



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

Como cooperar em turismo? Configuração em redes para empresas turísticas¹

Márcia Shizue Massukado²
Faculdades Integradas do Brasil – UNIBRASIL

Rivanda Meira Teixeira³
Universidade Federal do Paraná - UFPR

Resumo:

Este artigo tem como objetivo apresentar questões relacionadas à cooperação e colaboração entre organizações, em detrimento da competição como forma de organizar a atividade turística que, em sua essência, apresenta a interdependência das empresas como pressuposto de ocorrência. Assim, com o propósito de sugerir contribuições teóricas para ampliar o debate interdisciplinar da atividade turística e das abordagens provenientes dos estudos em estratégia e análise organizacional foi conduzida uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com aplicação de questionários sobre o tema. Destacam-se ao final, as possibilidades de exploração do tema e as limitações e aplicabilidades da configuração em redes no turismo.

Palavras-Chave: redes; turismo; organizações; cooperação.

Contexto do turismo e a cooperação: uma introdução

A questão suscitada no título do trabalho requer uma análise pormenorizada, não merecendo somente uma única resposta. Entretanto este artigo inicia tal análise replicando o questionamento com uma proposta de configuração ou modelo de negócio amplamente discutido no ambiente organizacional e correspondente ao ato de cooperar: a rede.

A sociedade em rede representa segundo Castells (1999) um novo paradigma calcado no ambiente informacional e tecnológico que se instalou em nossa sociedade. Apesar disso, esta configuração requer que as empresas estejam dispostas e preparadas internamente para incluir em seu rol de gestão estratégias de cooperação.

¹ Trabalho apresentado ao GT 2 – Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

² Bacharel em Turismo - UFPR, Mestre em Administração - UFPR e Doutoranda em Administração pelo CEPPAD - UFPR. Professora do Curso de Turismo – UNIBRASIL. email: marciamassukado@yahoo.com.br

³ Doutorado em Administração pela Cranfield University na Inglaterra. Pós Doutorado em Turismo pela Bournemouth University na Inglaterra e em Gerenciamento de Pequenas Empresas do Setor Turístico, na Strathclyde University, na Escócia. Professora adjunta da UFPR. email: rivandateixeira@terra.com.br

A cooperação e a colaboração são utilizadas neste estudo como sinônimo, embora alguns autores discordem dessa consideração. A aplicação desses conceitos demanda que as organizações participem e principalmente contribuam com seus recursos, capacidades e competências em prol de um objetivo comum.

O compartilhamento de objetivos pode estar relacionado à promoção de um destino turístico, ao lançamento de um novo produto turístico ou à captação de eventos para a localidade. Todos estes exemplos têm em comum a necessidade de organizações com diferentes finalidades unirem-se para trabalhar estratégias de demanda e/ou oferta visando o desenvolvimento do turismo.

Segundo pesquisa do Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília – CET/UNB em parceria com a Universidade de Nottigham, na Inglaterra, o turismo representa 4,32% da produção total na economia brasileira (77,5 bilhões de reais em valores de 2002); participa com 5,56% do PIB do país e é responsável por 5,32% de impostos indiretos. A pesquisa aponta ainda que o setor recebe somente 0,17% dos investimentos privados do país e representa papel importante na distribuição de renda, pois a remuneração advinda dele, apesar do consumo concentrar-se nas classes altas, é distribuída de forma crescente, em termos relativos, dos mais ricos para os mais pobres (ABARCHE, 2006).

Assim, visualiza-se que a atividade turística, quer pelo impacto causado na economia brasileira ou pelo potencial de crescimento da atividade no país⁴, se firma como um setor em franca expansão, mesmo com a carência de iniciativas de gestão e organização da atividade.

Este trabalho apresenta questões relacionadas à cooperação e/ou colaboração entre as organizações, em detrimento da competição como forma de organizar a atividade turística. Assim, com o propósito de sugerir contribuições para ampliar o debate interdisciplinar de abordagens provenientes dos estudos em estratégia e análise organizacional no campo da atividade turística, este artigo oferece considerações teóricas sobre a temática cooperação, organização, estratégia e redes complementada com a perspectiva de profissionais atuantes no setor sobre o assunto.

⁴ Dados do Banco Central revelam que os gastos de turistas estrangeiros em visita ao Brasil, no 1º trimestre de 2007, somaram US\$ 1,332 bilhão (incremento de 9,66% em relação a igual período de 2006). O ritmo ditado pelo desempenho nos três primeiros meses do ano aponta para uma receita anual em torno de US\$ 4,8 bilhões, montante este que, se confirmado, poderá se tornar o melhor ano da história do turismo em relação à entrada de divisas (recorde detido por 2006, com US\$ 4,316 bilhões) (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007).



Cooperação, organizações e estratégia

A cooperação entre as organizações está presente na sociedade como fator inerente ao seu crescimento, impulsionando a tomada de decisões e ações de gestão e governança que contraponham o paradigma competitivo dominante.

Esse raciocínio é compartilhado por Faulkner (2003) ao afirmar que a necessidade de atividades de cooperação entre empresas tem crescido devido às limitações e inadequações das empresas em operar individualmente nos mercados atuais caracterizados pelas constantes mudanças atreladas a grandes incertezas e turbulências.

Cooperar, diferentemente de uma relação unilateral de simples troca, permite que as organizações vislumbrem a expansão de mercados, produtos e serviços sob uma nova ótica. Casarotto Filho e Pires (1998) argumentam que a cooperação representa também o abandono ao individualismo, em que a máxima da concorrência perfeita possa ser substituída pelo sentido inclusivo de cooperar.

A questão da cooperação pode ainda ser encarada como uma forma de sobrevivência das organizações em setores de concorrência acirrada. Alguns estudos em estratégia organizacional apontam que a cooperação pode existir tanto em estratégias competitiva quanto em estratégias corporativas. Para Barney (1997) a grande diferença está no nível da estratégia referindo-se à cooperação em um determinado mercado ou indústria (*business strategy*) ou a vários mercados e indústrias (*corporate strategy*)

O estudo da cooperação nas organizações abrange diferentes níveis de análise ou níveis de cooperação. Sob o ponto de vista do indivíduo WEST *et al* (2003) referenciam as relações interpessoais amplamente discutidas na área de psicologia e administração de recursos humanos.

No segundo nível – o de grupos – a análise recai para situações que envolvam o trabalho em grupo (*teamwork*). Tjosvold *et al* (2003) analisam a cooperação sobre o enfoque de grupos envolvendo ajuda, suporte e ações integradas que, em troca auxiliam o grupo a ter sucesso em suas tarefas e fortalecem as relações entre as pessoas. Os autores destacam ainda que algumas dessas considerações podem ser elevadas ao nível organizacional.



O nível de cooperação organizacional tem como objeto as relações estabelecidas entre organizações de um mesmo setor ou não em que o trabalho em conjunto visa um objetivo comum. De acordo com Barney (1997) evidencia-se nessas situações uma competição entre conjuntos de empresas em detrimento da competição entre os pares, cuja combinação de recursos tem melhor desempenho e valor econômico para ambas as partes.

Axelrod (1986) em seu intento para desenvolver uma teoria da cooperação que pudesse ser utilizada na descoberta dos requisitos que produzem a cooperação adota como pressuposto que “[a teoria da cooperação] se fundamenta na investigação de indivíduos que perseguem seu interesse pessoal sem a ajuda de uma autoridade central que obrigue cada qual a cooperar entre si” (AXELROD, 1986, p. 18).

Dentro desse contexto é interessante destacar o papel da gestão no processo de evolução da cooperação destacada por Axelrod (1986), em que mesmo na ausência de instrumentos normativos (GRANOVETTER, 1985) ou coercitivos – a existência de uma autoridade central como sugerido por Thomas Hobbes - as organizações se disponham a cooperar entre si.

Faulkner (2003) destaca algumas motivações que contribuem para que as organizações cooperem entre si. Para o autor, tais motivações podem ser divididas em forças externas e condições internas da organização – este último relacionado aos recursos organizacionais. A globalização, os fatos históricos, as mudanças econômicas e as novas tecnologias são apontadas como forças que atuam positivamente a favor da cooperação gerando vantagens para as organizações, principalmente aquelas que se configuram em alianças estratégicas ou redes. Esses benefícios podem ser sentidos nas áreas de especialização, flexibilização de acordos e empreendedorismo.

Por sua vez, as condições internas impulsionadores do acometimento para cooperar referem-se à possibilidade de acesso a mercados, a novas tecnologias, a habilidades especiais e à matéria-prima. A limitação de riscos inerentes ao mercado, a melhora nos custos e a eficiência aliados à velocidade ou capacidade de agir rapidamente também são apontadas como fatores de estímulo à cooperação.

Seguindo tal ótica de possibilidade de limitação de riscos, Castells (1999) enfatiza que a cooperação pode ser vista como uma apólice de seguro contra alguma decisão errada sobre algum aspecto organizacional, uma vez que todos os demais seriam simultaneamente ou em graus correlatos acometidos por tal situação adversa.



Para Faulkner (2003) a base da cooperação se fundamenta na combinação de competências de múltiplos parceiros para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, que não poderia ser feita individualmente. Tais competências – recursos e capacidades das organizações – são consideradas centrais na formulação de estratégias, principais constantes sobre as quais se estabelecem a identidade da organização e principais fatores de obtenção de lucratividade.

Ao ressaltar a busca por vantagem competitiva, que de acordo Cool, Costa e Dierickx (2002) é alcançada em um determinado mercado por uma empresa assim que esta consegue ter melhor desempenho que seus competidores, um paradoxo parece se estabelecer: se há necessidade de ser melhor que o outro e, existe a iminência de apropriação por outras empresas de ‘segredos’ organizacionais, como justificar a cooperação?

Para responder a tal questão, alguns autores (FAULKNER, 2003; BARNEY, 1997; AXELROD, 1986) recorrem à clássica situação descrita no Dilema do Prisioneiro⁵, em que o contexto pode ser delimitado de forma que a estratégia dominante a ser utilizada seja a cooperação: “uma estratégia cooperativa pode se tornar um modo estável de combinar as competências de múltiplos parceiros para alcançar uma estratégia competitiva com vantagem competitiva” (FAULKNER, 2003, p.121).

De maneira ilustrativa, Olave e Amato Neto (2001, p. 291) apresentam a história do dilema do prisioneiro descrita por Kreps (1990) e representada na figura 1:

A polícia capturou dois indivíduos suspeitos de um crime (e que de fato o cometeram juntos). Mas a polícia não possui a prova necessária para condená-los, devendo libertar os dois prisioneiros, a menos que um deles providencie tal prova contra o outro. Ela (a polícia) os tem em celas separadas e faz a seguinte oferta: acuse seu colega. Se nenhum de vocês acusar ao outro e não for acusado, nós libertaremos o primeiro e levaremos o segundo para o juiz que dará a pena máxima permitida por lei. Se vocês se acusarem mutuamente, ambos irão presos, mas o juiz será piedoso em função de sua cooperação com as autoridades.

Os autores fazem também uma analogia com o mundo econômico e afirmam que “pode-se imaginar duas organizações lutando pelo mesmo mercado onde, a partir dos mesmos ganhos, se poderia supor que a melhor alternativa é dividir o mercado” (OLAVE e AMATO NETO, 2001, p. 291).

⁵ Em 1951, Merrill Flood desenvolveu esse modelo que depois foi batizado como Dilema do Prisioneiro por Albert Tucker (FAULKNER, 2003, p. 119).



Figura 1 – O dilema do prisioneiro

		Organização B	
		Cooperar	Fraudar
Organização A	Cooperar	Recompensa (cooperação mútua) Org A = 2 e Org B = 2	Pena ao ingênuo e tentação para não cooperar Org A = 0 e Org B = 3
	Fraudar	Tentação para não cooperar e pena ao ingênuo Org A = 3 e Org B = 0	Punição (não cooperação/fraude mútua) Org A = 1 e Org B = 1

FONTE: Adaptado de Faulkner (2003), Axelrod (1986) e Barney (1997).

O aspecto da cooperação em estudos acadêmicos e no ambiente organizacional enfatiza a crescente procura por soluções – talvez não definitivas – para situações novas referenciada na sociedade baseada em redes ou para antigos problemas até então ‘insolúveis’ enfrentados pelas empresas.

Dentro do contexto do paradigma da competição ainda vigente testemunhamos disputas de mercado acirradas, busca frenética por novos consumidores e por desenvolvimento de novas necessidades nesses consumidores. Por outro lado, as estratégias de cooperação acrescentam e permitem não só a expansão das organizações – seja ela relacionada a mercados, produtos ou serviços –, mas também ações que reafirmem a complementaridade, o compartilhamento, a articulação e o auxílio mútuo no alcance de objetivos coletivos.

As possibilidades da cooperação no turismo

A cooperação está presente em uma ampla gama de atividades do setor turístico, além de ser importante para o seu desenvolvimento e organização. Em um estudo sobre o desenvolvimento do turismo espacial Khaladjadeh, Bahrami e Golrounia (2003) citam que a cooperação internacional na forma de *joint-ventures* multinacionais com todos os setores público e privado pode ser o primeiro passo concreto para estabelecer um turismo espacial de baixo custo em um futuro próximo.



Domke-Damonte (2000) demonstrou em seu estudo sobre os efeitos da cooperação no desempenho das companhias aéreas que alianças cooperativas fora da indústria aérea norte-americana contribuem positivamente para o desempenho quando ambiente são rapidamente alterados e variáveis.

Outra questão importante dentro desse processo é apontada por Bramwell e Sharman (1999) em seu estudo sobre a colaboração no desenvolvimento de políticas para o turismo local. Os autores relatam que, “a colaboração agrega valor ao se fundamentar em conhecimento, *insights* e capacidades do stakeholders⁶ daquele destino turístico”.

Contudo Fyall, Oakley e Weiss (2000) afirmam que apesar dos estudos teorizarem o aumento da necessidade de parcerias para atingir objetivos coletivos e organizacionais em turismo, a aplicabilidade de tais idéias às formas colaborativas existentes ainda é incipiente.

Segundo Kernel (2005, p. 151) a colaboração (ou cooperação) é “uma resposta lógica para as condições turbulentas de mudanças em um domínio de um problema complexo”. Para a autora o termo domínio de problema é utilizado para referir-se ao modo como um problema é conceituado pelos seus stakeholders. Dessa forma todo o problema deve ser visto e construído por todos os atores que compõem o fenômeno.

Baseado na literatura sobre teoria colaborativa, Jamal e Getz (1995) apresentam a seguinte definição de colaboração para o planejamento turístico baseado na comunidade:

...é o processo de decisão conjunta entre autônomos, atores chaves de um determinado domínio interorganizacional da comunidade turística para resolver problemas de planejamento desse domínio e/ou para gerir questões relacionadas ao planejamento e desenvolvimento do domínio (JAMAL e GETZ, 1995, p. 188).

Evans (2003, p. 45) destaca que a cooperação ocorre “quando uma pessoa ou grupo auxilia outra na execução de tarefas cujo resultado beneficia ambos os parceiros”. O autor complementa apresentando quatro pré-requisitos necessários para a evolução da cooperação: (a) interação contínua entre os parceiros, (b) habilidade para reconhecer os parceiros; (c) habilidade para reconhecer se o retorno das parcerias ocorre em tempo razoável e (d) habilidade de alocar valor aos itens de troca.

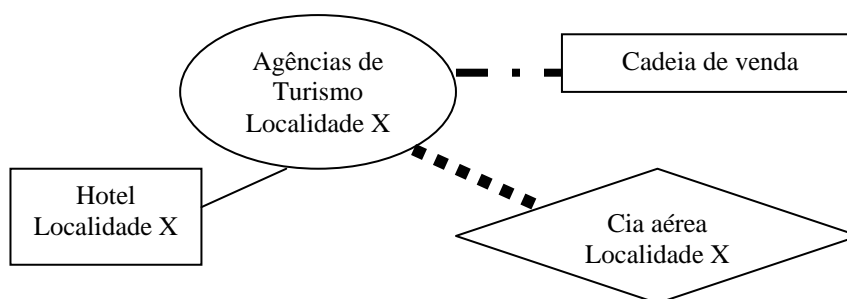
⁶ Um stakeholder pode ser definido como um ator ou uma organização que atua e possui seu papel definido em um contexto organizacional ou interorganizacional.



Em analogia ao contexto do turismo podemos representar uma situação de cooperação tomando-se como exemplo a configuração em rede tipo 02 apresentada por Tremblay (1998) em seu artigo sobre a organização econômica do turismo. Segundo o autor tal configuração, com referência à abrangência, representa mais ou menos grupos empresariais de turismo integrados, conectando atividades complementares como serviços de transporte aéreo, vendas dos produtos das agências de turismo e a administração de grupos hoteleiros.

Além de inserir a denominação em rede é possível identificar na figura 02 que a cooperação se faz presente tendo como objetivo comum à satisfação do turista com a localidade X. Para tanto, competências distintas (da agência de viagens, da companhia aérea, do hotel e da cadeia de venda) são conectadas a um produto, sincronizando as atividades em espaço e tempo, visando um objetivo comum.

Figura 02 – Rede Tipo 02



Fonte: Tremblay, 1998, p. 852.

Tremblay (1998) complementa que as relações cooperativas como alternativa para o comportamento competitivo das organizações podem ser rentáveis ao permitir as reduções de incertezas da competitividade, sem sufocar os incentivos para inovar e investir em recursos turísticos comuns.

De forma geral, Hall (2000) destaca que as questões de coordenação, colaboração e parceria também estão presentes em muitas pesquisas em turismo, à procura de novas soluções para a gestão de recursos e para os problemas relacionados ao desenvolvimento das destinações.



Redes: uma configuração para a cooperação em turismo

A discussão em torno do conceito de redes tomou novos rumos a partir da consolidação da importância da informação e da tecnologia da informação no ambiente organizacional. Esse conceito, de acordo com Silva (2000) reporta a muitas interpretações podendo ser definido por suas finalidades de aplicação: teia e armadilha, cruzamento e demarcação de espaço, entre outras correlações.

Entretanto, de acordo com Olave e Amato Neto (2001, p. 290) “embora a composição de redes, alianças e de novas formas organizacionais esteja sendo vista como uma estratégia (...), não existe uniformidade de conceitos para defini-las”

Uma diferenciação entre redes e alianças é apresentada por Faulkner (2003) e auxilia o melhor entendimento do conceito de redes. Para o autor as redes tem relações próximas, mas não exclusivas, além de garantir uma menor interdependência propiciando maior autonomia e capacidade de escolha para as organizações. Já para as alianças, Faulkner (2003, p. 132) utiliza-se da seguinte definição proposta por Mattsson: são um “modo particular de relação interorganizacional, na qual os parceiros investem para desenvolver um esforço colaborativo de longo prazo e de orientação comum”

Para Provan, Fish e Sydow (2007) as redes foram e continuam sendo um campo de estudo em emergência e desenvolvimento nas mais diversas disciplinas, incluindo a teoria organizacional, a gestão estratégica, a administração pública, a sociologia entre outros.

Essa proeminência das redes nesses mais diversos campos de estudo está fortemente relacionada à globalização de mercados e tecnologia e à necessidade de cooperação ressaltada como alternativa aos ímpetus competitivos, visto que as organizações não detêm todos os recursos e capacidades e precisam competir em um mercado global

No ambiente de negócios Faulkner (2003, p. 118) corrobora com tal assertiva ao afirmar que “nos tempos atuais, as formas cooperativas de fazer negócios tem crescido rapidamente, e continuam a crescer assim que as empresas de todos os tamanhos e nacionalidades em um número crescente de indústrias e países percebem o valor de tais arranjos”. Proserpio (2007) complementa ainda que:



... a sociedade em rede vem marcando o novo formato de organização social do século XXI, centrada no uso e na aplicação da informação, e na qual a divisão do trabalho se efetua, não apenas segundo jurisdições territoriais (embora isso também continue a ocorrer), mas, sobretudo, conforme um padrão complexo de redes interligadas, atuando em espaços nacionais diversificados, onde se obedecem aos princípios do neoliberalismo (PROSERPIO, 2007, p. 29).

Neste sentido, Massukado e Teixeira (a publicar) destacam a possibilidade de desenvolvimento da atividade turística utilizando modelos baseados no conceito de redes:

As redes como modelo organizacional para estabelecer a cooperação entre os setores público e privado apresentam-se como forma de se rearranjar os vários atores envolvidos na atividade turística, permitindo que os destinos turísticos possam concorrer de maneira mais incisiva em mercados externos (MASSUKADO E TEIXERIA, a publicar).

Crotts et al (2000) destacam que o desenvolvimento e gestão de alianças é uma habilidade estratégica crítica na hospitalidade e no turismo, apesar da crescente tendências de várias companhias em todo o mundo estarem se unindo. Segundo os autores pouco pode ser feito nessa área se não houver organizações trabalhando de forma colaborativa em função do consumidor final, o turista.

Fadeeva et al (2000) apresentam alguns estudos de casos em redes no setor de turismo. Para os autores tais redes são compostas por vários atores públicos e privados, organizações não governamentais e instituições acadêmicas. Em seu estudo, as redes foram ser classificadas em informais e formais – medindo se os atores se consideravam ou não membros da rede –; em locais e dispersas com relação à localização geográfica; e, em redes de ação comunitária ou de ação empresarial dependendo da atuação e finalidade da mesma.

Morrisson *et al.* (2004) reforçam a aplicabilidade das redes em turismo apresentando os benefícios advindos da adoção dessa configuração em três frentes envolvidas no desenvolvimento do turismo local: (a) aprendizagem e intercâmbio, principalmente com relação a conhecimento, comunicação e educação; (b) atividade empresarial, com destaque para atividade cooperativas, aumento de oportunidades e da qualidade dos produtos e serviços; e (c) comunidade, com o aumento da consciência local.

A utilização das redes como modelo de negócios pode atuar como suporte para ações de cooperação que permitam que as trocas de informações e conhecimento tenham êxito em garantir maior visibilidade para o destino turístico, por exemplo em feiras e congressos e,



principalmente assegurar que produtos e serviços turísticos atendam e, superem, as expectativas dos turistas.

Aspectos metodológicos e de análise da pesquisa de campo

No intuito de aprofundar as possibilidades de aplicação de conceitos de cooperação entre as organizações no âmbito do turismo e verificar a difusão conceitual e o entendimento de redes, este estudo buscou, além da pesquisa bibliográfica obter informações em campo.

Na pesquisa de campo foram contatados profissionais que atuassem no setor turístico – em atividades relacionadas à hospedagem, alimentação, eventos, agências, transporte, magistério, planejamento e lazer e recreação – consultando-os por meio de um questionário sobre sua compreensão acerca das possibilidades de cooperação e organização em rede na atividade turística. Determinou-se ainda como critério de escolha que os respondentes deveriam ser bacharéis em turismo.

Como se trata de um estudo preliminar, foram contatados treze profissionais, entretanto o retorno dos questionários correspondeu a trinta por cento do total e evidenciou principalmente:

- Com relação ao entendimento da cooperação foram mencionados como caracterizadores do ato de cooperar: a parceria, a existência de objetivo comum ou compartilhado e o trabalho em conjunto;
- Quando indagados sobre como cooperar em turismo os respondentes evidenciaram o papel do outro, enfatizando a participação de todos os atores envolvidos na atividade turística, cada qual com sua parcela de contribuição. Um dos respondentes destacou a operacionalização dessas ações na promoção de produtos turísticos em conjunto;
- A compreensão da terminologia organizações em rede ou modelo de negócio em rede apresentou elementos distintos, que não excludentes. Foram citados: a questão de relacionamento, a articulação de atores e o papel de cada um no sistema, o desenvolvimento de uma cultura associativa e a constituição de parcerias e laços de colaboração.
- Com relação a aplicabilidade da configuração em redes na atividade turística, um respondente absteu-se e os demais responderam positivamente enfatizando a rede



como forma de gerir a ação dos atores participantes e exemplificando com ações existentes atualmente na atividade turística local.

O entendimento da cooperação e da forma como cooperar é possível no turismo apresentada pelos respondentes corresponde aos relatos encontrados na pesquisa bibliográfica. Entretanto, com relação às redes e sua aplicabilidade à atividade turística apesar de não haver um consenso entre as respostas, elas representam de maneira geral o que Castells (1999, p. 498) definiu como sendo uma rede: “é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta”. Acrescenta ainda que “redes são estruturas abertas capazes de expandir-se de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação”.

Considerações finais

A iminência de formas de gestão alternativas para auxiliar no desenvolvimento da atividade turística reforça a necessidade de coordenação entre os atores envolvidos nesse processo, seja por meio de planejamento participativo ou com a adoção de novos modelos de negócios como a apresentada pela configuração em redes.

Entretanto, Branwell e Sharman (1999) concluíram em seu trabalho, baseados na mensuração do objetivo, da intensidade e do grau de consenso entre os participantes no desenvolvimento de um plano de gestão do turismo local, que diferentemente da aplicação recente da teoria colaborativa, questionam até que ponto as diferenças de poder entre os stakeholders podem ser reduzida com a colaboração. Nesse ponto os autores entendem que conceitos como consenso e consenso parcial se encaixam melhor em situações que demandem a participação de diferentes atores no processo de desenvolvimento de planos e projetos turísticos.

Outra limitação da aplicabilidade da cooperação em turismo é a clara definição de conceitos como a cooperação, colaboração e coordenação, que apesar de aparentarem uma mesma denotação não são unânimes entre os pesquisadores de turismo.

Hall (2000, p. 147) apresenta uma diferenciação entre coordenação e cooperação: “coordenação (...) tende a se referir às relações formais institucionalizadas entre as organizações em rede, os interesses e/ou indivíduos enquanto a cooperação é caracterizada trocas informais e por tentativas de estabelecer a reciprocidade na ausência de regras”.



Por sua vez Jamal e Getz (1995, p. 187) afirmam que de maneira geral “cooperação significa trabalhar junto com determinada finalidade, entretanto não contém as complexas interpretações e as condições necessárias abrangidas pelo termo colaboração”

Dessa forma a discussão aqui apresentada, assim como afirmando no início do artigo, é apenas o primeiro passo para o entendimento da cooperação e da aplicabilidade do conceito de redes na atividade turística. Logo sua utilidade recai sobre debates em planejamento, estratégia ou organizações que incluam em sua pauta as possibilidades cooperativas inerentes ou possíveis para o desenvolvimento do turismo

Referências Bibliográficas

ABARCHE, J. S. Entrevista concedida em 17 de fevereiro de 2006 ao portal Política Real, disponível em <http://www.unb.br/cet/noticias/not_entrevista_jorgeabache.htm>, acesso em 30/06/2007.

AXELROD, R. *La evolución de la cooperación: el dilema del prisionero y la teoría de juegos*. Madrid: Alianza Editorial, 1986.

BARNEY, J. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading – MA: Addison Wesley, 1997.

BRAMWELL, B; SHARMAN, A. Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*. V. 26, n. 2, 1999, p. 392-415.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 1999.

COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. Constructing competitive advantage. In: PETTIGREW, A; THOMAS, R. WHITTINGTON, R. *Handbook of strategy and management*. England: Sage, 2002.

CROTTS, J. C.; BUHALIS, D.; MARCH, R. Introduction: global alliances in tourism and hospitality management. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. v. 1, n. 1, 2000, p. 1-10.

DOMKE-DAMONTE, D. J.; The Effect of Cross-Industry Cooperation on Performance in the Airline Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. v. 1, n. 1, 2000.

EVANS, M. Evolution of cooperation. In: WEST, M. A.; TJOSVOLD, D.; SMITH, K. G. (org) *International handbook of organizational teamwork and co-operative working*. USA: John Wiley & Sons, 2003.



FADEEVA, Z.; HALME, M (Ed.) *El nuevo paradigma de turismo sostenible: una perspectiva de red* (“network”). [S.I.]: IEE, nov. 2000. Resumen del informe final del proyecto. Disponible em <<http://www.web.ndirect.co.uk/empostnet/>>. Acesso em: 05 jul 2004.

FAULKNER, D. Strategic alliances and networks. In: FAULKNER, D.O.; CAMPBELL, A. (org). *The Oxford Handbook of Strategy – Volume II: corporate strategy*. England: Oxford University Press, 2003, 118-156.

FYALL, A.; OAKLEY, B.; WEISS, A. Theoretical Perspectives Applied to Inter-Organisational Collaboration on Britain’s Inland Waterways. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. v. 1, n. 1, 2000.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 1985, p. 481-510.

HALL, C. M. Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective. In: BRANWELL, B.; LANE, B. (org). *Tourism, collaboration and partnership: politics, practice and sustainability*. Clevedon, UK: Channel View Publications, 2000.

JAMAL, T. B; GETZ, D. Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*. v. 22, n. 1, 1995. p. 186-204.

KERNEL, P. Creating and implementing a model for sustainable development in tourism enterprises *Journal of Cleaner Production*, v 13, n 2, January, 2005, Sustainable Tourism, p 151-164.

KHALADJZADEH, L.; BAHRAMI, M.; GOLROUNIA, A. International cooperation a key to space tourism development .54th International Astronautical Congress of the International Astronautical Federation (IAF), the International Academy of Astronautics and the International Institute of Space Law, v 2, *Proceedings ...*, 2003, p 1179-1188

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*. v. 8, n.3, p. 289-303, dez. 2001.

PROSERPIO, R. *O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil*. São Paulo: Aleph, 2007.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*. v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

MASSUKADO, M. S.; TEIXEIRA, R. M. (a publicar) *Redes interorganizacionais: a cooperação como recurso estratégico para o turismo*. (Livros contendo os melhores artigos apresentados no VIII Seminário Internacional de Turismo, Curitiba: UNICENP, 2006)

MINISTÉRIO DO TURISMO – EMBRATUR – BRASIL. *Boletim de desempenho econômico do turismo: ambiente econômico do turismo*. Ano IV, n. 14, maio/2007. Disponível em: <http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/Boletimdesempenho/bdet14_v4.pdf> Acesso em 30/06/07.

MORRISSON, A.; LYNCH, P.; JOHNS, N. International tourism network. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. V. 16, n.3, 2004, p. 198-204.

SILVA, F. P. S. *Turismo em rede: uma teia de múltiplas relações – O XXIV Congresso da ABAV*. Salvador: Faculdade de Turismo da Bahia, 2000.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM – 27 a 28 de agosto de 2007

TJOSVOLD, D.; WEST, M. A.; SMITH, K. G. Teamwork and cooperation: fundamentals of organizational effectiveness. In: WEST, M. A.; TJOSVOLD, D.; SMITH, K. G. (org) *International handbook of organizational teamwork and co-operative working*. USA: John Wiley & Sons, 2003.

TREMBLAY, P. The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*. v. 25, n.4 p. 837-859, 1998.

WEST, M. A.; TJOSVOLD, D.; SMITH, K. G. (org) *International handbook of organizational teamwork and co-operative working*. USA: John Wiley & Sons, 2003.