

# A Dicotomia Entre Cooperação e Competição em um Aglomerado Territorial Turístico

Maximiliano Francisco de Oliveira  
max.bh@terra.com.br  
FUMEC

**Resumo:** O presente artigo buscou analisar de que maneira a estrutura de relacionamento em redes, de empresas aglomeradas territorialmente, de um mesmo setor, determina a cooperação e a competição. Para isso, foi realizada uma pesquisa empírica entre as pousadas localizadas na região da Serra do Cipó – MG, utilizando o estudo de caso descritivo como estratégia. Os dados foram coletados mediante a aplicação de um questionário fechado e tratados com a utilização do software Ucinet 6.0, apoiado na teoria de análise de redes sociais. Utilizou-se, também, técnicas de análise de regressão estatística e técnicas da estatística descritiva. Os resultados iniciais apontaram para a coexistência da cooperação e da competição na amostra selecionada com a predominância de relacionamentos cooperativos, apensar da baixa intensidade de ambos os construtos e de uma relação não significativa entre cooperação e competição. Com tais características, a presença de um clima de indiferença na aglomeração turística foi considerada, corroborando com a ideia de que a atuação em redes exige esforços que nem sempre são compartilhados em prol da coletividade, seja por falta de condições ou interesse.

**Palavras Chave:** Redes - Cooperação - Competição - -

## 1. INTRODUÇÃO

Em um cenário de hiperconcorrência, onde a rivalidade se prolifera impondo desafios cada vez maiores às organizações na luta pela sobrevivência e pela realização do desempenho superior, torna-se importante os estudos de comportamentos alternativos entre empresas de forma a amenizar tal situação, principalmente no contexto das micro e pequenas empresa onde os recursos são limitados. Como respostas a esses desafios, surgem novas estruturas organizacionais por meio da formação de redes interorganizacionais. Para Silva Junior (2007), a aplicação dos conceitos de redes no contexto do atual ambiente de negócios decorre do aumento da competição entre empresas e da percepção de que as organizações, atuando de forma isolada, terão menos condições de sobrevivência e desenvolvimento. Da mesma forma, Verschoore (2004) destaca a importância das redes como instrumento para enfrentar as dificuldades e crises do agitado ambiente competitivo no qual as empresas atualmente estão inseridas e permitem viabilizar ações que, isoladamente, não seriam tão facilmente alcançadas. Castells (1999) concorda com a importância da estrutura em rede e afirma que as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações e que tal estrutura será a forma predominante de concorrência na nova economia global. Diante desse novo paradigma, é proposto o seguinte problema de pesquisa: **De que maneira a estrutura de relacionamento em redes, de empresas aglomeradas territorialmente, de um mesmo setor, determina a cooperação e a competição entre os seus integrantes?**

A indústria do turismo, mais especificamente, a do ecoturismo, foi considerada como base para a realização da pesquisa empírica proposta neste artigo. A escolha baseou-se na relevância e na potencialidade desse segmento para a economia brasileira, com forte influência no campo social, por meio da geração de renda e empregos formais. Somente no ano de 2005, as atividades relacionadas ao turismo geraram quase R\$ 132 bilhões de renda e mais de 8 milhões de postos de trabalho (IBGE, 2009).

A pesquisa de campo foi aplicada na região da Serra do Cipó, distante 100 km da capital mineira e localizada entre as históricas cidades de Ouro Preto e Diamantina. Considerada uma das maiores áreas de biodiversidade do planeta e um dos mais belos cenários de Minas Gerais (DESCUBRA MINAS, 2009), a região conta com o Parque Nacional Serra do Cipó e a terceira mais alta cachoeira do Brasil, atraindo 125 mil turistas por ano, interessados no ecoturismo (EWI, 2007). Contando com quase uma centena de pousadas aglomeradas territorialmente, constituídas por micro e pequenas empresas, formou-se um ambiente propício à finalidade desse estudo.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. REDES INTERORGANIZACIONAIS

De acordo com Vale (2007), não existe uma teoria única que trata de redes. São várias as discussões em torno do assunto, com perspectivas bastante distintas, porém, com alguns pontos em comum, que permitem uma sistematização do tema. Para a autora, a evolução da abordagem de redes no campo das ciências sociais apresenta características peculiares, como a contribuição de vários ramos de pensamento e o progresso do assunto devido a uma forte interação entre teoria, método e pesquisa empírica.

Silva Junior (2007) concorda com a abrangência e a complexidade do tema, mas afirma que a bibliografia sobre os relacionamentos entre empresas é fragmentada e influenciada por várias outras áreas de estudo, o que demonstra uma natureza multifacetada

que envolve uma mescla de motivos, intenções e objetivos. Em uma tentativa de sistematizar a teoria sobre o assunto, sem, contudo, objetivar formar um modelo único ou identificar todas as teorias relacionadas, Silva Junior (2007) parte dos estudos de Barringer e Harrison (2000) e cita as principais abordagens sobre os relacionamentos interorganizacionais que compreendem as seguintes teorias: custo de transação, dependência de recursos, escolha estratégica, teoria do *stakeholder*, aprendizagem organizacional e teoria institucional.

Similar às abordagens teóricas, o conceito de redes também possui vários enfoques e está longe de chegar a uma unanimidade acadêmica. Para Cândido e Abreu (2000), até mesmo no sentido etimológico, o termo “redes” pode conter vários significados. Porém, os autores apontam para uma tendência do emprego do tema como caminho de se estudar as organizações e partem da ideia de que todas as organizações são formadas por redes sociais e, por isso, devem ser analisadas como tais. Neste contexto, Amato Neto (2000), em uma primeira aproximação, conceitua o tema como um conjunto, ou uma série, de células interconectadas por relações bem definidas e prossegue, citando os estudos de Ribaut (1995, *apud* AMATO NETO, 2000), que as redes de empresas consistem em um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si. Para Castells (1999), uma rede é um conjunto de nós interconectados em que um nó depende do tipo de redes concretas no qual ele está inserido. Seguindo a mesma tendência, Lazzarini (2008) define redes como um conjunto de indivíduos ou organizações interligadas por meio de relações dos mais diversos tipos.

## 2.2. COOPERAÇÃO EM REDES

Segundo Jarillo (1988), o termo redes remete a um relacionamento de longo prazo entre organizações com o propósito de sustentar uma posição competitiva frente aos concorrentes que não fazem parte da rede. Nesse sentido, a cooperação seria uma forma de sobrevivência e diferenciação. São vários os tipos de negócios que podem se beneficiar da cooperação em redes, porém, o que sobressai na literatura são as significativas vantagens obtidas pelas micro e pequenas empresas (MPEs).

Para Tondolo e Schneider (2004), a formação de redes de pequenas empresas possibilita maior capacidade competitiva ao promover a maior oferta de serviços e de produtos qualificados ao menor custo para o cliente, através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e, principalmente, riscos. Os autores citam ainda que algumas vantagens podem ser estabelecidas nesse contexto, como o poder de investimento em propaganda, a abertura e o melhor controle dos canais de distribuição, a busca da garantia de um suprimento melhor e a redução dos custos na compra de insumos.

Na mesma linha de pensamento, Balestrin e Vargas (2004) destacam as principais dificuldades encontradas pelas MPEs como o baixo volume de compras, o que as impede de obter melhores preços e vantagens na aquisição de matérias-primas e componentes; o alto custo de participação de feiras e campanhas publicitárias; o custo de reciclagem e treinamento da mão de obra; a atualização tecnológica; o acesso a linhas de crédito e o custo de aluguel. Para os autores, tais problemas dificilmente desaparecerão, mas podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados por meio das redes horizontais de cooperação.

Casarotto Filho e Pires (2001) reafirmam as limitações e dificuldades das pequenas empresas em competirem isoladamente e sugerem que a cooperação entre as pequenas empresas é algo tão irreversível quanto a globalização, e que essa forma de atuação, talvez, seja a única maneira de assegurar a sobrevivência das MPEs.

### 2.3 AGLOMERADO TERRITORIAL TURÍSTICO

Para Lastres e Cassiolato (2005), o termo “aglomeração” refere-se à proximidade territorial entre atores econômicos, políticos e sociais, podendo incluir empresas e outras organizações públicas e privadas, permitindo a formação de uma economia de aglomeração. Segundo os autores, tal economia é caracterizada pelas vantagens oriundas da proximidade geográfica dos atores, incluindo o acesso a conhecimentos, as capacitações, a mão de obra especializada, as matérias-primas e os equipamentos. Nesse contexto, a aglomeração constitui-se em uma relevante fonte geradora de vantagem competitiva, uma vez que as chances de sobrevivência e desenvolvimento das empresas aumentam consideravelmente, principalmente, no caso das MPEs. Andrighi e Hoffmann (2008) concordam com o caráter vantajoso da aglomeração territorial e destacam outros benefícios encontrados nesse tipo de ambiente, como a redução do custo de transação, a criação de valor ao cliente, a redução de custos em pesquisas, a promoção do desenvolvimento local e o aumento do fluxo de informação. Para Verschoore (2003), o propósito central das aglomerações é reunir várias empresas em uma única estrutura, apoiada em uma governança descentralizada, que permita aos participantes manter a flexibilidade e a agilidade presentes nos pequenos negócios.

A aglomeração territorial parece não ser, somente, uma característica presente no setor de turismo e, sim, uma característica inerente a esse tipo de atividade. Segundo Petrocchi (2002), as atividades turísticas desenvolvem-se no entorno físico de cenários naturais, históricos, urbanos, culturais ou de lazer e crescem ao redor de atrativos turísticos sempre constituídos por aglomerações geográficas de empresas. Nessa mesma linha, Beni (1998) afirma que a maioria dos produtos e serviços destinados ao turismo concentra-se em âmbitos geográficos bem definidos, onde se desenvolvem as atividades produtivas.

Para Andrighi e Hoffmann (2008), os aglomerados territoriais no turismo são formados por diversos tipos de atores que possuem certa dependência típica para o desenvolvimento das complexas atividades relacionadas ao setor e, por esse motivo, destacam a importância da relação de cooperação entre os envolvidos como forma de se criar valor e manter uma vantagem competitiva. Com a mesma perspectiva, Petrocchi (2002) reforça a ideia de cooperação para o progresso dos polos turísticos e salienta a exigência de uma forte complementaridade entre os diversos produtos e serviços para a satisfação final do turista. Ainda segundo o autor, o mau desempenho de uma das partes (atores) pode comprometer o desempenho do todo.

### 2.4. COMPETIÇÃO

A globalização e as mudanças de natureza política, econômica, social, cultural e tecnológica alteraram o ambiente dos negócios com profundidade e, principalmente, com grande velocidade (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO; REIS NETO, 2006). Até mesmo as fronteiras das indústrias tornaram-se indefinidas devido a pouca nitidez entre concorrentes, parceiros, fornecedores e compradores (HAMEL; PRAHALAD, 1995). A instabilidade e as transformações estão tão intensas que Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) denominaram de hiperconcorrência o atual cenário competitivo. Nesse contexto, as empresas geralmente desafiam agressivamente seus concorrentes, na esperança de melhorar sua posição competitiva e seu desempenho. A consequência disso é um ciclo vicioso que gera cada vez mais competição (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Até mesmo em uma aglomeração territorial a competição pode estar presente. Afinal, mesmo atuando em redes, tais empresas também sofrem o impacto da hiperconcorrência. Vale (2007) reforça tal possibilidade ao afirmar que a proximidade física não é um fator determinante para a garantia de maior relacionamento e que, em um ambiente onde muitas empresas se especializam em produtos e serviços semelhantes e competem pelos mesmos

clientes, a harmonia pode ser subestimada, dando lugar a um clima de competição e indiferença. Por tanto, a competição pode representar um entrave ao desenvolvimento de atividades cooperativas e até mesmo levar à fragmentação de uma rede de relacionamento.

### 3. METODOLOGIA

Foi utilizado o estudo de caso descritivo como estratégia de pesquisa. Segundo Gonçalves e Meirelles (2004), esse tipo de estudo tem por objetivo investigar um fenômeno que deve apresentar certas características idiossincráticas iniciais, cujas unidades de análise e de observação, bem como o problema de pesquisa, limitam-se a um contexto específico. Como forma de resolução do caso, utilizou-se do método de *survey*, que, de acordo com Malhotra (2001) consiste em um questionário estruturado dado a uma amostra de população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados.

A área geográfica de abrangência desta pesquisa foi a Serra do Cipó, com ênfase no município de Santana do Riacho, o mais importante receptivo da região. A população-alvo do estudo englobou as pousadas em funcionamento, constituídas por micro e pequenas empresas. A amostragem foi formada por adesão, com a participação de 19 pesquisados, selecionados de acordo com os seguintes critérios: 1) estar localizado próximo à rodovia MG 10, entre os quilômetros 95 e 100, delimitados respectivamente pelo principal acesso ao Parque Nacional Serra do Cipó e pela cachoeira Vêu da Noiva, uma das mais populares atrações da região (nesse perímetro, concentra-se a maioria das pousadas e o comércio em geral, permitindo uma caracterização de aglomeração territorial); 2) disponibilidade do proprietário da pousada, ou do seu preposto, em responder aos questionários de pesquisa. Considerando apenas o primeiro critério, a formação da amostra representou 38% da população desejada.

Os dados primários foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, realizada nos meses de dezembro de 2009 e janeiro de 2010, com a aplicação de um questionário fechado, contendo quatro perguntas. As duas primeiras questões procuraram identificar as características individuais dos integrantes da amostra selecionada e contaram com opções simples de respostas. As outras duas objetivaram analisar o tipo de relacionamento da pousada entrevistada com os demais participantes, sendo uma questão para cada construto, com opções de respostas baseadas na escala Likert de quatro pontos e acompanhadas da relação dos pesquisados. As respostas foram tabuladas em tabelas com a totalização da frequência de cada resposta (questões 1 e 2) e em formato de matrizes relacionais (questões 3 e 4) conforme apresentadas no Apêndice A e B. Por solicitação dos entrevistados, como forma de garantir o sigilo das respostas, as pousadas foram identificadas apenas por uma letra escolhida aleatoriamente entre A e S.

A estatística descritiva foi empregada como forma de tratar os dados coletados nas questões com opção simples de respostas, enquanto que a matriz relacional foi analisada mediante a utilização do software Ucinet 6.0, por meio dos indicadores de tamanho, de fragmentação, de densidade e de coesão. O indicador tamanho representa o número total de ligações presentes entre os atores de determinado grupo de análise e permite verificar a existência de uma rede de relacionamento. No caso de um determinado ator não apresentar ligações com os demais, constata-se a fragmentação da rede (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002). O indicador densidade é calculado dividindo o número de ligações existentes pelo número máximo de ligações possíveis. Assim, quanto maior a ligação entre os atores, maior será a densidade da rede (LAZZARINI, 2008). Com este critério, foi possível mensurar a intensidade da cooperação e da competição na rede de relacionamento. O indicador coesão está relacionado à presença de subgrupos dentro de uma rede. Tais subgrupos caracterizam-se pela suposição da existência de um grau de afinidade entre os seus

atores para que os relacionamentos possam ser estabelecidos. Uma rede é considerada coesa quando a quantidade de subgrupos for pequena ou inexistente.

Segundo Wasserman e Faust (1999), uma das possíveis formas de analisar a coesão de um subgrupo ocorre por meio da reciprocidade dos relacionamentos e da acessibilidade de um ator. A primeira abordagem indica a presença de grupos isolados e fortemente conectados denominados de “cliques”. A segunda abordagem é uma ampliação do conceito da reciprocidade e considera também os atores não conectados diretamente entre si, mas que possuem ligações indiretas por meios de outros atores. Essa abordagem é também conhecida como “n-clique”, em que n representa o número máximo de intermediários necessários para acessar um determinado ator. Quanto menos “cliques” e “n-cliques” uma rede possuir, maior será sua coesão, e, conseqüentemente, maior será a potencialidade de desenvolver relacionamentos recíprocos.

Finalmente, com o intuito de analisar a relação entre os construtos cooperação e competição, foi aplicada a análise de regressão estatística entre as matrizes relacionais. Segundo Malhotra (2001), tal técnica consiste em um processo de dedução de uma relação matemática entre uma única variável métrica dependente e uma única variável independente. Os cálculos foram realizados pelo software Microsoft Excel 2007 e serviram como parâmetro de mensuração do relacionamento.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

##### 4.1. PERFIL DA AMOSTRA ESTUDADA

O objetivo desse levantamento foi analisar, individualmente, as pousadas participantes da pesquisa quanto ao número de colaboradores e ao tempo de atuação na região da Serra do Cipó/M.G. Dessa maneira, pretendeu-se encontrar evidências do tamanho das empresas e confirmar a homogeneidade da amostra formada. Como a intenção era englobar apenas empresas enquadradas na categoria de MPEs, utilizou-se dos mesmos critérios adotados pelo Sebrae (2009), que classifica as empresas do setor de serviços, com até nove funcionários, de microempresas, e, entre 10 e 49 funcionários, de pequenas empresas. A TAB. 1 mostra os resultados da tabulação dos dados.

**Tabela 1:** Número de Colaboradores

	<i>Menos de 10</i>	<i>Entre 10 e 49</i>	<i>Mais de 49</i>
Número de colaboradores	53%	47%	0%

Fonte: Dados primários

Quanto ao tempo de atuação, procurou-se observar o tempo em que cada pousada está atuando na região, de modo a encontrar indícios da possibilidade de atuação em redes, considerando o tempo de convivência entre elas. A tabulação dos dados coletados é mostrada na TAB. 2.

**Tabela 2:** Tempo de Atuação

	<i>Menos de 5</i>	<i>Entre 6 e 10</i>	<i>Mais de 10</i>
Tempo de atuação (anos)	26%	37%	37%

Fonte: Dados primários

Ao analisar as tabelas, constata-se que todas as pousadas possuem menos de 49 funcionários e que a maioria (74%) conta com mais de cinco anos de atuação na Serra do Cipó. Com esse resultado, confirma-se, na amostragem selecionada, um aglomerado territorial

de micro e pequenas empresas, com tempo suficiente de funcionamento para desenvolver atividades em rede, formando-se assim, um propício ambiente para a realização de atividades cooperativas.

#### 4.2. ANÁLISE DOS CONSTRUTOS

As matrizes relacionais, originadas a partir das respostas dos questionários, possuem as mesmas características, com iguais números de linhas e colunas (matriz quadrada) e com idêntica composição de atores. Assim, pôde-se padronizar o método de análise com o emprego dos mesmos indicadores de redes. Os cálculos basearam-se apenas na presença de laços não direcionais, que, segundo Lazzarini (2008), considera a possibilidade da reciprocidade dos relacionamentos em qualquer circunstância. Com este critério, foi possível mensurar o tamanho potencial da rede pesquisada em 342 laços. Os indicadores, com seus respectivos resultados, são mostrados no QUADRO 1.

**Quadro 1:** Indicadores de rede

<b>Indicadores</b>	<b>Cooperação</b>	<b>Competição</b>
Tamanho	87	68
Fragmentação	0	0
Densidade	25,44%	19,88%
Subgrupo	Sim	Sim
Clique	6	21
2-Cliques	5	4

Fonte: Dados primários

Por meio dos dados apresentados, foi possível verificar a inexistência do indicador de fragmentação nas matrizes geradas, demonstrando que o total da amostra estudada se conecta direta ou indiretamente entre si. Com essa característica, supõe-se a presença de ambos os construtos entre as pousadas da Serra do Cipó. Possuindo um tamanho e uma densidade superior à competição, a cooperação se destaca com uma maior intensidade. Apesar dessa diferença, é pertinente destacar a baixa densidade, tanto da cooperação quanto da competição. Ao analisar a formação dos subgrupos, observa-se uma melhor coesão nos relacionamentos cooperativos (Clique = 6) o que indica uma positiva tendência ao desenvolvimento. Porém, ao considerar os relacionamentos indiretos (2-Cliques), percebe-se uma similaridade entre os indicadores.

#### 4.3. RELAÇÃO ENTRE COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

Objetivando testar a hipótese de quanto maior for a cooperação na rede de relacionamento menor será a competição, foi analisada a relação entre os construtos como forma de encontrar indícios da aceitação ou não dessa suposição. Para isso, utilizou-se da análise de regressão estatística que se iniciou com a condensação das matrizes de relacionamento, somando-se os valores de cada coluna, de modo a formar uma linha totalizadora, que, posteriormente, foi dividida pelo número de pousadas participantes, chegando-se a uma média aritmética. A partir das médias encontradas, aplicou-se a análise de regressão linear, cujos resultados são demonstrados no QUADRO 2 a seguir.

**Quadro 2:** Resultados da Análise de Regressão

<b>Construtos</b>	<b>r2</b>	<b>r2 ajustado</b>	<b>Stat t</b>	<b>gl</b>	<b><math>\beta_1</math></b>	<b>Vl. crítico de t</b>
Cooperação Competição	0,1936	0,1461	2,0200	17	0,5544	2,1098

Fonte: Dados primários

Os resultados dos cálculos do coeficiente de determinação são mostrados na coluna r2 e r2 ajustado, que, de acordo com Malhotra (2001), mede a intensidade da associação entre duas variáveis, podendo resultar em um valor entre 0 a 1. Quanto mais próximo de 1 for o coeficiente, maior será a relação. Os valores também podem variar negativamente, indicando uma relação inversa. O r2 ajustado difere do r2 por considerar o tamanho da amostra analisada. O teste de significância estatística da regressão linear deu-se por meio da comparação entre o valor calculado de  $t$  e seu respectivo valor crítico. A estatística  $t$  é utilizada para testar a hipótese nula de que não existe relação linear entre duas variáveis. Caso a hipótese seja nula ( $H_0: \beta = 0$ ) implica a inexistência de qualquer relação (MALHOTRA, 2001). O valor crítico de  $t$  foi determinado pelo grau de liberdade (gl) e por  $\alpha = 0,025$  ( $t = 2,1098$ ) para um teste bicaudal. Dessa maneira, se  $t$  for maior do que o seu valor crítico, rejeita-se a hipótese nula ( $H_0: \beta_1 \neq 0$ ) e considera-se, como significativa, a relação linear (hipótese não rejeitada). Caso contrário, quando  $t$  for menor que o seu valor crítico, a hipótese é rejeitada.

Deste modo, constatou-se a relação positiva, porém, sem significância estatística entre a cooperação e competição. Com esse resultado, é possível constatar a rejeição da hipótese proposta. Em outras palavras, pode-se considerar que a intensidade da cooperação não influencia o nível de competição na amostra estudada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar o relacionamento em redes entre as pousadas localizadas na Serra do Cipó – MG, de modo a identificar a presença e a intensidade da cooperação e da competição bem como a relação desses construtos. Utilizou-se, para isso, um estudo de caso descritivo com a seleção de uma amostra formada por micro e pequenas empresas, aglomeradas territorialmente.

A partir da análise dos dados, foi possível confirmar a premissa inicial da presença da cooperação e da competição na amostra estudada, porém, com baixa intensidade e sem relação significativa. Tais características demonstram o subaproveitamento das pousadas em usufruir das vantagens que um aglomerado territorial proporciona e confirma o pensamento de Vale (2007) de que a proximidade física pode gerar, também, um clima de competição. A baixa intensidade entre os construtos pode indicar, ainda, um relacionamento de indiferença, o que ratifica as observações de Andrade e Hoffmann (2009) de que a atuação em redes exige esforços para que elas sejam estabelecidas e sustentadas, demandando tempo e recursos que nem sempre são compartilhados em prol da coletividade, seja por falta de condições ou de interesse. Independente da intensidade da cooperação ou da competição na rede de relacionamento, é importante considerar a sua coexistência de modo a influenciar nas decisões estratégicas, tanto do aglomerado, quanto das empresas isoladamente.

Apesar dos esforços na realização dessa pesquisa, é pertinente destacar que a unidade de análise foi restrita a uma determinada região, não permitindo generalizar as conclusões obtidas para outras destinações turísticas ou demais setores com características de aglomeração territorial. Quanto à amostra da pesquisa, foi escolhida por adesão e representa apenas parte das pousadas atuantes na região, significando que as opiniões dos pesquisados



não representam, necessariamente, a unanimidade da população. Desta maneira, sugere-se a realização de novos estudos, na mesma região e em outros aglomerados turísticos, de modo a se procurar novos indícios de padrões de comportamentos interorganizacionais.

## 6. REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J.** Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDRADE, M. A. R; HOFFMANN, V. E.** Redes interorganizacionais: um estudo das pequenas e médias empresas no setor calçadista do Vale do Rio Tijucas. In: XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, São Paulo: ANPAD, 2009.
- ANDRIGHI, F. F; HOFFMANN, V. E.** Aglomeração Territorial no Turismo: uma avaliação dos atores sociais na destinação turística de Urubici/SC. *Cultur: Revista de Cultura e Turismo*, Santa Cruz, n. 02, jul. 2008.
- BALESTRIN, A; VARGAS, L. M.** A Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, p. 203-227, 2004.
- BARRINGER, B, R; HARRISON, J. S.** Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.
- BENI, M. C.** Análise Estrutural do Turismo. 2 ed. São Paulo: Senac, 1998.
- BORGATTI, S. P; EVERETT, M. G; FREEMAN, L. C.** UCINET 6 for Windows: Version 6.199. Natick: Analytic Technologies, 2002.
- BRASIL.** IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Economia do Turismo: Uma perspectiva macroeconômica 2000-2005, 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 abr. 2009.
- 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.
- 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. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M.** A sociedade em rede. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; 1)
- DESCUBRA MINAS** (Minas Gerais). Senac - MG. Disponível em: <<http://www.descubraminas.com.br/>>. Acesso em: 4 maio 2009.
- EWI - EPLERWOOD INTERNATIONAL** (Brasil). Instituto Estrada Real. Diagnóstico Turismo de Natureza: Destino Serra do Cipó Estrada Real. Minas Gerais. Brasil. Disponível. Belo Horizonte, 2007. 142 p. Disponível em: <<http://www.estradareal.org.br>>. Acesso em: 1 maio 2009.
- GONÇALVES, C. A; GONÇALVES FILHO, C; REIS NETO, M. T.** Estratégia empresarial: o desafio das organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONÇALVES, C. A; MEIRELLES, A. M.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, v. 1, 2004.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C. K.** Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E.** Administração estratégica. 2 ed. São Paulo: Cengage, 2008.
- JARILLO, J. C.** On strategic networks. *Strategic Management Journal*, p. 31-41, Jan-Feb, 1988.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.** Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil. Rede de pesquisa em sistemas produtivos e inovativos locais. 2005. Disponível em: <<http://www.redeaplmineral.org.br/biblioteca/>>. Acesso em: 23 set. 2009.
- LAZZARINI, S. G.** Empresas em Rede. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MALHOTRA, N. K.** Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**PETROCCHI, M.** Gestão de Pólos Turísticos. São Paulo: Futura, 2002.

**RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D.** A gestão das tecnologias. Coleção gestão & inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995 *apud* **AMATO NETO, J.** Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

**SEBRAE.** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>>. Acesso em: 22/11/2009.

**SILVA JUNIOR, A. B.** A empresa em rede: desenvolvendo competências organizacionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

**TONDOLO, V. A. G.; SCHNEIDER, L. C.** Vantagens Logísticas na Cadeia de Valor na Rede de Empresas: O Caso de uma Rede Gaúcha de Pequenas Farmácias. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais, Curitiba: ANPAD, 2004.

**VALE, G. M. V.** Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

**VERSCHOORE, J. R.** O programa redes de cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, out. 2003. Disponível em: < <http://www.unpan.org>>. Acesso em: 21 set. 2009.

**VERSCHOORE, J. R.** Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

**WASSERMAN, S; FAUST, K.** Social network analysis: methods and applications. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

**APÊNDICE A – Matriz de Cooperação**

	Pousada A	Pousada B	Pousada C	Pousada D	Pousada E	Pousada F	Pousada G	Pousada H	Pousada I	Pousada J	Pousada K	Pousada L	Pousada M	Pousada N	Pousada O	Pousada P	Pousada Q	Pousada R	Pousada S
Pousada A	0	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1
Pousada B	2	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
Pousada C	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pousada D	1	1	1	0	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3
Pousada E	2	2	2	4	0	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4
Pousada F	2	2	1	1	2	0	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pousada G	2	2	2	4	4	1	0	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3
Pousada H	2	2	1	4	4	2	4	0	4	1	1	1	1	4	4	1	1	4	4
Pousada I	2	2	2	4	4	1	4	4	0	2	2	1	2	4	4	2	3	4	4
Pousada J	2	2	1	1	1	3	1	1	1	0	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Pousada K	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1
Pousada L	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1
Pousada M	2	2	3	2	2	2	4	2	2	4	3	2	0	3	2	2	3	3	1
Pousada N	1	1	2	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	0	4	1	1	4	4
Pousada O	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	0	1	1	3	3
Pousada P	1	3	1	1	3	1	3	3	1	2	2	2	1	2	3	0	1	1	1
Pousada Q	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	1	0	1	1
Pousada R	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	0	2
Pousada S	1	1	1	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	4	4	1	1	4	0

**APÊNDICE B – Matriz de Competição**

	Pousada A	Pousada B	Pousada C	Pousada D	Pousada E	Pousada F	Pousada G	Pousada H	Pousada I	Pousada J	Pousada K	Pousada L	Pousada M	Pousada N	Pousada O	Pousada P	Pousada Q	Pousada R	Pousada S
Pousada A	0	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1
Pousada B	2	0	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3
Pousada C	1	1	0	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1
Pousada D	1	1	1	0	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
Pousada E	1	2	4	2	0	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	1	4	2	2
Pousada F	2	2	1	1	1	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
Pousada G	1	1	1	4	1	1	0	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
Pousada H	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
Pousada I	2	1	2	2	2	1	2	2	0	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2
Pousada J	1	2	1	1	1	3	1	1	1	0	2	2	1	1	1	2	1	1	1
Pousada K	2	2	4	4	3	2	4	2	4	2	0	2	3	4	2	2	4	3	4
Pousada L	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Pousada M	1	1	4	3	2	1	2	1	2	1	1	1	0	3	1	1	2	2	2
Pousada N	1	1	2	4	4	1	2	2	4	1	1	1	1	0	2	1	2	2	4
Pousada O	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	0	2	2	3	3
Pousada P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	0	1	1	1
Pousada Q	1	1	1	3	1	1	3	1	4	1	1	1	2	4	1	1	0	1	4
Pousada R	1	1	1	3	3	1	3	2	3	1	1	1	1	3	2	1	1	0	3
Pousada S	1	1	4	2	2	1	2	2	2	1	1	1	3	2	2	1	1	2	0