, aprendizagem organizacional e teoria institucional.

O conceito sobre redes, semelhantemente às abordagens teóricas, possui vários enfoques distante de estabelecer uma definição que reflete a unanimidade acadêmica, pois até mesmo no sentido etimológico, a palavra “redes” possui diversos significados.

Existe uma tendência de se empregar o termo “redes” para estudos das organizações, partindo do princípio de que as mesmas concentram redes sociais e podem ser analisadas da mesma maneira (CANDIDO E ABREU 2000). Outra definição de rede refere-se a um conjunto de indivíduos ou organizações inter-relacionadas de diversas formas (LIMA, 2007).

O tema pode ser conceituado como um conjunto, ou uma série, de células interconectadas a partir de relacionamentos bem delimitados, sendo que as redes de empresas formam um agrupamento onde o principal objetivo é o fortalecimento das atividades dos atores desta rede que não precisam ser necessariamente financeiros. Desta forma, uma rede pode ser definida como um conjunto de pontos interligados onde um ponto depende do tipo de redes concretas em que está inserido.

2.4 A cooperação entre hotéis

Nesse sentido, os hotéis de pequeno porte passaram a observar que sua sobrevivência e possível sucesso empresarial precisaria de algo a mais, notaram que precisavam unir forças com outros hotéis, unir interesses.

Devido ao fato de apresentarem um quadro associado à escassez de recursos, menor capacidade de expansão, além de uma considerável dificuldade de financiamento em relação à questão do marketing (OLIVEIRA, 2001), esta necessidade de união/associação contribuiu para a geração de algumas redes empresariais e de organizações territoriais que caracterizam as formas mais conhecidas de colaboração e cooperação no setor hoteleiro.

Silva (2004) aborda que as justificativas que conduzem as empresas hoteleiras independentes a procurarem soluções de trabalho em rede perpassam por questões como a falta de um planejamento entre os mesmos. E isso acaba gerando certa diminuição da capacidade competitiva em comparação com as empresas hoteleiras de maior porte e que, claramente, possuem um maior e mais eficaz poder de expansão, o que ocasiona diminuição no crescimento da riqueza local, aumento da concorrência, insegurança de mercados, etc. Buscando minimizar esse quadro as empresas de pequeno porte, passam a unir esforços



almejando reduzir os riscos, bem como, aproveitar as oportunidades que esta forma de associação proporciona.

Este modelo de cooperação no setor hoteleiro ocasiona ainda o aumento da flexibilidade e a adaptação às mudanças que, muitas vezes, acontecem de forma rápida e imprevisível. Uma das formas mais conhecidas de cooperação interempresarial no setor hoteleiro diz respeito aos consórcios que se caracterizam como sistemas de *marketing* vertical direcionados para a distribuição *online*.

Nesse sentido que surgem os pequenos grupos de hotéis privados, que são os chamados consórcios de acordo com Shaw e Morris (2000), ou cadeias de hotéis independentes segundo (ALMEIDA e GUERREIRO, 2012). O consórcio utiliza eficazmente os programas de formação, além da seleção de funcionários, divisão de recursos publicitários, *marketing*, equipamentos que envolvem a tecnologia, etc.

Nota-se cada vez mais a aceitabilidade deste sistema de cooperação entre hotéis, visto que existe a possibilidade de os membros do grupo de consórcio trabalharem de forma independente a fim de alcançarem as vantagens proporcionadas através das cadeias de comercialização. Segundo o Fórum Brasileiro de Hotéis Independentes (2018), o papel do hoteleiro independente no cenário brasileiro representa 64,8% dos quartos disponíveis no Brasil, ou seja, dos 537,4 mil quartos disponíveis 347,2 mil são de empreendimentos sem pertencimento às redes.

De acordo com Quesada (2006), o modelo de consórcio oferece variados serviços aos seus membros, entre eles está a disponibilização de uma central de compras, serviços de *marketing*, sistema de reservas, criação de listas e distribuição de listas, etc. Como abordado até aqui, o modelo de cooperação adquire posição fundamental no setor hoteleiro, visto que, busca a melhoria da atividade comercial e da competitividade dos atores envolvidos neste sistema e serve como uma ótima estratégia, principalmente, para as pequenas unidades hoteleiras na luta pela sobrevivência face aos grandes grupos empresariais integrados de hotéis.

O avanço deste modelo e crescimento dos consórcios são uma forma de resposta à globalização e às redes integradas de hotéis, que, apesar das diferenças regionais, oferecem sempre soluções padronizadas nos serviços ofertados, bem como, o crescimento desses consórcios também é dado por influência de um novo paradigma do consumidor atual: o paradigma de compras.

Quesada (2006) aborda essa temática mostrando que este modelo de consórcio inclui hotéis que almejam uma clientela internacional, mas que são desprovidos de grandes meios de promoção e que são limitados quanto à questão da imagem global, se comparados com as cadeias integradas de hotéis. A partir disso, o crescimento dos consórcios é dado através de alianças ou acordos de cooperação.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como exploratória descritiva, pois descrição das características das variáveis de interesse relacionadas à rede hoteleira do município de Tomé-Açu. Tem uma abordagem qualitativa do tipo survey, uma vez que se utiliza de um questionário aplicado aos clientes hospedados em hotéis da rede em Belém do Pará.

Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico para a fundamentação teórica do estudo sobre as dificuldades para a cooperação em redes de hotéis neste município, com base nas teorias sobre redes interorganizacionais, cooperação e aglomerados de empresas.

Com vistas a identificar a dificuldade de cooperação entre os atores que compõem a rede de hotéis foi aplicado um questionário levando em consideração as dimensões de “Confiança e Comprometimento” e “Complementariedade e Reciprocidade”. A dimensão de Confiança e Comprometimento leva em consideração: (a) o nível de interação e comunicação entre as empresas da rede; (b) a afinidade entre as empresas da rede; (c) a cooperação entre as empresas da rede. Já a dimensão que envolve “Complementariedade e Reciprocidade” é caracterizada por: (a) relacionamento cooperativo entre as empresas da rede; (b) Esforços investidos de cada empresa da rede; (c) aumento de estabilidade; (d) remoção dos obstáculos, restrições e limitações; (e) resultados por meio da cooperação ao longo do tempo, adaptado de Petter (2012).

Foram entrevistadas sete empresas da rede hoteleira no município de Tomé-Açu, localizados no centro administrativo e distrito de Quatro Bocas no entorno da PA 140 e PA 451 que são áreas com grande movimentação comercial.

Para garantir o anonimato quanto à declaração das informações dos gestores dos empreendimentos pesquisados adotou-se a nomenclatura de hotéis A, B, C, D, F, G e H.

As entrevistas foram realizadas após agendamento com os gestores desses empreendimentos onde os mesmos foram indagados quanto às ações relacionadas às dimensões investigadas pela pesquisa distribuídas em 33 itens dispostos em um questionário.

Embora a pesquisa tenha utilizado somente sete hotéis onde cada um representa uma unidade amostral, foi necessária a utilização do software estatístico SPSS for Windows versão 23.0 para exploração segura dos dados observados por meio de estatística descritiva e geração precisa, além de tornar mais ágil o cálculo das frequências e percentuais de posicionamentos desfavoráveis às práticas de cooperação com base nos fatores que compõem as duas dimensões avaliadas neste estudo. Com isso, podem ser observados os principais aspectos que não são colocados em prática na rede de hotéis e tendo-se uma conclusão a respeito das dificuldades na cooperação dentro deste segmento de negócio no município de Tomé-Açu.

O que neste trabalho foi considerado como dificuldades para a cooperação entre as empresas aglomeradas dizem respeito aos posicionamentos negativos dos gestores desses empreendimentos na adoção de práticas comuns. Tais práticas foram identificadas por 33 itens subdivididos nas dimensões de confiança/comprometimento e complementariedade e reciprocidade.

Para identificar as dificuldades para a cooperação da rede hoteleira no município de Tomé-Açu submeteu-se os gestores a responder os trinta e três itens propostos com base na dimensão de “**Confiança e Comprometimento**” e “**Complementariedade e Reciprocidade**” que pode ser observada conforme o quadro 1 a seguir:

QUADRO 1: Itens para a identificação de práticas de coperação entre hotéis do município de Tomé-Açu

Dimensão	Fatores	Itens para a identificação de práticas de cooperação
Confiança e Comprometimento	Interação e Comunicação	Há encontros, com certa frequência, entre você e outros gestores de empresas da rede?
		Ocorrem encontros (com seu conhecimento e apoio) entre seus colaboradores e colaboradores de outras empresas da rede, visando troca de experiências e informações?
		Ocorrem encontros (com seu conhecimento e apoio) de confraternização (jogos, campeonatos, festividades, torneios, etc.) entre seus colaboradores e colaboradores de outras empresas da rede?
	Afinidade	É frequente você discutir com outros gestores problemas inerentes à sua empresa, buscando melhores soluções?
		Você concorda que a sua empresa compartilha dos mesmos valores de cooperação que as demais empresas da rede?
		Você concorda que sua empresa tem os mesmos objetivos e metas (a serem alcançadas cooperativamente) que as demais empresas da rede?
		A sua empresa é colaborativa com as demais empresas da rede?
		As demais empresas da rede são colaborativas com a sua?
		Você acredita que as demais empresas de rede são confiáveis para o compartilhamento de informações?
	Cooperação	Há troca de informações técnicas (de produção, administrativas, etc.) entre a sua empresa e as demais empresas da rede?
		A sua empresa já compartilhou ou compartilha metodologias para o desenvolvimento de produtos, desenvolvidas por sua empresa, com outras empresas da rede?
		A sua empresa já compartilhou ou compartilha informações/metodologias para a melhoria dos processos produtivos, desenvolvidos por sua empresa, com outras empresas da rede?
		A sua empresa já colaborou ou colabora com o compartilhamento de informações para a melhoria dos processos de gestão de alguma outra empresa da rede?
Complementaridade e Reciprocidade	Relacionamento cooperativo	Ocorre, com certa frequência, empréstimo de material (matéria-prima, insumos, etc.) entre a sua empresa e as demais empresas da rede?
		Ocorre ou já ocorreu apoio financeiro (empréstimo, adiantamento, etc.) de sua empresa com alguma outra empresa da rede?
		Há ou já houve compra de equipamentos entre a sua empresa e as demais empresas da rede?
		Há ou já houve compartilhamento de equipamentos entre a sua empresa e as demais empresas da rede?
		A empresa cede mão de obra sua, quando solicitada, para outras empresas da rede, visando a cooperação e apoio?
		A empresa já produziu ou produz peças a pedido de outra empresa da rede para atender a um cliente dessa empresa?
		A empresa desenvolveu ou desenvolve clientes conjuntamente com outras empresas da rede?
		A empresa desenvolveu ou desenvolve fornecedores conjuntamente com outras empresas da rede?
		A empresa já comprou ou compra matéria-prima, insumos, etc., em conjunto com outras empresas da rede?
		A empresa já indicou/encaminhou recursos humanos (possíveis colaboradores) para outras empresas da rede?
	Esforços investidos	A empresa já participou ou participa em conjunto com as demais empresas da rede em feiras, exposições, mostras de produtos, entre outras?
		A sua empresa já desenvolveu ou desenvolve produtos em conjunto com outras empresas da rede?
		A sua empresa já desenvolveu ou desenvolve ferramentas de gestão da produção em conjunto com outras empresas da rede?
	Aumento de estabilidade	Há uma percepção de sua parte que as relações entre a sua empresa e as outras empresas da rede vêm se tornando mais confiáveis, frequentes e mais consistentes?
	Remoção dos obstáculos, restrições e limitações	Sua empresa já propôs ou propõe soluções para problemas em comum internos entre as empresas da rede (falta de mão de obra especializada, rapidez no atendimento à demanda, flexibilidade, etc.)?
		Sua empresa já propôs ou propõe soluções para problemas em comum externos às empresas da rede (relacionamento com entidades de apoio, etc.)?
	Resultados por meio da cooperação	A empresa já obteve ou obtém ganhos em produtividade em função das ações colaborativas entre sua empresa e outras empresas da rede?
		A empresa já obteve ou obtém ganhos em rentabilidade em função das ações colaborativas entre sua empresa e outras empresas da rede?
		A empresa já obteve ou obtém diferenciais competitivos nos seus produtos em função das ações colaborativas entre sua empresa e outras empresas da rede?
A empresa já obteve ou obtém ganhos em relação ao reconhecimento do mercado em função das ações colaborativas entre sua empresa e outras empresas da rede?		

Fonte: elaborado pelos autores

4. RESULTADOS

De acordo com os dados analisados referentes aos posicionamentos dos sete hotéis pesquisados no município de Tomé-Açu, constatou-se a inexistência de **interação e comunicação** entre os empreendimentos, conforme negativas evidenciadas pelos gestores desses empreendimentos. Isso pode ser observado pela falta de encontros de confraternização (jogos, campeonatos, festividades, torneios, etc.) motivados pelos gestores, para que ocorra a inter-relação entre os colaboradores.

Em relação ao fator de **afinidade**, ficou evidente na pesquisa que os gestores pouco promovem discussão entre eles sobre os problemas que afetam as suas empresas o que impossibilita a busca de melhores soluções. Esses gestores praticamente não compartilham dos mesmos valores de cooperação, entendem que não possuem os mesmos objetivos e metas. Outro ponto negativo é que eles não são colaborativos entre si e sobre este fator declaram as demais empresas da rede não são confiáveis para o compartilhamento de informações.

Em relação ao fator **cooperação**, observou-se que há pouco compartilhamento de informações técnicas, metodológicas para o desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos produtivos e dos processos de gestão.

O surgimento da relação interparceiros fundamenta-se na relação estável, formal ou informal entre firmas de uma mesma rede tornando-se importante estímulo da estruturação e formação da rede interorganizacional. Os problemas de confiança e comprometimento abalam os objetivos desejados dessa configuração interorganizacional levando à falha na aliança e consequentemente ao seu insucesso, (PETTER 2012; WEGNER e PADULA 2008; PEREIRA et al. 2010). A dimensão de confiança e comprometimento nos empreendimentos de hotéis pesquisados no município de Tomé-Açu apresentaram grandes lacunas referentes aos fatores de interação e comunicação, afinidade e cooperação

Em relação ao fator **relacionamento cooperativo**, a pesquisa permitiu identificar que ocorre com pouca frequência o empréstimo de material (matéria-prima, insumos, etc.), porém, não ocorre apoio financeiro (empréstimo, adiantamento, etc.), compra de equipamentos em conjunto além do não compartilhamento de equipamentos entre os atores do setor hoteleiro.

Percebeu-se também que não é um hábito comum dentro deste segmento ceder mão-de-obra com vistas à cooperação e o apoio. Entre esses empreendimentos pesquisados nunca houve o desenvolvimento de produto em comum a pedido de outro membro integrante deste setor para atendimento de um cliente. Esses hotéis não costumam comprar matéria-prima, insumos, etc. em conjunto com os demais atores.

Em relação ao fator **esforços investidos**, constatou-se que não é comum a participação conjunta em feiras, exposições, mostras de produtos, como também, os dados investigados apontam que esses hotéis não desenvolvem, conjuntamente, ferramentas de gestão para a produção de serviços entre si.

Quanto ao fator **aumento de estabilidade**, grande parte dos gestores de hotéis reconhecem que as relações entre as empresas, incluindo seus próprios empreendimentos, não estão se tornando mais confiáveis, frequentes e consistentes.

Em relação ao fator **remoção dos obstáculos, restrições e limitações**, percebeu-se que os gestores de hotéis entrevistados, em sua maioria, nunca propuseram soluções para problemas internos entre as empresa da rede (falta de mão-de-obra especializada, rapidez no atendimento à demanda, flexibilidade, etc.), porém, quando se trata de propor soluções para problemas comuns externos (relacionamentos com entidades de apoio, etc.), as empresas da rede procuram, na maioria delas, apoio para a remoção dos obstáculos, restrições e limitações.

Em relação ao fator **resultados por meio da cooperação**, os gestores declararam que nunca obtiveram ganhos em produtividade e rentabilidade, bem como seus diferenciais competitivos e reconhecimento de mercado não estão ligados à ações colaborativas entre empresas da rede.

Segundo Petter (2012), quando as ações de **complementariedade e reciprocidade** ocorrem multidirecionalmente na rede, amplificam a capacidade e a efetiva participação de um parceiro de preencher e completar lacunas técnica-informacionais presentes na ação de outra empresa, fazendo com que haja uma ação melhor executada, pois as ações passam a ser coletivizadas, ou seja, deixando de ser individualizadas, ocorrendo assim, a reciprocidade na rede. A pesquisa realizada nos trouxe informações que no município de Tomé-Açu não ocorre ações que complementam as lacunas existentes entre relacionamento cooperativo, esforços investidos, aumento de estabilidade, remoção dos obstáculos, restrições e limitações e resultados obtidos por meio das cooperações.

O sucesso de uma rede de cooperação se dá pela vontade das organizações em cooperarem entre si, enfrentando as dificuldades inerentes a competitividade e conferindo assim a sua sustentabilidade no mercado competitivo. Recentes estudos nos mostram que empresas configuradas em redes conseguem aumentar sua competitividade no acesso as novas tecnologias, produção, conhecimentos de fornecedores e matérias primas (BALESTRIN; VARGAS E FAYARD, 2005; BARCELLOS et al., 2008; OLAVE e AMATO NETO, 2001; PERETTI et al., 2010; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008).

No geral, ressalta-se que os valores tomados como base para a análise refletem os posicionamentos negativos para a cooperação de todos os sete hotéis pesquisados, o que não indica que as demais ações sejam realizadas por completo por todos os atores envolvidos da rede, pois mesmo que as demais ações não sejam executadas por todos os empreendimentos pesquisados, a realização de somente uma ou duas não indicam condições satisfatórias para concluir que a cooperação já atingiu, no mínimo, engajamento razoável neste segmento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A negativa na adoção de práticas comuns entre os atores da rede hoteleira em Tomé-Açu demonstrou-se ainda muito forte, o que não difere de muitos outros segmentos no contexto das aglomerações geográficas de empresas.

Os resultados da análise qualitativa desta pesquisa demonstraram que ainda existem muitas dificuldades para cooperação entre as unidades estudadas, o que requer uma mudança cultural na forma de pensar dos membros dessa rede interorganizacional, visando extrair benefícios da aglomeração espacial, deixando de lado um olhar de competição acirrada.

Os resultados da pesquisa mostraram que a rede hoteleira no município pesquisado precisa de uma aproximação da academia para esclarecimentos e treinamentos de como usufruir melhor dos benefícios que a cooperação interorganizacional pode promover, pois o trabalho corrobora com os estudos de Costa et al. (2012), Franco (2012) e Teixeira (2012), onde apontam que a cooperação na maioria dos segmentos de negócios do Brasil ainda é muito embrionária e quando há é desenvolvida com improviso não deixando muito claro em quais níveis de cooperação as organizações devem trabalhar.

Este trabalho restringiu-se a uma análise qualitativa e descritiva dos posicionamentos emitidos pelos gestores desses empreendimentos devido à existência de somente sete hotéis neste município.

Para futuros trabalhos pretende-se trabalhar com uma amostra ainda maior de atores que compõem o aglomerado de empresas, incluindo bares e restaurantes, pois os mesmos podem



ser considerados também como atores importantes no segmento do turismo como parte da temática sobre a hospitalidade.

Futuramente, desde que se tenha uma amostra representativa desses autores, o desafio está na elaboração de indicadores para identificar o grau de concordância em relação às práticas comuns dentro da rede interorganizacional para a solidificação da cooperação entre os hotéis, pois é desta forma que se pode contribuir para o desenvolvimento da região no que tange à parte cultural, socioambiental, econômico, qualificação profissional, etc.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S., & GUERREIRO, S. A coopetição como nova tendência nas redes de hotéis, In: Turismo, Formação e Inovação. Estudos e experiências, Edições Pedagógicas. 587, pp: 544-555, 2012.

BALESTRIN, A. et al. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, p. 458-477, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>> Acesso em 14 set. 2017.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. e FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. Revista de Administração de Empresas, vol. 45(3), jul-set, pp. 52-64, 2005.

BANAL-ESTAÑOL, A. Success and failure in strategic alliances: theory and experimental evidence. Cyprus. Anais eletrônicos...Cyprus: Nicosia, p 1:30, 2012. Disponível em: <http://www.diw.de/documents/vortragsdokumente/220/diw_01.c.496331.de/v_2014_seldeslachts_success_earie.pdf> Acesso em 28 set. 2017.

BARCELLOS, P. F. P.; GALELLI, A.; MUELLER, A.; REIS, Z. C. e PERETTI, J. L. G. (2008), «Collaborative networks: An innovative approach to enhance competitiveness of small firms in Brazil». Proceedings of the 14th International Conference on Concurrent Enterprising, vol. 14(1), pp. 211-216.

BUHALIS, D. Strategic use of Information technologies in the tourism industry. Management, 19(5), 400-421, 1998.

BUHALIS, B., & COOPER, C. Strategic management and marketing of small and medium sized tourism enterprises in the Greek Aegean islands. In R. Teare, D. Adams & S. Messenger (Eds.), Managing projects in hospitality organization's (pp. 101-125). London: Cassell, 1992.

CÂNDIDO, G. A, ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: EnANPAD, 24, 2000. Florianópolis. Anais, Florianópolis: ANPAD, 2000.

CASSIOLATO, J.E. LASTRES H.M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M & MACIEL, M. L. (Orgs.). **Pequena empresa – cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro, RJ: Relume Dumará, 2003.



COSTA, H. A. Análise das relações de rede e do perfil da competitividade turística: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna – SC. 2005. 175 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria), Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2005.

COSTA, H. A. et al. Arranjos Produtivos Locais (APL) no Turismo: estudo sobre a Competitividade e o Desenvolvimento Local na Costa dos Corais AL. *Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, v. III, p. 1:30, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/oit/article/viewFile/5806/4518>>. Acesso em ago. 2018.

CURTIS, L. F.; HOFFMANN, V. E. Características Determinantes de Redes: um Estudo nos Relacionamentos do Setor Hoteleiro das Destinações Turísticas de Gramado e Canela (Rs). *Revista de Negócios*, v. 14, n. 1, p. 48:62, 2009. Disponível em: <<http://www.siaibib01.univali.br/pdf/Lali%20Felker%20de%20Curtis.pdf>> Acesso em 01 ago. 2018.

DOTTO, D.; WITTMANN, M. *As redes de pequenas e médias empresas do vale do Rio Pardo e Taquari do Rio Grande do Sul, Brasil: uma análise de estratégias de cooperação empresarial e desenvolvimento regional*. In VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, v., n., p. 28:31, 2003. Disponível em: http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo_a.html. Acesso em 02 ago. 2018.

FAPESPA. Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas do Pará. Diagnóstico Socioeconômico e Ambiental da Região de Integração Rio Capim. Disponível em: Acesso 02 ago. 2018.

FERNÁNDEZ, Victor Ramiro; DALLABRIDA, Valdir Roque. Nuevo regionalismo y desarrollo territorial en ámbitos periféricos. Aportes y redefiniciones en La perspectiva latinoamericana. In: *Revista Líder*. Vol. 16, Año 12, 2010.

BRASIL EM NÚMEROS. I Fórum Brasileiro de Hotéis Independentes, 2017. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2018/04/hoteis-independentes-representam-648-da-oferta-hoteleira-do-pais_155050.html. Acesso em 03 ago. 2018.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: Uma investigação empírica sobre o caso Português. *RAC– Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 3, p. 149:176, 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n3/a08v11n3.pdf>> Acesso em 15 set. 2017.

FRANCO, A. F. O. Cooperação entre pequenas empresas do turismo: estudo dos albergues no Rio de Janeiro. 2012. 87 f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios Turísticos) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

HOFFMANN, V. E.; CAMPOS, L. M. S. *Instituições de suporte, serviços e desempenho: um estudo em aglomeração turística de Santa Catarina*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 1, p. 18:41, 2013. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR545.pdf>> Acesso em 13 set. 2012.

KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. New dimensions in local enterprise cooperation and development: from clusters to industrial districts. In UNCTAD (org.). *New approaches to*



science and technology co-operation and capacity building. ATAS Bulletin XI). New York, Geneve: United Nations, 1998. Disponível em: <<http://www.meyer-stamer.de/1999/atas.pdf>>. Acesso em 29 set. 2017.

LA ROVERE, Renata. Estratégias competitivas em sistemas de micro, e pequenas e médias empresas: a importância da gestão de informação. In: **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. LASTRES, Helena Maria M.; CASSIOLATO José Eduardo; MACIEL, Maria Lucia (Orgs.). Rio de Janeiro: Relume Dumará

LIMA, P.E.S. Redes interorganizacionais: uma análise das razões de saída das empresas parceiras. 2007. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

MARSHALL, A. Princípios de economia. São Paulo: Abril Cultural. 1982.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de clusters em países emergentes: Uma Alternativa para as PMEs no Brasil. In: **Redes entre Organizações**. AMATO NETO, João (org). São Paulo: Editora Atlas, 2005.

OLAVE, M. E. L. e NETO, J. A. (2001), «Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas». *Gestão e Produção*, vol. 8(3), dez., pp. 289-303.

OLIVEIRA, M. F. A dicotomia entre cooperação e competição em um aglomerado territorial turístico. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, VIII, 2001. Disponível em: <www.aedb.br/seget/artigos11/28214259.pdf> Acesso em 03 ago. 2018.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D. e BRAGA, A. L. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram?. *Revista de Administração e Inovação*, vol. 7(1), pp. 62-83, 2010.

PERETTI, J. L. G.; REIS, Z. C.; BARCELLOS, P. F. P.; GALELLI, A. e MUELLER, A. (2010), «Organizações híbridas da Serra Gaúcha: uma análise empírica». *Redes*, vol. 15(1), 52 (jan./abr.).

PETTER, R. R. H. Modelo para análise da competitividade de redes de Cooperação horizontais de empresas. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012.

PORTER, M. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

QUESADA, F. La integración y la cooperación en las estrategias de marketing relacional. El caso del sector hotelero internacional. *Anuário Jurídico y Económico Escorialense*, 39, 524-563, 2006.

RAMÍREZ-RANGEL, H. Avaliando o terreno: os fundamentos sociais e institucionais da cooperação da pequena empresa. In: GUIMARÃES, N.; MARTIN, S. *Competitividade e Desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: Editora SENAC, p. 149:175, 2001.



ROSA, A. V. A. Análise do Arranjo Produtivo Local como Estratégia Competitiva de Pequenas Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas: o caso do grupo Oeste Transportes de Osvaldo Cruz – SP. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. *Clustering and industrialization: introduction*. World Development, v. 27, n. 9, p. 1503:1514, 1999. Disponível em: <http://backonline.apswiss.ch/6001/schmitz_and_nadvi_clustering_and_industrializationintroduction.pdf> Acesso em 19 jul. 2018

SILVA, T. F. Rede de cooperação entre empresas do sector turístico. Pasos – Revista Turismo y Patrimonio Cultural, 2(2), 267-279, 2004.

SILVA, J. A. S. Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster, 2004. 480 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SHAW, M., & Morris, S. V. *Hospitality sales: A marketing approach*. New York: John Wiley & Sons, 2000.

TEIXEIRA, R. M. Redes de Cooperação em turismo: Um estudo nas pequenas empresas hoteleiras de Curitiba. Revista de Turismo y Patrimônio Cultural, v. 10, p. 407:416, 2012. Disponível em: <<http://www.obsturpr.ufpr.br/artigos/hotelaria02.pdf>> Acesso em: 15 jul. 2018.

VERSCHOORE, J. R. e BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. Revista de Administração Contemporânea, vol. 12(4), out-dez, pp. 1043-1049, 2008.

VERSCHOORE FILHO, J. R. Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão, 2006. 253f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2006.

VERSCHOORE FILHO, J. R. S. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28:31, 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047518.pdf>> Acesso em 20 set. 2017.

VISSER, E. J. *A comparison of clustered and dispersed firms in the small-scale clothing industry of Lima*. World Development, vol. 27, n. 9, p. 1553:1570, 1999. Disponível em: <<http://xcsc.xoc.uam.mx/apymes/webftp/documentos/biblioteca/A%20Comparison%20of%20Clustered%20and%20Dispersed%20Firms%20in%20the%20Small-Scale%20Clothing%20Industry%20of%20Lima.pdf>> Acesso em 27 jul. 2018.

Yin, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.



WEGNER, D.; PADULA, A. D, 2012. Quando a cooperação falha: Um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, p. 145:171, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n1/a07v13n1.pdf>.> Acesso em 03 ago. 2018.

WEGNER, D. e PADULA, A. D. Quando as redes falham: um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional». Anais do XXXII Encontro da ANPAD, ENANPAD, 2008.