

( ) Graduação (X) Pós-Graduação

**COOPERAÇÃO ESTRATÉGICA EM REDES DE EMPRESAS DO SETOR DE  
TURISMO: um estudo de múltiplos casos em Aracaju-SE**

**Maria Andresa Santana Silva**  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)  
m.andresa22@hotmail.com

**Ludmilla Meyer Montenegro**  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)  
ludmilla2907@gmail.com

**Maria Elena Leon Olave**  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)  
mleonolave@gmail.com

**Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas**  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)  
florenceheber@hotmail.com

**RESUMO**

No cenário contemporâneo de alta competitividade e de inseguranças constantes para o desenvolvimento organizacional, a cooperação revela-se como uma égide de apoio, especialmente, para as pequenas e médias empresas. Esta pesquisa tem como objetivo analisar as ações de cooperação estratégica praticadas pelas pequenas e médias empresas do setor de turismo de Aracaju, SE. O estudo guia-se por uma perspectiva qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, realizado mediante entrevistas em profundidade com três gestores de agências de turismo. Adotou-se, para tratamento dos dados, a técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam uma relação positiva dos gestores das agências com relação às redes de cooperação estratégica, ao passo que, ao cooperarem, as empresas passaram a desenvolver coletivamente ações estratégicas dentro da rede objeto de estudo. As ações de cooperação estratégica vão desde a divulgação dos destinos turísticos, às ações promocionais conjuntas para atrair potenciais clientes. Espera-se que, de modo geral, este estudo possa contribuir para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao conhecimento científico sobre cooperação estratégica em redes no setor de turismo. Em conclusão, pode-se observar a inexistência de cooperação entre as agências de turismo, dada a alta competitividade e individualismo do setor.

**Palavras-chave:** Cooperação Estratégica; Redes de empresas; Setor de Turismo.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de turismo caracteriza-se pela enorme concentração de atividades econômicas, dentre as quais destacam-se aquelas voltadas para transportes (terrestre, marítimo e aéreo), locação de automóveis, restaurantes, setor hoteleiro, agências de turismo, serviços de *catering*, entre outros.

Em 2020, a OMS declarou estado de emergência em saúde pública internacional devido a pandemia de um novo coronavírus do tipo SARS-CoV-2 (RUAN et al. 2020). Com a crise econômica mundial, ocasionada pela pandemia da COVID-19, o setor do turismo foi o primeiro a ser afetado (BARBOSA et al., 2020; NEVES et al., 2021). Essa determinação interferiu no tráfego nacional e internacional de pessoas forçando o setor a interromper as atividades.

Segundo Costa e Franco (2018), a interação entre as organizações que atuam nesse setor é importante. Ao cooperarem, as pequenas e médias empresas podem vir a obter ganhos e benefícios, que seriam praticamente impossíveis de serem alcançados, se as empresas atuassem isoladamente. As redes de cooperação geram ganhos coletivos para as organizações que integram a rede, portanto, representa uma ação estratégica imprescindível para suprir às demandas exigidas pelo público do setor, que a cada dia se torna mais exigente (ATHAIDE; BORTOLASO; SCHWANTZ, 2022).

No cenário de altos níveis de competitividade, instabilidades econômicas e avanços tecnológicos, o fenômeno da cooperação estratégica vem assumindo uma função de destaque nas pequenas e médias empresas. As alianças estratégicas e as redes de cooperação representam alternativas para as PMEs sobreviverem, diante da concorrência de mercado. Levando em conta que a competitividade de um destino turístico está associada ao êxito das empresas desse setor, não somente pela capacidade de competirem entre si, mas pelas parcerias que podem ser estabelecidas, gerando, portanto, vantagens competitivas em relação a outros destinos, reforça a ideia de cooperação entre as PMEs do setor de turismo (BASTOS; FERRAZ; PAIVA, 2022; ATHAIDE; BORTOLASO; SCHWANTZ, 2022).

No Brasil, no ano de 2019, o setor turístico representou 7,7% do PIB, com alta de 3% em comparação com 1,2% do PIB nacional. De acordo com o *World Travel & Tourism Council* (WTTC, 2021), os gastos com o turismo doméstico representam 94%, em seguida, o lazer destaca-se com 89%, negócios 11% e internacional 6%. No entanto, a pandemia da COVID-19, a maior contingência de saúde mundial dos últimos tempos, reverteu todos esses dados, com uma queda impressionante de 3,7% do PIB da economia global, em 2020. O setor de turismo foi um dos primeiros a ser impactado com a pandemia, em razão das restrições de isolamento e

impossibilidade de deslocamento (CHINAZZI et al., 2020). O impacto social e econômico tem sido alarmante e como esse segmento baseia-se, essencialmente, no deslocamento de pessoas, com redução de, aproximadamente, 78% dos números de voos internacionais em 2020, e 120 milhões de empregos em risco (UNWTO, 2020).

Na economia sergipana um dos setores mais fragilizado pela pandemia da COVID-19 foi o turismo. Dados da Confederação Nacional do Comércio (CNC), analisados suporte executivo do Sistema Fecomércio/Sesc/Senac Sergipe (2020), aponta que 398 estabelecimentos do segmento de turismo foram fechados em Sergipe. Nos meses subsequentes, 2.672 profissionais passaram a integrar o contingente de desempregados do país.

Conforme dados da plataforma CadasTur (2022), executado pelo Ministério do Turismo, em parceria com os Órgãos Oficiais de Turismo nos 26 Estados do Brasil e no Distrito Federal, o Estado de Sergipe possui 1.270 empreendimentos voltados à prestação de serviços turísticos (agências, hospedagem, transportadoras, alimentação, receptivo e outros). No tocante ao número de agências de viagens, Sergipe dispõe de 323 agências, sendo que 220 desses empreendimentos estão localizados na cidade de Aracaju (CADASTUR, 2022).

Frente a essa realidade e com a vacinação em andamento, caminha-se para a imunização. O transporte aéreo de passageiros voltou a crescer, de acordo com a Agência Nacional de Aviação Civil, a ANAC (2021). Os passageiros, em sua maioria, estão preferindo voos nacionais e dando preferência a destinos mais próximos, sendo esse o ponto crucial para a retomada do setor de turismo no país.

A realização deste estudo em Sergipe justifica-se dada a importância do setor de turismo para a economia local, que nesse último ano, sofreu grande impacto em decorrência da COVID-19. Com uma parceria firmada com a Secretaria de Turismo de Sergipe e o Ministério do Turismo prevê uma retomada do setor. Uma ação realizada em parceria com outros estados promove ações de divulgação para recuperar, promover o turismo interno e divulgar as belezas sergipanas nacionalmente, com todas as regras de biossegurança, para assegurar a proteção dos turistas e trabalhadores do turismo (ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO MINISTÉRIO DO TURISMO, 2021). Vale citar que Sergipe possui uma configuração adequada para desenvolvimento do turismo, com belas praias, cidades históricas, passeios agradáveis, sossego e tranquilidade, boa comida e o quinto maior *cânion* do mundo, o *Cânion* de Xingó, dentre tantas outras belas atrações turísticas.

Motivado por esses fatores, e com o intuito de trazer aportes para a discussão acerca da cooperação estratégica em redes de pequenas e médias empresas, este estudo tem, portanto, como objetivo geral analisar as ações de cooperação estratégica praticadas pelas PMEs do setor

de turismo da cidade de Aracaju, SE.

Para tanto, este artigo estrutura-se nas seguintes seções: a primeira apresenta a introdução ao tema. A segunda seção compõe-se do arcabouço teórico sobre a cooperação estratégica e as relações de cooperação estratégica entre pequenas e médias empresas do setor de turismo. Na terceira descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados. Na quarta seção apresentam-se as análises dos resultados e, por fim, na quinta conclui-se o artigo apresentando ainda as contribuições e as limitações do estudo, bem como as recomendações para pesquisas futuras.

## **2 COOPERAÇÃO ESTRATÉGICA**

As incertezas dos mercados competitivos, complexos e em constantes transformações no ecossistema empresarial, intensificada pelo progresso tecnológico contínuo, impulsionam as organizações, a adoção de novas direções estratégicas que as diferencie da concorrência, aperfeiçoando seus processos (VARELA; FERRAZ; PAIVA, 2021), para sobreviver ao longo do tempo no mercado. No contexto contemporâneo de alta competitividade e, paralelamente, de inseguranças constantes com o desenvolvimento organizacional, a cooperação revela-se como uma égide de sustentação, particularmente para as pequenas e médias empresas.

Alianças estratégicas, fusões e aquisições e a cooperação em redes são alternativas estratégicas de sobrevivência, frente ao novo cenário econômico mundial. A cooperação entre organizações, parte do pressuposto que, ao se associarem, as pequenas e médias empresas geram ganhos coletivos, praticamente impossíveis de serem alcançados se atuassem de forma isolada no mercado (NOHRIA; ECCLES, 1992; CASSAROTO FILHO; PIRES, 1998; AMATO NETO, 2000; CURTIS HOFFMANN, 2009; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Segundo Thompson (2003), o propósito fundamental da cooperação estratégica é agregar singularidades que permitam uma adaptabilidade ao ambiente competitivo. Ambiente esse, caracterizado por ser imerso em uma estrutura dinâmica, com práticas uniformizadas, contudo, descentralizadas, que garantam ganhos de escala, porém que evite as empresas percam a capacidade do porte mais enxuto.

Dessa forma, a cooperação pode ser definida como a relação de parceria, refletida em práticas coletivas, para alcançar objetivos comuns ou próprios para cada empresa. Sendo assim, a cooperação é processada por meio de tentativas perceptíveis de empresas, cujo principal objetivo é buscar benefícios mútuos para ampliação do crescimento de determinada área produtiva (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012). No caso do setor turístico, a cooperação pode

trazer benefícios aos negócios, de forma individual ou ao destino turístico como um todo, envolvendo outros atores da rede de cooperação do setor (COSTA; HOFFMANN, 2014).

Ao optarem pela cooperação estratégica, as empresas se complementam e aprimoram-se em diversas áreas, além de compartilharem *know-how*, capacidades técnicas, e oportunidades de aprendizagem, essenciais para o desenvolvimento de futuros projetos conjuntos e inovadores (GERAUDEL; SALVETAT, 2014; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; PANDA, 2017; DREDGE, 2018). Junto com esses benefícios, que levam as empresas a se organizarem em redes, tem-se, ainda, a combinação de competências; compartilhamento de recursos, redução dos riscos e custos; desenvolvimento de serviços diversificados e com qualidade superior; fortalecimento do poder de compra, exercendo uma pressão maior no mercado, aumentando, assim, sua competitividade com o benefício voltado para os clientes (AMATO, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

A cooperação estratégica, conforme Costa e Hoffmann (2014), exerce um papel essencial na competitividade dos destinos turísticos e, conseqüentemente, nas vantagens obtidas pelas empresas que fazem parte da rede de cooperação. Ao integrar uma rede de cooperação, as empresas obtêm ganhos e vantagens competitivas quando comparadas outras empresas do setor que operam isoladamente no mercado (BALESTRIN, 2005), em função das informações trocadas e dos conhecimentos compartilhados sobre determinado produto ou setor. Sendo assim, as redes de cooperação estratégica são vistas como alternativas para obter vantagens competitivas e sobreviverem no mercado de alta competitividade (BASTOS; FERRAZ; PAIVA, 2022; ATHAIDE; BORTOLASO; SCHWANTZ, 2022).

Apesar das facilidades e oportunidades proporcionadas pelas redes de cooperação, alguns desafios são observados ao optar-se por uma configuração de rede de cooperação. Entre os principais desafios das redes de cooperação, destacam-se a falta de confiança (VARELA; FERRAZ; PAIVA, 2021), a alta competitividade (MIRANDA JÚNIOR; COSTA; HOFFMANN, 2016), a dificuldade de encontrar parceiros capacitados (HANSSEN; NOHRIA, 2004); e o desalinhamento estratégico das empresas (BROUTHERS; BROUTHERS; WILKINSON, 1995).

Frente a essas dificuldades, tem-se, ainda, a adesão e o comprometimento das empresas, durante a formação das redes (VERSCHOORE, 2010). Ademais, nesse estudo, tem-se a intenção de buscar analisar se as agências de turismo em Aracaju, SE, mesmo competindo entre si, desenvolvem ações de cooperação estratégica que potencializem vantagens para estas empresas e para o destino turístico local.

### **3 RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE TURISMO**

Associado aos serviços de locação de veículos, transporte de passageiros, restaurantes, pousadas, hotéis, agências de turismo, dentre outros, o setor de turismo é constituído, em sua maioria, por pequenas e médias empresas. No cenário atual de crise de mercado, as PMEs do setor de turismo brasileiro têm optado por estratégias que possam torná-las ainda mais competitivas e que assegurem a sua sobrevivência no mercado (SEBRAE, 2015), essa alternativa estratégica aparece sob forma de organização em redes de cooperação.

Nos últimos anos, as redes de cooperação no turismo vêm obtendo maior visibilidade e relevância entre os pesquisadores (DREDGE, 2018). No Brasil, estudos apontam que as relações de cooperação entre pequenas e médias empresas do setor de turismo contribuem para redução dos custos e possibilita o compartilhamento de informações (CERQUEIRA; SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2010). A cooperação em rede viabiliza ganhos não apenas às empresas individualmente, mas, inclusive, às comunidades e ao destino turístico como um todo (VIEIRA; HOFFMANN, 2018).

A formação das redes de cooperação, de acordo com Cerqueira, Sacramento e Teixeira (2010), a proporciona múltiplos benefícios para seus integrantes, como o aumento da demanda turística do estado, diminuição dos custos de divulgação, aquisição mútua do aprendizado entre os membros da rede e o compartilhamento de informações. Por meio do estudo realizado por essas autoras, em pequenas empresas do setor hoteleiro e na rede turística em Aracaju, SE, pode-se notar que a atuação em redes de cooperação garante às pequenas e médias empresas a sobrevivência em um ambiente competitivo.

Em consonância, Meilke e Silva (2017), apontam que a cooperação no setor de turismo, de uma dada localidade, é indispensável para assegurar a competitividade dos destinos turísticos e das atividades relacionadas e, conseqüentemente, a competição entre os agentes econômicos proprietários dos fatores de produção empregados nessas atividades. Dessa forma, valorizar as atividades comerciais, ligadas ao setor de turismo local, eleva a cooperação como um fator condicionante da atividade turística, promovendo assim, os destinos e a cultura local.

Da Silva, Hoffmann, Costa (2020), em um estudo mais recente acerca da confiança em redes de cooperação de turismo, realizado em Parnaíba, asseveram que a confiabilidade é um atributo imprescindível para contribuir para a formação de redes de cooperação. Além disso, os autores evidenciam que, as instituições de suporte, às pequenas e médias empresas representam

um elo complementar na relação de confiança para formação das redes de cooperação, não sendo necessários contratos para firmar as parcerias.

Já nos estudos das redes de cooperação entre agências de turismo, Braga, Braga e Souza (2010) apontam que a cooperação entre pequenas e médias empresas do setor foi responsável pela melhoria do desempenho competitivo e do aumento dos potenciais benefícios, dentre eles a sobrevivência no mercado e o aumento do faturamento médio mensal bruto.

Varela, Ferraz e Paiva (2021), concomitantemente, asseveram que a cooperação entre agências de turismo é crucial para sustentabilidade do negócio. Os autores sugerem ainda, que as agências de turismo, quando viável, organizem workshop, dinâmicas dentro do setor, como alternativas nas baixas temporadas para oferecer novas formas de parcelamentos, redução dos custos, promoções etc. Assim, com formação de parcerias, torna-se possível a realização de pacotes a um custo mais baixo, para uma maior quantidade de clientes. Essa situação ocasionará um efeito semelhante ao da economia de escala, uma vez que quanto mais pessoas, menor o custo das viagens.

Diante disso, pode-se notar muitos estudos que apontam como a cooperação é benéfica para a existências das pequenas e médias empresas do setor turístico. Reconhecendo as redes de cooperação como uma ação estratégica que determina como as cooperações se desenvolvem e como podem ser mais competitivas e duradouras em mercados competitivos.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo desenvolveu-se sob uma perspectiva qualitativa, de natureza exploratória e descritiva (RICHARDSON, 1985). Dada a carência de estudos relacionando os temas cooperação estratégica e redes de cooperação de PMEs do setor do turismo, este estudo caracteriza-se como exploratório. Este método evidencia-se por ser atribuído de interesses específicos, nos quais o contexto e as singularidades do estudo de caso são elementos fundamentais na investigação (STAKE, 2005; THACHER, 2006; BUFONI, 2002).

O presente artigo, quanto ao tipo de pesquisa, tem caráter descritivo, pois os fatos são observados, registrados e interpretados, sem que haja interferência do pesquisador, na qual pretende analisar as ações de cooperação estratégias das pequenas e médias empresas. Para Bloise (2020), a pesquisa descritiva tem por objetivo a interpretação dos fenômenos estudados e uma atribuição de possíveis significados.

Esta pesquisa, com relação à abordagem do problema, é classificada em qualitativa. Conforme assevera Stake (1995, p. 99), “a maioria dos pesquisadores qualitativos

contemporâneos afirma que o conhecimento é construído ao invés de descobertas”. Dessa forma, segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é utilizada quando o investigador pretende ter uma visão de todo fenômeno estudado, favorecendo a identificação dos múltiplos aspectos envolvidos no fenômeno, assim como proporciona a investigação de possíveis contradições.

Trata-se, com relação à estratégia de pesquisa, de um estudo de casos múltiplos, considerando três pequenas e médias empresas do setor de turismo, sediadas em Aracaju. Para Yin (2015), o estudo de caso é a forma mais adequada para compreender questões do tipo “como” e “por que” certos fenômenos acontecem, quando se há pouco controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais. Sendo assim, o estudo de casos múltiplos caracteriza-se por conter no mesmo estudo mais do que um único caso e apresentam uma visão mais global do fenômeno estudado (YIN, 2015).

Foram, com relação aos instrumentos de coleta de dados utilizados, realizadas entrevistas, seguindo um roteiro semiestruturado, com três gestores das agências de turismo, sediadas em Aracaju, entre os meses de agosto e setembro de 2021. Esse tipo de entrevista é uma ferramenta que proporciona aos pesquisadores algumas vantagens, como maior flexibilidade, oportunidade de observar atitudes e reações e de obter dados relevantes e precisos (BARROS; LEHFELD, 1986; YIN, 2015; FLICK, 2013).

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2016), essa técnica de análise das comunicações consiste em uma metodologia aplicável a todas as particularidades de inúmeros discursos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração.

A escolha do objeto de estudo - agências de turismo do mesmo porte (PMEs), localizadas em Aracaju, SE, deu-se pelo critério de acessibilidade, dada a facilidade de acesso (LAKATOS; MARCONI, 2017) e a relevância dessas empresas para o setor do turismo local. Para realização do estudo, foram definidas três categorias de análise: ações de cooperação estratégicas, os benefícios percebidos pela atuação em redes de cooperação estratégica e os fatores que dificultam a cooperação entre as agências de turismo.

## **5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Os três casos, apresentados a seguir, encontram-se delimitados em três momentos:

caracterização das empresas pesquisadas, do entrevistado e das categorias analíticas abalizadas no estudo: as ações de cooperação estratégicas, os atores que dificultam a cooperação entre as agências de turismo e as vantagens percebidas pela atuação em rede de cooperação.

## 5.1 O CASO DA AGÊNCIA DE TURISMO ALFA

O primeiro caso a ser caracterizado é o da Agência de turismo Alfa (nome fictício), na qual entrevistou-se uma agente de viagem, que atua há 5 anos na empresa e possui uma larga experiência no setor de turismo, sendo esse o motivo, sua contribuição é tida como imprescindível para esta pesquisa. Com formação em Turismo, a entrevistada tem 36 anos e atua no setor há 16 anos.

A agência de turismo foi fundada em 2002, pelo atual sócio-diretor, que possui larga experiência no mercado de viagens corporativas. O empreendimento situa-se no aeroporto de Aracaju, visto como um ponto estratégico, dado o alto fluxo de pessoas no local. Atualmente, conta com 7 colaboradores. Dentre os serviços oferecidos, destacam-se a consultoria de viagens, a obtenção de passaportes, vistos ou qualquer outro documento necessário à realização de viagens, a reserva e venda de passagens aéreas e marítimas, serviços de reserva, hospedagem e transporte turístico.

Tida como uma das agências de turismo que mais cresce em Sergipe, segundo o dono, a empresa busca constantemente por estratégias alinhadas à cooperação, tanto para conseguir manter-se competitiva no mercado, quanto em oferecer diversas opções de serviços aos seus clientes. Dada a complexidade do setor de turismo, e corroborando os estudos de Meilke e Silva (2017), percebe-se que o mercado turístico necessita da cooperação entre todos os atores da rede. Conforme o depoimento da entrevistada, a cooperação é crucial para sobrevivência, uma vez que a formação dos segmentos, que integram o setor de turismo e seus respectivos serviços, ocorre por meio de diferentes setores econômicos.

A relações de colaboração estratégica entre as diversas empresas com a Agência de Turismo Alfa ocorre formalmente via contratos previamente acordados para salvaguardar as partes envolvidas. Os membros que integram a rede da agência de turismo, em análise, são as agências operadoras de receptivos locais, operadoras turísticas e agências de turismo consolidadoras de viagens, transportadoras turísticas (TT) e as empresas de seguros-viagens. Segundo a entrevistada, a maioria das empresas que cooperam com a agência de turismo são de outros estados.

## 5.2 O CASO DA AGÊNCIA DE TURISMO BETA

Na Agência de Turismo Beta (nome fictício), entrevistou-se a sócia proprietária da agência de turismo, que tem 32 anos e possui pós-graduação em Marketing, comunicação integrada e assessoria. Após 8 anos atuando no setor, decidiu abrir sua própria agência de turismo.

A empresa foi fundada em 2015, pela atual sócia proprietária pela sua experiência e atuação no setor turístico. A agência de turismo situa-se no bairro Salgado Filho, em Aracaju. Com relação aos serviços oferecidos evidenciam-se os roteiros/itinerários, recepção, transferência e apoio ao turista, reserva, vendas e acomodações em meios de hospedagem, reserva e venda de passagens aéreas, passeios e excursões nacionais e internacionais.

Embora seja uma empresa recente e, atualmente, não possui nenhum colaborador além da gestora, a expectativa na retomada do turismo traz novas possibilidades de crescimento, relata a entrevistada. A busca contínua por conhecimento e treinamento é uma das características principais dessa agência de turismo, além de oferecer um atendimento personalizado para cada cliente. A ideia de cooperar para competir faz parte da ideologia da titular, uma vez que o setor necessita dessa interação em redes para manter-se no ambiente de alta competitividade imposto pelo mercado, conforme aponta o estudo realizado por Costa e Hoffmann (2014).

Faz, por ser uma empresa nova no mercado aracajuano, com que a agência de turismo perceba a necessidade e oportunidade de atuar em redes de cooperação estratégica com diversas empresas do setor de turismo. A única relação de cooperação estratégica estabelecida na cidade é com a agência de receptivo local, altamente conhecida, situada na orla de Aracaju. A rede de colaboração estratégica entre as empresas com a Agência de Turismo Beta, ocorre formalmente via contratos, estabelecida, de antemão, para garantir a relação produtiva entre as partes. As principais redes de parcerias estratégicas ocorrem com empresas nacionais, dentre elas as operadoras turísticas e as agências de turismo consolidadoras, empresas de seguros de viagens, aéreas e empresas de transporte.

## 5.3 O CASO DA AGÊNCIA DE TURISMO GAMA

O terceiro empreendimento a ser caracterizado é a Agência de turismo Gama (nome fictício), no qual entrevistou-se a sócia proprietária da empresa. Com formação em turismo, a

entrevistada possui 45 anos e atua no setor há, aproximadamente, 27 anos, além de possui grande experiência no turismo internacional.

A empresa atua no mercado aracajuano há 4 anos, situa-se na Avenida Hemes Fontes, em Aracaju. Em meio aos serviços oferecidos, destaca-se a reserva e venda de passagens aéreas, aquaviária, terrestre, ferroviária e conjugadas, o assessoramento, organização e realização de atividades referente às feiras, exposições, congressos e eventos similares, vendas e acomodações em meios de hospedagem, locação de veículos, ingressos de espetáculos públicos, artísticos, esportivos e culturais, e seguros de viagens.

O fato de ser um empreendimento recente fez com que buscasse alinhar-se a redes de cooperação estratégicas para adquirir vantagem competitiva no mercado, confirmando o estudo realizado por Braga, Braga e Souza (2010).

A empresa, conforme o depoimento da entrevistada, não possui relação de cooperação estratégica com empresas locais, apenas com empresas nacionais e internacionais. A colaboração entre as empresas da rede com a Agência de Turismo Gama, ocorre formalmente via contratos estabelecidos previamente objetivando assegurar a relação entre as partes. Dentre as empresas que integram a rede de cooperação estratégica, destacam-se os restaurantes, as agências operadoras de receptivos, as empresas de passeios turísticos, as operadoras turísticas e consolidadoras, os hotéis, as empresas organizadoras de eventos, as empresas locadoras de veículos, guias de turismo e intérpretes.

No total foram realizadas 3 entrevistas com duas sócias-proprietárias e uma consultora de viagens, como pode-se observar no quadro 01, apresentado a seguir.

**Quadro 01 – Resumo dos casos das Agências de Turismo**

<b>Nome Fictício da Empresa</b>	<b>Cargo do Entrevistado</b>	<b>Serviços Oferecidos</b>	<b>Relações estratégicas em rede</b>
Agência de turismo Alfa	Consultora de Viagens	Consultoria de viagens; obtenção de passaportes, vistos ou qualquer outro documento necessário à realização de viagens; reserva e venda de passagens aéreas e marítimas; serviços de reserva; hospedagem e transporte turístico.	Agências de receptivos locais; operadoras e consolidadoras de viagens; empresas de transporte de ônibus e as empresas de seguros.
Agência de turismo Beta	Sócia Proprietária	Roteiros itinerários; recepção; transferência e apoio ao turista; reserva; vendas e acomodações em meios de hospedagem; reserva e venda de passagens aéreas; passeios e excursões.	Operadoras e consolidadoras; empresas de seguros de viagens e empresas de transporte.

(continua)

(continuação)

<b>Nome Fictício da Empresa</b>	<b>Cargo do Entrevistado</b>	<b>Serviços Oferecidos</b>	<b>Relações estratégicas em rede</b>
Agência de turismo Gama	Sócia Proprietária	Reserva e venda de passagens aéreas; aquaviária, terrestre; ferroviária e conjugadas, assessoramento; organização e realização de atividades referente às feiras, exposições, congressos e eventos similares; vendas e acomodações em meios de hospedagem; locação de veículos; ingressos de espetáculos públicos e seguros de viagens.	Restaurantes; agências de receptivos; empresas de passeios turísticos; operadoras e consolidadoras; hotéis; empresas organizadoras de eventos; empresas locadoras de veículos e guias e intérpretes.

Fonte: Elaborado pelas Autoras (2021)

Ademais, a análise foi dividida em três partes. A primeira buscou-se analisar as relações estratégicas estabelecidas entre as agências. Em um segundo momento analisou-se as dificuldades enfrentadas na relação de cooperação entre as agências de turismo. E, por fim, a terceira parte, averiguou-se as vantagens percebidas pela atuação em rede de cooperação.

#### 5.4 VANTAGENS PERCEBIDAS PELA ATUAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO ESTRATÉGICA

A formação das redes de cooperação estratégicas, de acordo com os depoimentos, propicia vários benefícios como a redução dos custos de divulgação do turismo, por meio de feiras de turismo, promovidas em articulação entre agências regionais de turismo para promoção à cooperação entre empresas e divulgação dos destinos turísticos em Sergipe; a troca constante de conhecimento, proporcionando aprendizado mútuo entre as empresas que compõem a rede. O compartilhamento de informações é tido pelos entrevistados como sendo o maior benefício da rede, uma vez que é por meio da troca de informações que as empresas melhoram seus serviços e oferecem aos seus clientes um leque maior de possibilidades.

Outros benefícios da atuação nessas redes pelos entrevistados, são a maior possibilidade de negociação com o cliente, ao passo que a cooperação com as operadoras e consolidadoras facilitam as formas de pagamento e parcelamento, garantindo ao cliente melhores descontos e ainda possibilitando a redução dos custos de transação da empresa em rede; e, também, a criação de oportunidades de negócios uma vez que, a tecnologia viabiliza a cooperação com empresas

internacionais, a exemplo das parcerias fechadas com operadoras turísticas internacionais. Todos esses achados corroboram os estudos de de Balestrin e Verschoore (2016), Dredge (2018), Geraudel e Salvetat (2014) e Panda (2017).

## 5.5 FATORES QUE DIFICULTAM A COOPERAÇÃO ENTRE AS AGÊNCIAS DE TURISMO

Notou-se, em relação aos fatores que inibem a cooperação entre as agências de turismo, que estes são, essencialmente, relacionados ao fato de os empresários não considerarem o outro como parceiro, mas sim como concorrentes, como pode-se notar no depoimento dos entrevistados das Agências de turismo Alfa e Beta:

(...) Olhe, uma agência de viagens não enxerga a outra agência como parceira de negócios, mas como concorrentes... (Agente de Viagens Alfa).

(...) Levo em consideração que, o maior concorrente das agências de viagens, hoje, não é necessariamente, outra agência de viagens. Hoje em dia, eu considero que um dos maiores concorrentes das agências de viagens, em si, é a internet. Porém, as agências não perceberam isso ainda, e não cooperam entre si... (Sócia proprietária da Agência Beta).

O individualismo e a falta de confiança também foram relatados pelos entrevistados das Agências de Turismo Alfa e Gama:

(...) Os empresários aracajuanos, no geral, são bastante individualistas, só pensam em competir, não querem cooperar... (Agente de Viagens Alfa).

(...) As empresas querem manter as informações pra si, não querem cooperar com outras, são bastante individualistas. Talvez, o egoísmo encaixe melhor nessa situação... (Sócia proprietária da Agência Gama).

O comportamento oportunista e a vantagem individual também foram citados, consoante com os depoimentos dos entrevistados das Agências de Turismo Alfa, Beta e Gama:

(...) Os empresários das agências aqui de Aracaju buscam sempre competir, querem sempre os menores preços, então a cooperação não é considerada por eles. Não adianta ter preço e não prezar pela qualidade do serviço que sua empresa oferece. É uma visão antiga... (Agente de Viagens Alfa).

(...) A competição no setor é muito alta, então a troca de informações não é comum. Os donos de agências acham que outros donos podem tirar proveito dessa informação, para ganhos próprios. É aquela visão, cada um tem seu negócio, e quer defender o seu... (Sócia proprietária da Agência Beta).

(...) O oportunismo existe no setor, um sempre quer se sobressair mais que o

outro. A competição é acirrada. Eles não sabem fazer outra coisa, a não ser isso... (Sócia proprietária da Agência Gama).

Portanto, percebe-se que a alta competitividade do setor, o individualismo dos empresários locais, a falta de confiança e o comportamento oportunista são tidos como fatores que dificultam a cooperação entre as agências de turismo, corroborando os estudos de Meilke e Silva (2017), Varela; Ferraz; Paiva (2021).

## 6 CONCLUSÕES

Este estudo objetiva analisar as ações de cooperação estratégica praticadas pelas pequenas e médias empresas do setor de turismo, sediadas em Aracaju, SE, com intuito de gerar aportes para a discussão sobre a cooperação estratégica em redes de empresas.

Os resultados demonstram que a cooperação estratégica proporciona às empresas situações oportunas na busca ativa de melhoria dos seus processos e ampliação de seus conhecimentos, por meio da interação e da troca de informação. Uma vantagem percebida na atuação das empresas em redes é a redução dos custos, posto que, ao atuar em redes de cooperação, as empresas do setor conseguem uma maior flexibilidade nos preços, gerando benefícios, tanto para os clientes, quanto para a empresa. Assim, infere-se que, em razões gerais, as empresas buscam a cooperação para aprimorar suas competências, conexão com novos fornecedores e terem acesso a novas oportunidades, tanto de mercado, quanto de diferenciação dos serviços oferecidos. Não pela ação de cooperação em si, mas visando a sobrevivência da empresa.

Pode-se observar a inexistência de cooperação entre as agências de turismo, dada a alta competitividade e individualismo do setor. Deste modo, conta-se que a alta competitividade do setor, o individualismo dos empresários locais, a falta de confiança e o comportamento oportunista são tidos como fatores que dificultam a cooperação entre as agências de turismo, corroborando os estudos de Meilke e Silva (2017), Varela; Ferraz; Paiva (2021). Dessa forma, compreende-se que a confiança e o aprendizado contínuo representam os pilares essenciais para a sustentabilidade das redes de cooperação, visto que a confiança traz uma estabilidade nas relações entre as empresas da rede o que contribui para a redução dos comportamentos oportunistas.

Este estudo propiciou contribuições, tanto de cunho teórico, quanto prático. Dentre as principais contribuições teóricas, ressalta-se a contribuição para estudos acerca do conhecimento da cooperação estratégica no setor de turismo. As contribuições práticas podem

ser observadas, ao passo que, ao referenciar a existência das redes de cooperação e suas principais oportunidades, encorajam-se as pequenas e médias empresas a adotarem práticas de cooperações estratégicas para obter vantagens e, assim, assegurarem sua sobrevivência no mercado competitivo.

Problemas e limitações são, também, oportunidades e incentivos para o desenvolvimento de novos estudos e da busca contínua por soluções benéficas a mais indivíduos do que aqueles do universo da pesquisa. Isto posto, algumas limitações foram encontradas no decorrer deste estudo, das quais, pode-se citar a resistência de alguns empresários para contribuição dos dados. Ademais, pode-se observar que, alguns dos entrevistados, à primeira vista, ansiaram transmitir uma imagem positiva da empresa, em relação às ações de cooperação estratégicas, expondo respostas consideradas socialmente aceitas.

Diante disso, sustenta-se a necessidade de realizar mais pesquisas e aprofundamentos relativos à cooperação estratégica em redes no setor turístico. Para pesquisas futuras, sugere-se uma análise das ações de cooperação estratégica a nível regional, com o intuito que a pesquisa seja ampliada e, assim, seja possível obter uma análise confirmatória deste estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## **REFERÊNCIAS**

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). Relatório de Gestão de Atividades de 2021. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/noticias/2020> Acesso em: 23 jun. 2021.

AHUJA, G., SODA, G.; ZAHEER, A. The genesis and dynamics of organizational networks. **Organization Science**, v. 23 n.2, p. 434-448, 2012.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas**, São Paulo: Atlas, 2000.

ANTONELLI, C. **The economic theory of information networks**. Proyecto Hol/97/S75, CEPAL, Santiago, Chile, 1999.

ATHAIDE, A. S.; BORTOLASO, I. V.; SCHWANTZ, P. I. Gestão e interdependência: uma análise dos elementos entre redes de cooperação, empresas associadas e evadidas. **Estudo & Debate, Lajeado**, v. 29, n. 1, p. 138-161, 2022. ISSN 1983-036X

BALESTRIN, A. **A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado, 2005. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/274656002\\_A\\_DINAMICA\\_DA\\_COMPLEMENTARIDADE\\_DE\\_CONHECIMENTOS\\_NO\\_CONTEXTO\\_DAS\\_REDES\\_INTERORGANIZACIONAIS](https://www.researchgate.net/publication/274656002_A_DINAMICA_DA_COMPLEMENTARIDADE_DE_CONHECIMENTOS_NO_CONTEXTO_DAS_REDES_INTERORGANIZACIONAIS) Acesso em: 09 out. 2021.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman editora, 2016.

BARBOSA, L. G.; COELHO, A. M.; MOTTA, F. A.; GUIMARÃES, I. L. **Impacto econômico do COVID-19 [recurso eletrônico] : propostas para o turismo**. 2. ed. - Rio de Janeiro: FGV Projetos, 2020. Disponível em:  
[https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/02.covid19\\_impactoeconomico\\_turismo2\\_v07\\_fichacatalografica.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/02.covid19_impactoeconomico_turismo2_v07_fichacatalografica.pdf). Acesso em: 09 out. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições: 70, 2016.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a inicialização científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BASTOS, G. M. F.; FERRAZ, S. F. S.; PAIVA, L. E. B. Redes de cooperação interorganizacional no trade turístico dos Lençóis Maranhenses – Barreirinhas (MA) . **Revista Gestão & Planejamento**, v. 23, n. 1, p. 315-332, 2022.

BLOISE, Denise Martins. **A importância da metodologia científica na construção da ciência**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 06, Vol. 06, pp. 105-122. Junho de 2020. ISSN: 2448-0959.

BRAGA A. X. V, BRAGA D.P.G., SOUZA M. A. Desempenho e competitividade de empresas associadas em rede: um estudo em uma rede de agências de viagens e turismo do estado do Rio Grande do Sul – Brasil. **Observatório de Inovação do Turismo**. São Paulo v. 1 n. 2., 2010)

BRASIL. Ministério da Cultura. Assessoria de Comunicação do Ministério do Turismo. **Apoiado pelo Ministério do Turismo, Sergipe lança campanha promocional de seus destinos**. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/apoiado-pelo-ministerio-do-turismo-sergipe-lanca-campanha-promocional-de-seus-destinos>. Acesso em: 23 jun. 2021.

BROUHERS, K. D.; BROUHERS, L. E.; WILKINSON, T. J. Strategic alliances: choose your parents. **Long Range Planning**, v. 28, n. 3, p. 18-25, 1995.

BUFONI, A. O rigor na exposição do estudo de caso simples: um teste empírico em uma universidade brasileira. In: XXVI ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** do XXVI ENANPAD, 2002.

CADASTUR. 2022. Disponível em: <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/sou-turista/inicio>

CASSAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo, 1998.

CERQUEIRA, A. C., SACRAMENTO, P. M., TEIXEIRA, R. M. *Redes de cooperação entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a rede turística: um estudo de múltiplos casos em Aracaju, SE*. **Observatório de Inovação e turismo**, v. 1, n. 1, 2010.

CHINAZZI, M., DAVIS, J. T., AJELLI, M., GIOANNINI, C., LITVINOVA, M., MERLER, SUN, K. The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. **Science**, 400(April), 395–400, 2020.

COSTA, H. A.; FRANCO, A. F. *Competitividade e cooperação entre pequenas empresas de hospedagem: um estudo de hostels no RJ*. **Cenário**, v. 6, n. 10, 2018.

COSTA, H.; HOFFMANN, V. E. A cooperação entre micro e pequenas empresas aglomeradas como recurso estratégico em destinos turísticos. In: Costa, Carlos; BRANDÃO, FELIPA; COSTA, RUI; BRENDA, ZELIA. (Org.). **Produtos e Competitividade do Turismo na Lusofonia**: 1 ed. Lisboa: Escolar Editora, v. 2, p. 39-50, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. 2010. Reimpressão, Porto Alegre: Artmed, 2016.

CURTIS, L. F.; HOFFMANN, V. E. *Relacionamentos Interorganizacionais, em Contexto de Aglomeração Territorial: um Estudo no Setor Hoteleiro das Destinações Turísticas de Gramado e Canela (RS)*. **XXXIII Encontro ANPAD**. São Paulo/SP- 19 a 23 de setembro de 2009.

DA SILVA, D. L. B., HOFFMANN, V. E., COSTA, H. A. *Confiança em redes de cooperação do turismo: análise de seu papel e elementos vinculados em Parnaíba, Piauí, Brasil*. **RBTUR**, v. 14, n. 2, p. 9-29, 2020.

D'HAUTESSE, A. *Lessons in Managed Destination Competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort*. In **Tourism Management**, v. 21, p. 23-32, 2000.

DOI: [10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/metodologia-cientifica](https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/metodologia-cientifica)

DREDGE, D. *Rescuing policy in tourism network research*. **Via Tourism Review**, n. 1, v. 13, 2018.

FECOMÉRCIO/ SESC/SENAC SERGIPE (2020). **Arquivo CNC – Sistema Fecomércio de 2020**. Disponível em: [ecomercio-se.com.br/tag/cnc](https://ecomercio-se.com.br/tag/cnc). Acesso em: 01 set. 2021.

FLICK, U. **Introdução a metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Pensa, 2013.

GERAUDEL, M. SALVETAT, D. “What are the antecedents of coopetition? An explanation in terms of centrality and personality traits”. **European Business Review**, v. 26, n. 1, pp. 23-42, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamento de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MIELKE, E. J.; SILVA, J. A. A cooperação no desenvolvimento de destinos turísticos: importância como política pública e como instrumento propulsor na comercialização de produtos turísticos locais. **RITUR**. Penedo, v. 7, n. 2, 2017.

MIRANDA JÚNIOR, N.; COSTA, H.; HOFFMANN, V. Dificuldades para a Cooperação entre Hotéis Aglomerados Territorialmente: um estudo da hotelaria em Brasília – DF, **Revista Turismo em Análise**, v. 27 n. 1, 2016.

NEVES, C. S. B.; CARVALHO, I. S.; DE SOUZA, W. F.; FILIPPIM, M. L. Os impactos da covid-19 nas viagens de turistas brasileiros: conjuntura e perspectivas na eclosão e na expansão da pandemia no Brasil. **Turismo: Visão e Ação [online]**. 2021, v. 23, n. 1 [Acessado 5 Outubro 2021], pp. 2-25. Disponível em: <<https://doi.org/10.14210/rtva.v23n1.p2-25>>. Acesso em: 05 out. 2021.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

PANDA, D. K. Coevolution and coexistence of cooperation and competition in interorganizational collaboration: Evidences from Indian management consulting industry. **Journal of Global Operations and Strategic Sourcing**. v. 10, n. 1, 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SEBRAE (2015) - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo de competitividade das micro e pequenas empresas do turismo brasileiro**. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/e575e0a574f9ac3edd0cbeac6eba19a5/\\$File/6056.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e575e0a574f9ac3edd0cbeac6eba19a5/$File/6056.pdf) Acesso em: 24 jun. 2021.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005, p. 108-132.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

THACHER, D. The Normative Case Study. **American Journal of Sociology**. v. 111, n. 6, p. 1631-1676, mai. 2006.

THOMPSON, G. F. **Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

UNWTO. World Tourism Barometer May 2020 Special focus on the Impact of COVID-19. Disponível em: [https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421817#:~:text=%2D19%20\(Summary\)-,UNWTO%20World%20Tourism%20Barometer%20May%202020%20Special%20focus%20on,of%20COVID%2D19%2&text=Abstract%3A&text=Available%20data%20points%20to%20a,USD%2080%20billion%20in%20receipts](https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421817#:~:text=%2D19%20(Summary)-,UNWTO%20World%20Tourism%20Barometer%20May%202020%20Special%20focus%20on,of%20COVID%2D19%2&text=Abstract%3A&text=Available%20data%20points%20to%20a,USD%2080%20billion%20in%20receipts). Acesso em: 23 jun. 2021.

VARELA, D. M. FERRAZ, S. F. PAIVA, L. E. B. Rede de cooperação interorganizacional no

trade turístico de Tarrafal de Santiago (cabo verde). **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 12, n. 1, mar. 2021.

VERSCHOORE, J. R. Programa Redes de Cooperação: uma análise da política pública gaúcha de desenvolvimento local com base em seus beneficiários. **Revista Pós Ciências Sociais**, v. 7, n. 13, 2010.

VIEIRA, D.P.; HOFFMANN, V. E. A Influência dos Relacionamentos para o Desempenho das Empresas de Hospedagem. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, 18(1), 187-204, abr, 2018.

WTTC. Global economic impact & trends 2019. Disponível em: <https://ambassade-ethiopie.fr/onewebmedia/Tourism-WTTC-Global-Economic-Impact-Trends-2019.pdf> Acesso em: 23 jun. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.