



Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Doutorado em Administração

DAVID LEONARDO BOUÇAS DA SILVA

**A CONFIANÇA E SUA RELAÇÃO COM OS ELEMENTOS  
VINCULADOS NAS REDES DE COOPERAÇÃO  
DO BRASIL E DA ESPANHA**

Brasília  
2018

Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Doutorado em Administração

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Estratégia, Marketing e Inovação.

**Orientador:** Dr. Valmir Emil Hoffmann

**Coorientador:** Dr. Luis Martínez Cháfer

Brasília  
2018

**A CONFIANÇA E SUA RELAÇÃO COM OS ELEMENTOS VINCULADOS NAS  
REDES DE COOPERAÇÃO DO BRASIL E DA ESPANHA**

Tese Defendida no dia 16 de abril de 2018 perante banca examinadora composta por:

---

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann – Presidente  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Universidade de Brasília – UnB

---

Prof. Dr. Cristiano de Oliveira Maciel – Membro Externo  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

---

Profa. Dra. Maria José Barbosa de Souza – Membro Externo  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

---

Prof. Dr. Edgar Reyes Júnior – Membro Interno  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Universidade de Brasília – UnB

---

Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes – Suplente  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Universidade de Brasília – UnB

Aos meus familiares queridos que, perante as dificuldades, aportam um amor incondicional e me impulsionam a seguir firme na conquista dos meus planos pessoais e profissionais.

## AGRADECIMENTOS

Deus, pelas bênçãos derramadas e por me permitir cada conquista dessa vida, sempre!

Vitória e Rafael, meus pais amados, responsáveis diretos por cada conquista e alegria. Qualquer mérito atribuído a mim é resultado dos seus conselhos e ensinamentos!

Luciana, por se doar integralmente neste e em tantos outros projetos comigo. Tua presença é uma luz divina em minha vida!

Valmir Emil Hoffmann, orientador paciente, amoroso e que me acompanhou, de forma muito responsável e sábia, na construção desta tese.

Universidade Jaume I, em especial, ao meu coorientador Prof. Luis Martínez Cháfer, e docentes Molina e Teresa Bellmunt, pelo acolhimento e olhar crítico ao longo do sanduíche no exterior.

Aos membros da banca, professores Edgar, Maria José e Cristiano, pelas excelentes contribuições, desde a qualificação até a defesa da tese.

UnB e docentes do PPGA/UnB, que me possibilitaram um aprendizado enriquecedor. Em especial, Prof. Tomás de Aquino, exemplo de profissional sábio, dedicado e amigos dos alunos.

UFMA, por todo o suporte para que eu pudesse realizar com tranquilidade o meu Doutorado.

CAPES, pelo suporte financeiro ao longo do Doutorado, inclusive na concessão da bolsa sanduíche. Aplausos para esse trabalho tão importante no fomento da ciência brasileira.

Vitor, Ana Isabela, Débora e Rafael Júnior, irmãos tão especiais e que vibram com as minhas alegrias! Rafinha, Pedro, Alice e Pietra pela doçura nas tardes animadas na casa dos avós!

Basti, amor de mãe, altruísta, verdadeiro, puro!

Tia Nazaré (*in memoriam*), saudades das risadas, da voz encantadora e do senso de humor!

Grupo Intolerantes, Léo, Guá e Pachecão, amigos irmãos, cuja gratidão é infindável!

Famílias Bouças Bahia e Bastos Silva que fazem de Brasília uma extensão do meu lar.

Família Machado Prazeres, em especial Dona Mary e Seu Raimundo, Luana e Allana, pelo acolhimento como um filho/irmão!

Elimar Nascimento e Helena Costa, referências profissionais que sigo tendo o prazer de tê-los como parceiros e contar com seus ensinamentos nesta tese e em muitos outros trabalhos.

Amigos do PPGA/UnB, que desde o início me fizeram ter certeza da melhor escolha pelo Doutorado na Administração: Ken, Finazzi, Bernardo, Lana, Alex, Shirley, Walter, Jana, Silvia, Mari, Pablo, Kesley, Bruno, Guevara, Nayra, George, Juliana, Lear, Leonardo, Alan, Daniel, Peng e tantos outros. Menção especial ao meu amigo, Ricardo Ken Fujihara, que se

privou do próprio e escasso tempo para a sua tese e se dedicou, como um irmão, a me ajudar quando tive dificuldade.

Meus parceiros e amigos Davi Andrade e Luciana Brandão, pela trajetória acadêmica que temos construído juntos. Me orgulho da responsabilidade, ética e competência de cada um de vocês.

Ana e Diego, pela amizade mais que especial e pelos momentos compartilhados ao longo dessa estadia em Brasília. Nossa amizade é para a vida toda!

Colegas do GERIR, pelas trocas de experiências, sugestões, críticas, tão necessárias à construção do conhecimento.

Gestores brasileiros e espanhóis que gentilmente se prontificaram a responder minha pesquisa e, sem os quais, eu jamais teria obtido o êxito em concluí-la.

*“Alguns soldados do reino de Wu faziam a travessia de um rio ao mesmo tempo que soldados inimigos do reino de Yue. Um vento impetuoso soprou e virou os barcos. Todos teriam perecido, se não tivessem se ajudado mutuamente. Eles esqueceram que eram inimigos; ao contrário, agiram como se fossem amigos ternos e sinceros. Eles se ajudaram, como a mão direita coopera com a esquerda”*  
(Sun Tzu – A Arte da Guerra).

## RESUMO

O presente estudo objetivou determinar o papel da confiança e de seus elementos vinculados nas redes de cooperação turística do Brasil e da Espanha. Desse modo, foram elaboradas oito hipóteses de pesquisa, de onde se construiu o modelo teórico analisado. Metodologicamente, este consistiu, inicialmente, um estudo quantitativo, cuja técnica multivariada empregada foi a Análise de Equações Estruturais. Assim, coletou-se dados junto a 307 empresas de hospedagem do Brasil e da Espanha. Em seguida, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, com 13 instituições de suporte (IDS), nove brasileiras e quatro espanholas, lançando mão da técnica de Análise de Conteúdo, para corroborar os resultados da etapa quantitativa. Os achados principais mostraram que a confiança se mantém como um elemento-chave na composição das redes de cooperação turística, brasileiras e espanholas, embora ela exista entre pequenos grupos no destino e não de forma generalizada, fortalecendo a necessidade de que outros elementos se vinculem à confiança para que a cooperação em rede se materialize. Quanto aos elementos vinculados, os contratos assumem um papel de substituição em relação à confiança na formação das redes, contudo, os contratos são preteridos pelas empresas, e isso se reproduz no fato de a maioria das relações ter orientação informal, isso tanto na realidade brasileira, quanto espanhola. As IDS também assumem uma função de substitutas à confiança e confirmam seu protagonismo na orientação para que o empresariado decida cooperar. Esta situação configura um efeito território, haja vista que contar com seu apoio técnico é uma das vantagens das firmas aglomeradas. No comparativo entre países, as empresas espanholas revelaram maior autonomia das IDS na composição das suas alianças, ao passo que as brasileiras ainda se mostram mais dependentes delas quando pensam na articulação para fins de cooperação. Ademais, as IDS assumem papel de destaque na construção de mecanismos formais e no estímulo às trocas recíprocas interempresariais. O elemento reciprocidade se apresentou como o único complementar à confiança, uma vez que a atitude recíproca tanto se correlaciona positivamente à cooperação, como à confiança entre elas. As opiniões por países reiteraram que os empresários, brasileiros e espanhóis, pouco se atêm às possíveis retaliações em resposta ao comportamento oportunista. A cooperação em rede se mostrou relevante à melhoria do desempenho empresarial, contudo, os dados qualitativos revelaram outras questões que se somam à cooperação para justificar o desempenho, como a capacidade absorptiva das empresas e a qualidade dos seus serviços. Por último, são apresentadas contribuições às práticas gerenciais, à elaboração de políticas públicas, ao ensino dos temas discutidos, bem como as limitações do estudo e a agenda de pesquisa.

**Palavras-Chave:** Confiança, Redes Interorganizacionais, Cooperação Turística, Pequenos Negócios, Elementos Vinculados, Desempenho, Brasil e Espanha.

## ABSTRACT

This study aimed to determine the role of trust and its associated elements in the tourism cooperation networks of Brazil and Spain. In order to accomplish the proposed objective, eight research hypotheses and a theoretical model were created. Methodologically, we developed a quantitative study, using the multivariate technique of Structural Equations Analysis. Data were gathered from 307 small hospitality enterprises in three Brazilian and four Spanish destinations. Then, a qualitative research was developed to complement the quantitative data. 13 support institutions (SI), nine in Brazil and four in Spain were interviewed, using Content Analysis technique. The main findings showed that trust remains as a key factor in the creation of Brazilian and Spanish cooperation networks, although trust exists between small groups within the destination. This reinforces other elements need to build up network cooperation. 1) Contracts are substitutes of trust, however, firms prefer trust to mitigate the risk of opportunism. Thus, most of the relationships are informal, both in Brazilian and Spanish realities. 2) SI also substitute trust and promote cooperation. This situation reproduces a territorial effect, since SI technical support is one of the main advantages of clustered firms. In this case, Spanish enterprises have shown a greater autonomy compared to Brazilian firms, due to the Brazilian dependence on SI to establish cooperation networks. In addition, SI help to create formal mechanisms and to stimulate reciprocal exchanges among entrepreneurs. 3) Reciprocity has been the only complementary bases for trust, since the reciprocal attitude positively impacts cooperation, as well as interorganizational trust. Network cooperation had a positive influence on firms' performance, although qualitative data has shown that other issues are also relevant to justify firms' performance, such as the absorptive capacity and the quality of services. In the end, we present our contributions to management practices, to public policies, to the teaching of the themes discussed, as well as the study limitations and research agenda.

**Keywords:** Trust, Interorganizational Networks, Tourism Cooperation, Small Enterprises, Associated Elements, Performance, Brazil and Spain.

## RESUMEN

Esta tesis tiene como objetivo determinar el papel de la confianza y de sus elementos vinculados en las redes de cooperación turística de Brasil y España. De este modo, fueron elaboradas ocho hipótesis de investigación, donde se construyó el modelo teórico analizado. Metodológicamente, este estudio es, inicialmente, cuantitativo y cuya técnica empleada fue el Análisis de Ecuaciones Estructurales. Así, fueron recogidos datos con 307 alojamientos turísticos de Brasil y España. En seguida, fue desarrollada una encuesta cualitativa, con 13 instituciones de apoyo (IDA), nueve brasileñas y cuatro españolas, usando la técnica de Análisis de Contenido, para corroborar los resultados de la etapa cuantitativa. Los hallazgos principales mostraron que la confianza es un elemento clave en la composición de las redes de cooperación turísticas, brasileñas y españolas, aunque que ella ocurra entre pequeños grupos del destino y no de forma generalizada, fortaleciendo la necesidad de que otros elementos se vinculen a la confianza para que la cooperación ocurra. Sobre los elementos vinculados, los contratos asumen un papel de sustitución en relación con la confianza en la formación de las redes. Sin embargo, los contratos son preteridos por las empresas, y esto se reproduce en el hecho de que la mayoría de las relaciones tienen orientación informal, tanto en la realidad brasileña, como en la española. Las IDA también asumen una función de sustitutas a la confianza y confirman su protagonismo en la orientación para que el empresariado elija la cooperación. Esta situación configura un efecto territorio, en virtud de que su apoyo técnico es una de las ventajas de las firmas aglomeradas. Las empresas españolas revelaron superior autonomía en comparación con las brasileñas, pues estas aún se muestran más dependientes de las IDA cuando piensan en la articulación para cooperar. Además, las IDS fomentan la construcción de mecanismos formales y estimulan el comportamiento recíproco entre los empresarios. La reciprocidad se presentó como el único elemento complementario a la confianza, pues la actitud recíproca tanto impacta positivamente la cooperación, como la confianza entre los negocios. Las opiniones por países mostraron que ambos empresarios, brasileños y españoles, poco se atan a las posibles represalias en respuesta al comportamiento oportunista. La cooperación se mostró relevante para la mejora del desempeño empresarial. Sin embargo, los datos cualitativos añadieron otras cuestiones a la cooperación para justificar el desempeño, como la capacidad dinámica de las empresas y la calidad de los servicios. Por último, presentase contribuciones a las prácticas gerenciales, a la elaboración de políticas públicas, a la enseñanza de los temas discutidos, así como las limitaciones del estudio y la agenda de investigación.

**Palabras Clave:** Confianza, Redes Interorganizacionales, Cooperación Turística, Pequeños Negocios, Elementos Vinculados, Desempeño, Brasil y España.

## Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo Teórico – Hipótese 1.....	32
Figura 2 – Modelo Teórico – Hipótese 2a.....	62
Figura 3 – Modelo Teórico – Hipótese 2b.....	64
Figura 4 – Modelo Teórico – Hipótese 3a.....	66
Figura 5 – Modelo Teórico – Hipótese 3b.....	67
Figura 6 – Modelo Teórico – Hipótese 4a.....	72
Figura 7 – Modelo Teórico – Hipótese 4b.....	72
Figura 8 – Modelo Teórico – Hipótese 5.....	76
Figura 9 – Modelo Teórico da Pesquisa.....	76
Figura 10 – Mapa da Rota das Emoções.....	81
Figura 11 – Localização geográfica das Comunidades Autônomas espanholas investigadas.....	82
Figura 12 – Modelo de proposições e definição das variáveis observadas.....	87
Figura 13 – Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de Medida Original.....	108
Figura 14 – Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de Medida Ajustado.....	109
Figura 15 – Análise de Equações Estruturais – Modelo Teórico.....	112
Figura 16 – Análise de Equações Estruturais – Modelo Reespecificado.....	113

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Diferenças entre Confiança e Reciprocidade.....	72
Quadro 2 – Categorias e subcategorias da pesquisa piloto.....	79
Quadro 3 – Composição do questionário para pesquisa quantitativa.....	85
Quadro 4 – Definição das variáveis a serem estudadas.....	86
Quadro 5 – Indicadores considerados para a análise de desempenho empresarial.....	92
Quadro 6 – Indicadores de ajustamento do modelo.....	102
Quadro 7 – IDS identificadas como as que mais contribuem para a cooperação.....	104
Quadro 8 – Variáveis eliminadas no ajustamento do Modelo de Medida Original.....	108
Quadro 9 – Medidas de verificação da viabilidade e fiabilidade dos construtos.....	110
Quadro 10 – Depoimentos sobre a confiança influenciando positivamente a cooperação (medidas diretas).....	114
Quadro 11 – Depoimentos sobre expectativas positivas acerca da conduta dos parceiros.....	115
Quadro 12 – Depoimentos sobre o predomínio de informalidade nas relações de cooperação.....	115
Quadro 13 – Depoimentos sobre as razões para não contratualizar.....	116
Quadro 14 – Depoimentos sobre a atuação das IDS para encetar a cooperação.....	116
Quadro 15 – Depoimentos sobre a facilitação de diálogos proporcionada pelas IDS.....	117
Quadro 16 – Depoimentos sobre planejamento, coordenação e/ou execução das parcerias.....	118
Quadro 17 – Depoimentos sobre o apoio técnico/financeiro às PME na cooperação.....	119
Quadro 18 – Depoimentos sobre a relevância das IDS para que os empresários possam cooperar.....	119
Quadro 19 – Depoimentos sobre o individualismo dos parceiros.....	120
Quadro 20 – Depoimentos sobre as sanções/retaliações aos empresários.....	121
Quadro 21 – Depoimentos sobre o calculismo nas ações empresariais.....	121
Quadro 22 – Depoimentos sobre a reciprocidade influenciando positivamente a confiança.....	122
Quadro 23 – Depoimentos sobre a complementaridade entre as empresas.....	122
Quadro 24 – Depoimentos sobre a indicação de serviços dos parceiros.....	123
Quadro 25 – Depoimentos sobre a presença de variados grupos dentro das redes de cooperação.....	123

Quadro 26 – Depoimentos sobre conflitos/rivalidade entre os empresários.....	124
Quadro 27 – Depoimentos sobre as razões para os empresários não cooperarem.....	125
Quadro 28 – Depoimentos sobre a cooperação como condição insuficiente ao bom desempenho empresarial.....	126
Quadro 29 – Depoimentos sobre as razões para o bom desempenho empresarial.....	126
Quadro 30 – Depoimentos sobre a confiabilidade – competência – como uma das condições ao bom desempenho empresarial.....	127
Quadro 31 – Teste de Hipótese ( $H_1$ ) e conclusão apresentada.....	132
Quadro 32 – Teste de Hipóteses ( $H_{2a}$ e $H_{2b}$ ) e conclusões apresentadas.....	135
Quadro 33 – Teste de Hipóteses ( $H_{3a}$ e $H_{3b}$ ) e conclusões apresentadas.....	140
Quadro 34 – Teste de Hipóteses ( $H_{4a}$ e $H_{4b}$ ) e conclusões apresentadas.....	146
Quadro 35 – Teste de Hipótese $H_5$ e conclusão apresentada.....	154
Quadro 36 – Resumo do Teste de Hipóteses e das Conclusões.....	158

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da amostra na etapa qualitativa.....	78
Tabela 2 – Dados sobre as Comunidades Autônomas entrevistadas.....	81
Tabela 3 – Universo e amostra da pesquisa no Brasil.....	94
Tabela 4 – Informações da coleta de dados com as empresas espanholas.....	96
Tabela 5 – Universo e amostra da pesquisa na Espanha.....	96
Tabela 6 – Cargo ocupado pelos respondentes.....	97
Tabela 7 – Sexo, tempo de atuação na empresa e escolaridade dos respondentes.....	97
Tabela 8 – Atividade principal, tempo de existência e porte das empresas.....	98
Tabela 9 – Medidas de assimetria e curtose das variáveis.....	100
Tabela 10 – Estatística Descritiva e Comparação entre os Países.....	106
Tabela 11 – Análise de Viabilidade e Fiabilidade dos Construtos.....	110
Tabela 12 – Estimativas das Relações entre Variáveis – Modelo Teórico.....	112
Tabela 13 – Estimativas das Relações entre Variáveis – Modelo Teórico Reespecificado.....	113

## Lista de Siglas

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ADL – Agencia de Desarrollo Local

ADR – Agencia de Desarrollo Rural

AETRE – Associação das Empresas de Turismo da Rota das Emoções

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COMTUR – Conselho Municipal de Turismo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

IFMA – Instituto Federal do Maranhão

INE – Instituto Nacional de Estadística de España

LPC&VB – Litoral Piauiense *Convention & Visitors Bureau*

MTur – Ministério do Turismo

ONG – Organização Não-Governamental

PGCI – Programa Geral de Cooperação Internacional

PIB – Produto Interno Bruto

PIBIC – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

Sebrae – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECTUR – Secretaria Municipal de Turismo

SETUR – Secretaria do Estado do Turismo

Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SINTRAHTUR – Sindicato dos Trabalhadores do Comércio Hoteleiro, Motéis, Pousadas, Restaurantes, Bares e em Turismo e Hospitalidade de Barreirinhas e Região dos Lençóis Maranhenses/MA

UFPI – Universidade Federal do Piauí

UnB – Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	18
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	28
<b>2.1 Redes de Cooperação e Território.....</b>	28
2.1.1 <i>Cooperação e Redes.....</i>	28
2.1.2 <i>Redes no Contexto da Cooperação e das PME.....</i>	33
2.1.3 <i>Aglomerações Territoriais, Cooperação e Redes.....</i>	40
2.1.4 <i>Turismo, Cooperação e Redes.....</i>	44
<b>2.2 Confiança em Redes Interorganizacionais.....</b>	50
<b>2.3 Elementos Vinculados à Confiança nas Redes Interorganizacionais.....</b>	58
2.3.1 <i>Mecanismos Formais.....</i>	60
2.3.2 <i>Instituições de Suporte.....</i>	64
2.3.3 <i>Reciprocidade.....</i>	68
<b>2.4 A Relação entre Cooperação e Desempenho nas Redes Interorganizacionais.....</b>	73
<b>3. MÉTODO.....</b>	77
<b>3.1 Estudo Piloto.....</b>	78
<b>3.2 Objeto de Estudo.....</b>	80
<b>3.3 Estudo Quantitativo.....</b>	82
3.3.1 <i>Universo da Pesquisa Quantitativa e Amostra.....</i>	83
3.3.2 <i>Instrumento Quantitativo de Coleta de Dados.....</i>	84
3.3.2.1 <i>Construtos e modelo da pesquisa.....</i>	86
3.3.2.2 <i>Escala utilizada.....</i>	88
3.3.2.3 <i>Validação com juízes e pré-teste.....</i>	88
3.3.3 <i>Proposta de Indicadores de Desempenho Secundários.....</i>	90
3.3.4 <i>Coleta dos Dados Quantitativos.....</i>	93
3.3.5 <i>Perfil dos Respondentes da Pesquisa Quantitativa.....</i>	97
3.3.6 <i>Tratamento dos Dados Quantitativos.....</i>	99
3.3.7 <i>Verificação da Normalidade.....</i>	99
3.3.8 <i>Análises Estatísticas.....</i>	101
<b>3.4. Estudo Qualitativo.....</b>	103
3.4.1 <i>Participantes da Pesquisa Qualitativa e Critério de Escolha.....</i>	104
3.4.2 <i>Técnica Qualitativa de Coleta de Dados.....</i>	105

3.4.3 Técnica Qualitativa de Análise de Dados.....	105
<b>4. ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>106</b>
<b>4.1 Análise de Variância.....</b>	<b>106</b>
<b>4.2 Análise Fatorial Confirmatória.....</b>	<b>107</b>
<b>4.3 Análise de Equações Estruturais.....</b>	<b>111</b>
<b>4.4 Resultados da Pesquisa Qualitativa por Categorias de Análise.....</b>	<b>114</b>
4.4.1 Categoria: Confiança.....	114
4.4.2 Categoria: Mecanismos Formais.....	115
4.4.3 Categoria: Instituições de Suporte.....	116
4.4.4 Categoria: Reciprocidade.....	120
4.4.5 Categoria: Cooperação.....	122
4.4.6 Categoria: Desempenho Empresarial.....	126
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>129</b>
<b>5.1 A Relação entre Confiança e Cooperação nas Redes Interorganizacionais do Turismo.....</b>	<b>129</b>
<b>5.2 A Influência dos Elementos Vinculados sobre a Confiança e a Cooperação nas Redes Interorganizacionais do Turismo.....</b>	<b>132</b>
5.2.1 Mecanismos Formais.....	132
5.2.2 Instituições de Suporte.....	135
5.2.3 Reciprocidade.....	143
<b>5.3 A Relação entre Cooperação e Desempenho nas Redes Interorganizacionais do Turismo.....</b>	<b>148</b>
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>155</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>187</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>200</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A competitividade constitui um tema frequentemente debatido nos estudos organizacionais, haja vista a importância de compreender porque algumas firmas são bem sucedidas, enquanto outras fracassam (Dyer, 1996; Rumelt, Schendel & Teece, 1995). O cenário de competitividade pode ser explicado por uma diversidade de razões, dentre elas, as mudanças na tecnologia e na competição internacional, além da sofisticação dos mercados, clientes e fornecedores que limitam a habilidade das organizações em lidar com estas questões, levando-as a cooperar entre si (Franco, 2007; Miles & Snow, 1986). Neste ponto, as estratégias traçadas pelas empresas devem se voltar ao incremento da sua força para lidar com a concorrência, a fim de superá-la e alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Coyne, 1986).

A competição interfirmas existe em meio ao fato das organizações constituírem estruturas abertas (Scott, 1998), com amplas interações sociais fora de suas fronteiras, o que resulta em relacionamentos com um valor econômico óbvio (Belussi & Arcangeli, 1998). Isto porque a busca por recursos que assegurem a sobrevivência da empresa é o principal impulsionador da cooperação (Das & Teng, 2001), ou em outras palavras, do estabelecimento de redes. As redes se enquadram neste contexto por serem entendidas como formas organizacionais que possibilitam uma relação de complementaridade entre as firmas parceiras, por meio do compartilhamento de recursos que lhes sejam necessários para competir (Dyer & Singh, 1998; Oliver, 1990).

Assim, a literatura salienta o estabelecimento de redes interorganizacionais (Belussi & Arcangeli, 1998; Braun, 2002; Cassiolato & Lastres, 2002; Franco, 2007; Grandori & Soda, 1995; Jarillo, 1988; Viera & Hoffmann, 2013) e a ação cooperativa entre firmas concorrentes (Asheim & Isaksen, 2002; Gimeno, 2004; Ring & Van de Ven, 1992) como meios para que as empresas obtenham vantagem competitiva. Estudos recentes apontam para o crescimento das pesquisas sobre as relações interfirmas, em formatos de alianças, redes ou aglomerações territoriais (Mascena, Figueiredo & Boaventura, 2013), enfocando questões entre as quais recursos, laços formais e informais, troca de informação entre indivíduos, grupos ou empresas (Puffal & Puffal, 2014), o que denota maior interesse dos pesquisadores no tema, aumento da prevalência das redes, ou ambos (Andrighi, Hoffmann & Andrade, 2011).

Nestes casos, tem-se o incremento na constituição de relacionamentos entre empresas – concorrentes ou não – a partir da constatação de que as firmas que cooperam, *ceteris*

*paribus*, apresentam melhores resultados em relação àquelas que não atuam desta maneira (Cassiolo & Lastres, 2002; Castro, Bulgacov & Hoffmann, 2011; Costa, 2009; Franco, 2007; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Podolny & Page, 1998). De maneira mais específica, muitas publicações em torno do tema cooperação e redes, trouxeram à tona discussões para além da sua importância, ao abordar o que seria necessário para gerar e consolidar relacionamentos interfirmas, a exemplo da confiança (Gulati, 1995; Jarillo, 1988; Lanz & Tomei, 2015; Powell, 1990; Sydow, 1998).

Corroborando esta ocorrência, Meuer (2014) sugeriu pesquisas mais aprofundadas sobre a confiança, no sentido de que vários autores enxergam este construto como essencial à constituição de redes (Blomqvist, 1997; Borgatti & Foster, 2003; Castro et al., 2011; Child & Faulkner, 1998; Grandori & Soda, 1995; Gambetta, 1988; Gulati, 1998; Hoffmann & Schlosser, 2001; Hoffmann, Lopes & Medeiros, 2014; Jarillo, 1988; Lanz & Tomei, 2015; Ring & Van de Ven, 1992; Sydow, 1998; Thorelli, 1986), sobretudo em função das vantagens que a confiança propicia aos seus participantes (Lanz & Tomei, 2015), como a minimização dos custos de transação e do oportunismo existente nas trocas econômicas (Ring & Van de Ven, 1992; Williamson, 1979, 1985, 1991).

Na perspectiva relacional, a confiança pode ser definida como a intenção de aceitar a vulnerabilidade em relação à parte confiada, com base nas expectativas positivas de suas ações (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Isso ratifica a sua relevância para os relacionamentos em redes de empresas, uma vez que, para o funcionamento dessas relações, é importante que seus participantes se sintam seguros quanto ao comportamento futuro dos parceiros (Gambetta, 1988), a ponto de assumirem os riscos envolvidos na relação (Luhmann, 1988) e desconsiderarem outras salvaguardas à conduta cooperativa, como o uso de mecanismos formais. Isso é um dos motivos que justifica a presença da confiança na literatura sobre redes interorganizacionais, há mais de três décadas, como um elemento-chave na sua formação (Thorelli, 1986).

Sob um enfoque institucional, Fukuyama (1996) afirmou que o bem-estar de uma nação, assim como a sua habilidade competitiva são condicionados por uma única e abrangente característica cultural: o nível de confiança inerente a essa sociedade. Nesse âmbito, na dinâmica coletiva, trair a confiança de um parceiro de troca pode resultar em sanções sociais ao desertor (Putnam, 2005), prevalecendo, portanto, a preocupação com a coletividade, em detrimento do individual. Ao se considerar as interações econômicas entre micro, pequenas e médias empresas (PME) – objeto do presente estudo – essa deserção pode

se reproduzir igualmente, pois as relações sociais e comerciais do indivíduo podem se desenrolar em uma mesma arena, em que pesam aspectos como a confiança (Axelrod, 1984).

Note-se que a confiança existente entre indivíduos e/ou organizações emerge como um recurso estratégico que favorece, na prática, a consolidação da cooperação (Gambetta, 1988; Grandori & Soda, 1995; Gulati, 1998; Hoffmann et al., 2014). Isso ocorre porquanto ela caracteriza ambientes com menor oportunismo e facilita a troca de recursos (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998), sobretudo nas relações de longo prazo (Jarillo, 1988). Ademais, a confiança é entendida como um potencial recurso gerador de vantagem competitiva (Lanz & Tomei, 2015), por propiciar melhor desempenho às empresas e aos seus parceiros (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998). No entanto, na problematização deste estudo, foram identificadas pesquisas que aportam conclusões opostas quando se trata da relação entre confiança e cooperação, e essa heterogeneidade de resultados justifica um maior aprofundamento sobre a confiança no âmbito dos relacionamentos interorganizacionais (Bakker, 2010; Castro et al., 2011; Costa, 2009; Gaspar, Silva, Farina & Siqueira, 2014; Meuer, 2014; Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009).

*A priori*, traz-se que, ao contrário de muitas investigações seminais que consideram a confiança uma condição essencial ao estabelecimento de qualquer relação interfirma de sucesso (Jarillo, 1988; Thorelli, 1986), defende-se, neste trabalho, que esforços cooperativos possam existir mesmo em ambientes desprovidos de confiança (Axelrod, 1984; Lanz & Tomei, 2015; Mayer et al., 1995), inclusive porque alguns contextos podem inviabilizar o seu surgimento (Sydow, 1998). Para tanto, exige-se a presença de elementos que se vinculem à confiança – por substituição ou por complementação (Czernek, Czakon & Marszałek, 2017) – para que as possibilidades de cooperação sejam incrementadas e/ou os custos de governança, nessas redes, superados (Belussi & Arcangeli, 1998; Powell, 1990). A discussão acerca destes elementos consiste em uma proposição original e um dos avanços conceituais esperados a partir deste trabalho.

O entendimento é o de que os elementos vinculados atuam como substitutos da confiança, quando a confiança não responde, *per se*, pela cooperação, requerendo um componente a mais para formar redes ou quando os elementos substitutos apresentam uma autonomia na geração desses arranjos colaborativos, de modo que a sua influência sobre a cooperação incida de maneira direta (se correlacionem positivamente à cooperação). Os elementos complementares, por seu turno, são aqueles que além de influenciar na composição

de redes de cooperação, contribuem com o fortalecimento da confiança para incrementar a qualidade nas trocas econômicas (se correlacionam positivamente à confiança).

Dada a natureza complexa das redes (Miles & Snow, 1986), admite-se a provável coexistência, em seu interior, de variados grupos, cujos interesses, objetivos, motivações etc. são heterogêneos entre si (Franco, 2007). Desse modo, uma única firma pode apresentar relacionamentos com distintas configurações e intensidades, situação que conduz o gestor a considerar as opções disponíveis e que facilitem o seu ensejo de cooperar. Para este estudo, são considerados os mecanismos formais (Czernek et al., 2017; Foss & Koch, 1996; Granovetter, 1985; Mayer et al., 1995; Powell, 1990; Williamson, 1979, 1985, 1991); as instituições de suporte – IDS – (Baggio & Cooper, 2010; Beritelli, 2011; Brusco, 1993; Grandori & Soda, 1995; Hoffmann, Molina & Floriani, 2003; Hoffmann, Molina-Morales & Martínez-Fernández 2007; Locke, 2001); e a reciprocidade (Axelrod, 1984; Costa, 2009; Kim et al., 2010; Maciel, 2001; Oliver, 1990), enquanto elementos vinculados à confiança para viabilizar a cooperação e possibilitar o alcance de recursos externos às empresas, necessários a sua competitividade (Oliver, 1990). Cabe ressaltar que no escopo desta tese, dado que o nível de análise é o interorganizacional (firma-firma; firma-IDS), como mecanismos formais foram pesquisados apenas os contratos.

A decisão de aprofundar o olhar sobre estes três elementos vinculados se deu, a partir de uma ampla literatura que reconhece a sua importância na facilitação do estabelecimento de acordos cooperativos. No caso dos mecanismos formais, inicialmente, destaca-se a sua relevância para o controle dos comportamentos oportunistas, o que promove maior confiança entre as partes (Williamson, 1985, 1991). No caso dos contratos, a cooperação poderia existir mesmo onde amizades, reputação (Axelrod, 1984) ou valores compartilhados (Clark & Payne, 1997; Jarillo, 1988) sejam escassos e, nesse sentido, os contratos seriam considerados os substitutos tradicionais da confiança (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1995; Granovetter, 1985). A formalização nas redes propicia ações coletivas e força firmas parceiras a seguirem um conjunto de estratégias predefinidas, o que, com o passar do tempo, facilita o entendimento de como elas devem atuar (Wegner & Koetz, 2016), podendo levar, também, à construção da confiança (Lanz & Tomei, 2015; Mellewigt, Madhok & Weibel, 2007), fato que justificaria a complementaridade entre os contratos e a confiança.

Outro elemento vinculado à confiança são as instituições de suporte empresarial – como organizações governamentais (Beritelli, 2011; Hoffmann et al., 2007), e associações empresariais (Hoffmann & Campos, 2013; Hoffmann, Molina-Morales & Martínez-

Fernández, 2008) – que supririam a necessidade de confiança por intermediarem o relacionamento entre os atores de um arranjo colaborativo e estabelecerem as bases para uma atuação coletiva (Baggio & Cooper, 2010). Em um contexto institucional, Putnam (2005) argumentou que a confiança atribuída a uma IDS possa ser emprestada e, portanto, apropriada pelos indivíduos que buscam agir em cooperação. Assim, uma IDS, apresentando um papel de intermediação e de lastro, poderia transmitir e disseminar a confiança entre eles. Na transposição deste raciocínio à realidade empresarial, as IDS podem também fomentar a geração de confiança entre elas, favorecendo uma relação de complementação entre si.

A reciprocidade, também considerada um antecedente da confiança (Gouldner, 1960), apresenta-se como mais um elemento vinculado que favorece a ação cooperada em um dado território. Isso acontece porque ações repetidas de sucesso promovem a confiança entre os atores (Axelrod, 1984) e porque a reciprocidade pode impactar diretamente a cooperação, ao preconizar a obrigatoriedade de retribuição de um favor, o que gera uma regra moral normatizadora do bom convívio social (Siqueira, 2005). Nesse sentido, a reciprocidade pode ter como um dos seus motivadores as retaliações (Axelrod, 1984) – ou as chamadas sanções sociais (Putnam, 2005) – pois o receio de sofrer punições, como a exclusão do sistema socioeconômico do qual se faz parte (Brusco, 1993), estimula condutas recíprocas.

Far-se-á, ainda, uma discussão sobre a relevância da cooperação em rede para a melhoria no desempenho empresarial (Hoffmann et al., 2007), em virtude das possibilidades de acesso a recursos que lhes sejam importantes para competir (Dyer & Singh, 1998; Meuer, 2014; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Powell & Giannella, 2009; Zaheer et al., 1998). Para a realidade das PME, essas oportunidades de agir em rede e contar com os recursos dos parceiros se fazem ainda mais importantes, tendo em vista que elas precisam somar esforços para competir com as grandes empresas (Balestrin & Vargas, 2004). Assim, a escolha por estender a discussão sobre desempenho ao âmbito das empresas ressalva, uma vez mais, a importância das redes interorganizacionais, porquanto estas constituem estratégias alçadas pelos gestores na construção da sua força competitiva (Franco, 2007).

Este conjunto de elementos que pode impactar a cooperação em rede e corroborar a presença de confiança interorganizacional reforça, inicialmente, a relevância da investigação ora apresentada. Em especial, este estudo tem como problema de pesquisa **qual a relação entre confiança e seus elementos vinculados nas redes de cooperação turística do Brasil e da Espanha?**, logrando como principal contribuição teórica a identificação de elementos que se vinculam à confiança na composição das redes de cooperação. Adicionalmente, aborda-se

o desempenho empresarial, a fim de corroborar as discussões que envolvem a inter-relação cooperação e desempenho.

O caminho de investigação adotado aqui é o de que a confiança precede a cooperação (Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004; Gausdal, Svare & Möllering, 2016; Gulati, 1998; Ring & Van de Ven, 1994; Tsai & Ghoshal, 1998) e que os relacionamentos cooperativos se correlacionam positivamente ao desempenho organizacional (Hoffmann et al., 2007; Tsai & Ghoshal, 1998). Portanto, a cooperação – refletida aqui por meio dos atos colaborativos interorganizacionais – realça as contribuições das interações sociais na melhoria do desempenho empresarial, não obstante se acredite que isto ocorra em ambientes também sem confiança. É sob este prisma que esta tese se assenta.

Desse modo, o Objetivo Geral desta tese é o de **determinar a relação entre confiança e seus elementos vinculados nas redes de cooperação turística do Brasil e da Espanha**. Os Objetivos Específicos que se estruturam, com fundamento no Geral, são:

- a) Verificar a relação entre confiança e cooperação nas redes interorganizacionais do turismo;
- b) Identificar a existência de elementos vinculados à confiança nas redes interorganizacionais do turismo;
- c) Identificar a inter-relação da cooperação entre empresas turísticas e desempenho.

O âmbito de investigação desta pesquisa é o setor turístico, que justifica sua relação com o tema cooperação e redes, pautado em alguns pontos. *A priori*, os destinos apresentam uma lógica de complementaridade de serviços, pois as organizações devem atuar como redes colaborativas que permitam ao visitante se deslocar e usufruir do produto turístico como um todo (Scott, Cooper & Baggio, 2008). Assim, os diversos atores envolvidos – como agências de viagem, meios de transporte e hospedagem, órgãos públicos, entre outros – interagem para contribuir com a existência deste produto (Lohmann & Panosso Netto, 2012). Adicionalmente, no turismo, as empresas que atuam no setor são, em sua maioria, de pequeno porte, tanto no exterior (Baggio & Cooper, 2010) como no Brasil (Costa, 2009), o que ratifica ainda mais a necessidade de articulação conjunta para que elas obtenham maiores ganhos de eficiência e escala (Scott, Cooper et al., 2008), desenvolvam inovações (Ramírez-Rangel, 2001) e ofereçam os serviços turísticos (Costa, Breda, Costa & Miguéns, 2008).

O turismo apresenta um contexto semelhante ao discutido nos textos seminais sobre aglomerações territoriais, ao envolverem questões como conhecimento, relacionamentos e motivações locais enquanto forças competitivas (Brusco, 1993; Porter, 1991). Assim, sobretudo os relacionamentos têm impactos sobre o desempenho das firmas (Hoffmann et al., 2007) e qualquer destino que queira alcançar vantagem competitiva deve assegurar que a experiência turística e o apelo do local sejam superiores ao de outras localidades com potencial para visitação (Dwyer & Kim, 2003). Em outras palavras, que obtenha uma vantagem competitiva sustentável.

Sendo assim, se existe complementaridade de serviços e recursos entre as firmas turísticas, principalmente por se tratar de pequenos empreendimentos, assume-se que haja relacionamentos entre elas, e por ocorrerem no contexto de aglomerações territoriais, essas interações sociais são, em geral, frequentes, intensas e duradouras, conforme ilustrado em abordagens sobre a cooperação (Axelrod, 1984; Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009). Ou ainda, o compartilhamento da localização – do mesmo destino – por um número expressivo de PME dependentes de relacionamentos tanto para o seu desempenho individual, quanto para o de seu território, faz da atividade turística um espaço privilegiado para o estudo das relações interorganizacionais das empresas (Vieira, 2017).

Em vista disso, o ensejo de analisar a competitividade de destinos turísticos requer o desafio de uma visão ampla que abranja diversos fatores que, direta ou indiretamente, influenciam o seu desempenho (Vieira & Hoffmann, 2013). Dentre eles, estão os relacionamentos entre empresas do turismo e outros construtos subjacentes que possam emergir a partir deles, como a confiança. A análise de redes coloca o aspecto relacional da produção do turismo em um primeiro plano (Chim-Miki & Batista-Canino, 2016), e suscita a compreensão de seus mecanismos e fundamentos, entre os quais se destacam a confiança e seus elementos vinculados, além das suas articulações com a cooperação e com o desempenho, pontos estes ainda poucos consensuais na literatura e/ou que requerem maior investigação.

Esse estudo, desvela-se com a compreensão de que a confiança pode ser abordada sob a ótica da escolha racional (Coleman, 1990), uma vez que a presença da confiança importa para a decisão de formar ou não parcerias (Lumineau, 2014). Logo, as redes serão discutidas sob a ótica da estratégia, já que se percebe a questão da cooperação e do uso da confiança – e/ou de seus elementos vinculados – como sendo uma escolha racional do tomador de decisão. E essas escolhas repercutem no desempenho das firmas, fazendo alusão ao conceito de

estratégia indicado por Rumelt et al. (1995). Ademais, embora seja um elemento clássico nos estudos organizacionais, a confiança desperta contínuo interesse de pesquisa no campo da estratégia, haja vista ser um potencial recurso gerador de vantagem competitiva (Lanz & Tomei, 2015), por propiciar melhor desempenho às empresas e aos seus parceiros (Zaheer et al., 1998).

Acresce-se, ainda, que muitas teorias exploram as discussões sobre redes (Balestrin & Vargas, 2004) e a confiança (Seppänen, Blomqvist & Sundqvist, 2007), a exemplo da Teoria dos Custos de Transação (TCT), a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) e o Capital Social (CS). Considera-se que os estudos que abarcam as teorias relacionadas à estratégia, como custos de transação e redes sociais são algumas das que aumentaram sua representatividade nos últimos anos (Puffal & Puffal, 2014). Já a VBR vem sendo, recorrentemente, aplicada em estratégia, como se observa nos estudos de Balestrin e Vargas (2004), Molina-Morales e Martínez-Fernández (2009), Hoffmann et al. (2014), entre outros.

Sucintamente, traz-se que a menção a algumas dessas teorias ocorre porque parte dos construtos utilizados nesta tese são abordados por elas com protagonismo. O CS tem na sua dimensão relacional, a confiança como um elemento central nas relações sociais (Nahapiet & Ghoshal, 1998) e ele é discutido em diferentes contextos, como a família e as comunidades (Coleman, 1988; Granovetter, 1973, 1985; Onyx & Bullen, 2000; Putnam, 2005), e as relações interorganizacionais (Burt, 1997). Para Teixeira (2005), o CS oportunizou ao estudo das redes uma maior aproximação de aspectos relevantes à cooperação como confiança e reciprocidade. Os Mecanismos Formais – contratos – são um ponto de destaque na TCT, uma vez que a preocupação central do gestor na sua tomada de decisão se direciona aos custos de transação que surgem quando um agente recorre ao mercado, e, dentre eles, estão os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato (Coase, 1937).

A discussão da Cooperação em Redes, por outro lado, dialoga com a VBR, no sentido de que os recursos da organização individual podem ser compartilhados com outras firmas ligadas em rede, desde que essas outras firmas também ofereçam recursos que lhes sejam necessários e importantes para o seu desempenho competitivo. E a existência de confiança pode facilitar o acesso a recursos exclusivos dos parceiros de troca. Assim, a VBR examina a ligação entre os recursos internos da firma como possíveis fontes de vantagem competitiva (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Como ponto de partida para justificar este estudo, há muito é indicada a investigação empírica sobre relacionamentos interorganizacionais (Oliver, 1990; Oliver & Ebers, 1998), tendo em mente que as várias formas de parcerias são componentes centrais da estratégia corporativa (Powell & Grodal, 2004). Contudo, mesmo diante do aumento numérico dos estudos, ainda existem possibilidades para o seu aprofundamento conceitual e teórico (Castro et al., 2011), incluindo o setor do turismo (Baggio, 2017; Baggio, Scott & Cooper, 2010).

Autores como Dyer e Singh (1998) sugeriram que estudos das redes de firmas como unidade de análise sejam realizados, voltando-se à troca de recursos interfirmas, para além da aprendizagem, redução dos custos de transação e reunião de recursos. Wever, Martens e Vandenbempt (2005) prescreveram que para a compreensão do impacto das redes na aquisição de recursos estratégicos ou da eficácia organizacional, deve-se investigar também aspectos relacionais, como a confiança. Teixeira (2005) indicou investigar redes e avaliar os seus resultados, o papel das organizações que atuam como articuladoras e gestoras, bem como os fatores que respondem pelo seu sucesso e insucesso.

Mais recentemente, Franco (2007) recomendou pesquisar o fenômeno da cooperação empresarial relacionado ao seu impacto no desempenho das firmas. Já Maciel, Camargo e Nascimento (2009) alegaram que os estudos sobre cooperação e redes têm demandado uma compreensão mais aprofundada das condições que contribuem para o sucesso dos relacionamentos interorganizacionais. Andrighi et al. (2011) e Baggio (2017) corroboraram estas agendas de pesquisa, aconselhando novas discussões inerentes à dimensão da cooperação, enquanto uma opção estratégica para o alcance da competitividade das firmas contemporâneas. Em outros termos, nesse horizonte de duas décadas que separa os trabalhos de Dyer e Singh (1998), e Baggio (2017), muitas pesquisas foram realizadas, todavia permanece a necessidade de se investigar o tema.

No âmbito do turismo, a percepção de que os destinos constituem um lócus de grande competição interfirmas (Kylänen & Rusko, 2011) remete à crença de que o sucesso de um destino pode estar ligado a como os atores se relacionam e cooperam entre si (Baggio & Cooper, 2010; Baggio et al., 2010; Scott, Cooper et al., 2008). Assim, por mais que as firmas não se interessem pela cooperação, esta pode ser uma condição indispensável à sua sobrevivência (Axelrod, 1984; Teixeira, 2005), em especial, quando se pensa setores como o do turismo (Beritelli, 2011; Jamal & Getz, 1995; Selin & Beason, 1991) formado, sobremaneira, por pequenas empresas (Baggio & Cooper, 2010).

A consideração de que os destinos turísticos podem ser estudados dentro da lógica das aglomerações territoriais favorece a oportunidade de alavancar pesquisas teórico-empíricas mais aprofundadas que contribuam com o seu desenvolvimento teórico (Mascena et al., 2013). Ademais, Baggio (2017) argumentou que a aplicação do estudo de redes ao setor turístico ainda se encontra em estágio inicial de desenvolvimento e, embora haja um crescimento quantitativo e qualitativo das investigações, ainda há muito o que avançar, principalmente quando se pensa o uso de ferramentas e métodos mais elaborados na coleta e análise de dados.

Outrossim, pesquisas sobre as relações estabelecidas por pequenas e médias empresas do setor de hospedagem ainda são limitadas (Maggioni, Maroz & Mauri, 2014). Embora seja percebida uma vasta literatura defensora da opinião de que as empresas situadas em destinos turísticos necessitam cooperar e competir para alcançar melhor desempenho, permanecem escassas as evidências empíricas para corroborar essa perspectiva (Zee & Vanneste, 2015). Alguma contribuição foi dada por Vieira, Hoffmann e Reyes Júnior (2018) recentemente, sem, contudo, esgotar o tema.

Meuer (2014) ressaltou como necessária a investigação acerca do papel da confiança para as alianças estratégicas. Esta sugestão foi encontrada também no trabalho de Lanz e Tomei (2015), segundo os quais pesquisas mais aprofundadas a respeito da confiança interorganizacional ainda não mereceram atenção especial por parte dos estudiosos, apesar da literatura específica sobre este construto reconhecer a sua importância. Czernek, Czakon e Marszatek (2017) expuseram que na literatura do turismo, são relativamente raras as análises sobre a confiança sob a ótica dos empresários, pois normalmente o foco se dá na confiança que envolve comunidades locais e autoridades/instituições locais ou aquela que engloba clientes e seus fornecedores. Uma vez mais, vale citar os estudos de Vieira et al. (2018) sobre o tema. Ou ainda, mais escassas são as investigações que abordam relações de substituição ou complementaridade entre a confiança e outros mecanismos, como os contratos (Czernek et al., 2017). Nestes aspectos se assentam o cerne da presente discussão.

Com base nas fontes consultadas para a elaboração do presente estudo, não foram encontradas referências que apontassem para a superação dessas lacunas de pesquisa, o que auxilia na justificativa teórica dessa tese. O esforço para compreender mais a fundo o funcionamento das redes de cooperação, sua relação com a confiança interfirmas, afora os elementos que se vinculam a ela, e a sua influência no desempenho empresarial, é um dos motivos para o desenvolvimento deste trabalho.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Redes de Cooperação e Território

#### 2.1.1 Cooperação e Redes

A cooperação, conceitualmente, pode ser entendida como um trabalho coletivo que objetiva um certo fim (Jamal & Getz, 1995), situação esta que sugere uma predisposição para atuar voluntariamente, em razão de objetivos compartilhados ou complementares (Costa, 2009). No contexto interorganizacional, a cooperação constitui uma decisão estratégica que envolve duas ou mais partes, cujo mote principal é a troca ou o compartilhamento de recursos que propiciem benefícios aos envolvidos (Franco, 2007). A ação cooperativa interfirmas, por conseguinte, compreende desde a indicação informal de outras empresas, até a participação em associações formalmente constituídas (Gomes-Cásseres, 1994), o que traduz a cooperação nas articulações formais e/ou informais dos envolvidos (Costa, 2009), e que varia em termos do seu engajamento, metas, motivações, entre outros (Franco, 2007).

No entanto, ainda que se fale da existência de objetivos em comum (Verschoore & Balestrin, 2008a), é recorrente que cada firma persiga seus ensejos particulares, mesmo nos casos em que o comportamento oportunista esteja ausente (Foss & Koch, 1996). Esta situação leva a uma condição peculiar de competição e cooperação simultâneas entre as firmas (Bengtsson & Kock, 2000; Gambetta, 1988; Lado, Boyd & Hanlon, 1997), porquanto a escassez de recursos, a qual as firmas enfrentam na sua lide com o mercado, pode conduzi-las à adoção de comportamentos tanto cooperativos quanto competitivos (Franco, 2007). Em outros termos, cooperar não pressupõe, necessariamente, a existência de um cenário desprovido de concorrência (Lado et al., 1997; Oliveira & Lopes, 2014).

A *coopetição*, portanto, constitui o relacionamento paradoxal que emerge quando duas firmas cooperam em algumas atividades, ao mesmo tempo, que competem em outras (Bengtsson & Kock, 2000). Esta busca simultânea demanda esforços para equilibrar essas relações, pois os diferentes atores experimentam tanto emoções positivas quanto negativas como resultado dessas interações contraditórias (Raza-Ullah, Bengtsson & Kock, 2014). O adendo sobre a *coopetição* se faz para ratificar que mesmo que a cooperação seja motivada pelos potenciais benefícios proporcionados às firmas aliadas – como o acesso a recursos complementares (Belussi & Arcangeli, 1998) – ela resulta, também, em situações indesejáveis e complexas as quais as empresas têm que gerenciar, afora o fato de que não se eliminam as possibilidades de risco e conflito entre as firmas parceiras.

A este respeito, Axelrod (1984) criticou a noção de cooperação como uma ação baseada apenas na preocupação com o bem-estar dos outros. Para este autor, diante de ocasiões nas quais não existe confiança, amizade ou atributos que permitam às pessoas interagirem em prol umas das outras, ainda assim, a cooperação pode surgir, sobretudo quando se constata que a luta por resultados individuais propicia resultados inferiores aos esforços coletivos. Soma-se a esta circunstância, a importância da cooperação, enquanto mecanismo necessário para organizar os indivíduos interessados nos domínios em que o problema não pode ser solucionado, isoladamente, por um ator social (Gray, 2007).

Esta situação é mais evidente quando se pensa o contexto das redes de cooperação entre micro, pequenas e médias empresas, uma vez que elas configuram um universo diferente do das firmas de grande porte. As PME apresentam particularidades e dificuldades específicas que carecem da atenção diferenciada dos pesquisadores, em especial, devido à sua importância socioeconômica, enquanto espaço favorável à geração de oportunidades de trabalho, inovação e criatividade (Carrão, 2004). Reiterando o exposto, Brunetto e Farr-Wharton (2007) identificaram que as PME australianas, ao se integrarem a redes de cooperação, ampliavam seu conhecimento sobre oportunidades relevantes de mercado. Nos achados de Verschoore, Balestrin e Perucia (2014), a cooperação entre PME produziu uma identidade coletiva capaz de gerar vantagens competitivas quando comparadas a outras organizações que atuavam de maneira isolada.

Assim sendo, as vantagens advindas da cooperação são variadas, a exemplo da maior facilidade para acessar recursos (Oliver, 1990), transferir conhecimento e informação (Gausdal et al., 2016; Hoffmann et al., 2014), angariar financiamentos conjuntos, reduzir incertezas e obter economias de custo, escala e escopo (Becker & Dietz, 2004; Oliver, 1990). Contudo, a cooperação nem sempre se apresenta como uma ação positiva, pois há casos como a formação de cartéis para manipular o mercado (Locke, 2001; Thorelli, 1986) e a corrupção (Axelrod, 1984). Adicionalmente, ressaltam-se os problemas advindos dos ensejos de cooperação. Ora, se a cooperação é amplamente defendida na literatura enquanto estratégia de sucesso para as empresas (Franco, 2007), por que nem todas as firmas cooperam? Por que elas têm dificuldades em manter os arranjos colaborativos?

Com relação à primeira indagação, tem-se que, ao cooperar entre si, as firmas se deparam com os altos custos de transação referentes à coordenação, à gestão e ao controle das atividades das partes envolvidas (Becker & Dietz, 2004). A este respeito, Gimeno (2004) expôs a dificuldade de cooperação entre competidores diretos, dado o risco de divulgação da

informação compartilhada – que permite aos competidores se apropriarem das capacidades e desfazerem as parcerias – e a falta de alinhamento dos objetivos almejados, o que Castells (1999) entendeu como um fator que inviabiliza a cooperação em si. Este argumento foi reforçado por Lydeka e Adomavicius (2007), ao exporem que as alianças horizontais são as mais comuns e difíceis de implementar com sucesso na prática. Ademais, nem sempre as vantagens de cooperar são óbvias para as empresas (Teixeira, 2005), o que acarreta no desinteresse em agir de forma colaborativa.

Como adendo, os achados de Brass et al. (2004) evidenciaram que os principais obstáculos à cooperação, no contexto dos aglomerados territoriais, são fatores internos, ou seja, relacionados às empresas e instituições locais. Nesse aspecto, Costa e Albuquerque (2013), em estudo realizado com PME do turismo no Maranhão, Piauí e Ceará, encontraram evidências de que as empresas menos propensas a cooperar são as mais antigas e pertencentes ao setor de alimentação, enquanto as que mais tendem a participar de ações colaborativas são as formalizadas e que se envolveram, em algum momento, em cursos de qualificação. Estes resultados ratificam as conclusões da pesquisa de Neumann, Hexsel e Balestrin (2011) de que diferenças nos portes e nas estratégias das organizações empresariais constituem barreiras à cooperação.

Quanto ao segundo questionamento, uma das explicações para a dificuldade em administrar relações de cooperação trata dos custos de governar estes relacionamentos, ou seja, os custos de iniciar/desfazer, participar, manter ou reorientar uma rede (Belussi & Arcangeli, 1998). Neste caso, reconhece-se que o tamanho do grupo de participantes tem relação inversamente proporcional ao seu sucesso (Neumann et al., 2011), pois é necessário congrega inúmeros indivíduos, cujos interesses muitas vezes se opõem, dando-lhes espaço para participar dos processos decisórios. Assim, trata-se de compatibilizar o crescimento e o desenvolvimento da rede – que são limitados (Scott, Baggio & Cooper, 2008) – sem que se perca o envolvimento empresarial e a própria prática da cooperação que lhe é indispensável (Wegner & Misocsky, 2010).

Diante dos desafios e dificuldades para cooperar, emerge na literatura o reforço da confiança na promoção de ações conjuntas, tanto no âmbito institucional (Putnam, 2005) quanto no interorganizacional (Gulati, 1998; Jarillo, 1988; Tsai & Ghoshal, 1998), uma vez que a cooperação pautada na confiança interfirmas pode ser mais adequada para lidar com as relações de troca e de negócios, do que aquela orientada pelos contratos (Uzzi, 1996), cuja elaboração envolve altos custos de transação (Blomqvist, 1997). O pensamento de Tigre

(1998) se ajusta ao exposto, por ressaltar que práticas de cooperação pautadas em confiança mútua reduzem substancialmente os custos de transação comumente presentes nas redes compostas por variados agentes econômicos. Gausdal et al. (2016) fortaleceram esta análise ao identificarem, em seu estudo com redes regionais de PME da Noruega, que a confiança facilitou a cooperação, especialmente quando as firmas são menores e a rede possui muitos membros.

As assertivas anteriores sublinham que as empresas, quando se propõem a formar parcerias com outras, precisam minimizar os riscos envolvidos nas transações, afinal, os investimentos necessários – tempo, dinheiro e expectativas – em torno da relação exigem salvaguardas às alianças estratégicas. De forma prática, em pesquisa junto a redes de pequenas empresas brasileiras pertencentes a diferentes setores – construção, mobília, farmácias etc. – Wegner e Koetz (2016) identificaram que mecanismos formais de governança – como os contratos – não apresentaram impacto significativo no desempenho empresarial, o que sugere aspectos relacionais, a exemplo da confiança, como suficientes para o gerenciamento das relações.

Nesse rastro, Beritelli (2011) enxergou que as possibilidades de cooperação aumentam à medida que se dá a devida atenção aos laços de confiança e acordos previamente estabelecidos entre os atores envolvidos. Este, aliás, foi um dos achados das pesquisas de Nunkoo e Ramkissoon (2011, 2012), segundo os quais o nível de confiança dos residentes Grande-Baie – nas Ilhas Maurício – nas instituições governamentais locais relacionadas ao turismo, foi um determinante dos benefícios e custos percebidos, o que resultou no apoio comunitário ao desenvolvimento turístico.

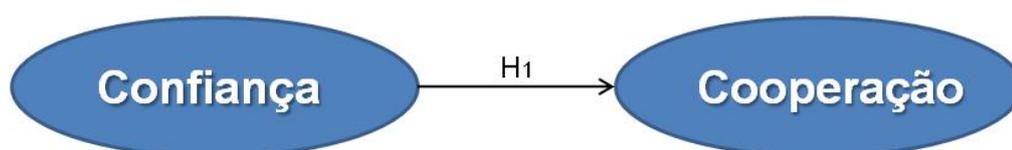
No entanto, a confiança nas relações entre as empresas requer um tempo substancial para ser construída (Dyer & Singh, 1998). Essa variável – tempo – aliás, aparece em diversas obras as quais debatem a confiança interfirmas, com a justificativa de que para construir um alto nível de confiança interorganizacional, é fundamental que os relacionamentos sejam duráveis e estáveis no decorrer do tempo (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Lanz e Tomei (2015) favoreceram esta percepção ao realçarem que os perigos do oportunismo, em relacionamentos longitudinais, podem ser reduzidos ou eliminados se houver confiança entre as partes.

Para promover a cooperação, é necessário que as relações se estruturem para proporcionar interações frequentes e duráveis entre as organizações (Axelrod, 1984). Em outros termos, faz-se ressalva à variável tempo, como importante para as ações colaborativas

em rede, porquanto se vinculam a ela outras como a confiança gerada e o conhecimento acumulado (Castro et al., 2011). Assim, reconhece-se que a confiança entre as empresas se correlaciona positivamente à cooperação, ao possibilitar a superação das dificuldades envolvidas na troca de recursos e nos negócios (Uzzi, 1996), pois os indivíduos se sentem menos vulneráveis ao oportunismo, em razão das expectativas positivas acerca das condutas futuras dos seus parceiros (Blomqvist, 1997). O entendimento de que a confiança interfirmas precede a cooperação (Brass et al., 2004; Gausdal et al., 2016; Gulati, 1998; Ring & Van de Ven, 1994; Tsai & Ghoshal, 1998) é um ponto de partida para o presente estudo e gera a hipótese H<sub>1</sub> (Figura 1):

**H<sub>1</sub>: A confiança interorganizacional está positivamente correlacionada à cooperação entre as empresas.**

Figura 1 – Modelo Teórico – Hipótese 1



Fonte: Elaboração própria baseada nos autores indicados.

Tendo em mente a complementaridade esperada nas relações cooperativas (Dyer & Singh, 1998; Oliver, 1990), a troca de recursos entre diferentes firmas pode, portanto, ter a confiança como principal alicerce, isto porque ela facilita este ensejo (Blomqvist, 1997). Neste contexto da cooperação, as redes emergem como uma das estratégias importantes para concretizar o desejo e/ou a necessidade de atuar de maneira conjunta com outra(s) empresa(s). Sobre esta questão, Grandori e Soda (1995) alegaram que as redes consistem em modos de organizar atividades econômicas, por meio da coordenação e cooperação interfirmas. Esta forma de organização deve considerar a existência de interesses convergentes para realizar ações que possam beneficiar os envolvidos (Verschoore & Balestrin, 2008a).

Resumidamente, a reunião de empresas visando a melhoria de desempenho conjunto pressupõe que a cooperação interfirmas seja possível (Teixeira, 2005), mesmo quando elas competem entre si (Belussi & Arcangeli, 1998). A partir dessa perspectiva, o tópico subsequente avança mais especificamente nesse colóquio, a fim de apresentar os conceitos relacionados às redes interorganizacionais, sua intersecção com o tema da cooperação, bem como as discussões agregadas dentro do contexto das PME.

### 2.1.2 Redes no Contexto da Cooperação e das PME

No cenário mundial, os estudos sobre a constituição de redes, enquanto instrumento que viabiliza o processo de cooperação empresarial, envolvem diferentes indústrias, como vestuário (Brusco, 1982), automobilística (Dyer, 1996), tecnológica (Asheim & Isaksen, 2002), transportes de carga (Lydeka & Adomavicius, 2007), cerâmica (Hoffmann et al., 2007) e turismo (Baggio, 2017; Baggio & Cooper, 2010; Kimbu & Ngoasong, 2013; Scott, Baggio et al., 2008; Stacke, Hoffmann & Costa, 2012; Tribe, 2010).

No âmbito brasileiro, o interesse pelo tema em comento é recente se comparado ao dos Estados Unidos e da Europa, e, apesar da crescente atenção, seu desenvolvimento teórico demanda maiores esforços, julgando pela predominância de boa parte dos estudos no Sul do país (Balestrin, Verschoore & Reyes Júnior, 2010), e em setores como calçados (Oliveira & Batista, 2001), materiais de construção (Castro et al., 2011), móveis (Hoffmann et al., 2014), têxtil (Ferreira & Wilhelm, 2001; Hoffmann, Amal & Mais, 2011; Hoffmann et al., 2008) e turismo (Bock & Macke, 2014; Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Costa & Hoffmann, 2008; Fortunato & Garcez, 2016; Hoffmann & Costa, 2008; Teixeira, 2012).

Como introito à abordagem em comento, faz-se necessário apresentar uma sucinta discussão sobre o termo “redes” e sua relação com a cooperação, porquanto na literatura específica, esta expressão aparece com distintos contextos, formas e semânticas.

Variados autores utilizam, como sinônimos de rede (Thorelli, 1986), termos como “rede dinâmica” (Miles & Snow, 1986, p. 62), “rede estratégica” (Gulati et al., 2000, p. 203; Jarillo, 1988, p. 32), “rede interfirma” (Grandori & Soda, 1995, p. 183), “rede interorganizacional” (Sydow, 1998, p. 33), “organizações-rede” (Borgatti & Foster, 2003, p. 995), “redes de aliança” (Gimeno, 2004, p. 820), entre outras. Além disso, denominações como “relacionamentos interorganizacionais” (Aldrich & Pfeffer, 1976, p. 79; Oliver, 1990, p. 241) e “alianças estratégicas” (Gulati, 1998, p. 293; Powell, 1990, p. 314) têm sido utilizadas como metáfora das redes, por apresentarem em suas perspectivas conceituais ideias aproximadas, senão idênticas.

Para elucidar esta afirmação, considera-se que os relacionamentos interorganizacionais abrangem transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros, que ocorrem entre duas ou mais organizações (Oliver, 1990), cujo propósito é o de gerar retornos que não seriam possíveis pelas organizações individualmente (Dyer & Singh, 1998). Ainda nesse âmbito, Gulati (1998) abordou as alianças estratégicas para além do nível diádico,

entendendo-as como arranjos voluntários entre firmas que envolvem troca, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto de produtos, serviços ou tecnologias, no decorrer do tempo.

A respeito das redes, tem-se que elas constituem um arranjo organizado entre firmas que traduz a busca de recursos complementares das organizações parceiras (Oliver, 1990; Thorelli, 1986), em uma perspectiva de longo prazo e de modo a proporcionar vantagem competitiva em relação aos competidores exógenos (Jarillo, 1988). Powell e Grodal (2004) ressalvaram que as redes podem variar entre projetos de curto prazo até relacionamentos de caráter longitudinal. Para Powell (1990), as redes explicitam a superação pelas firmas de suas fronteiras, ao se engajarem em formas de colaboração que não se assemelham nem à transação com o mercado, tampouco às hierarquias, mas a um arranjo que apresenta a sua própria lógica.

Logo, por meio das redes, as organizações podem expandir suas atividades além dos limites impostos nas hierarquias ou na integração vertical, pois cada agente ganha possibilidades para atuar de maneira mais especializada e com maior eficiência gerencial (Grandori & Soda, 1995). A proposta de compor redes se ajusta, de maneira oportuna, ao contexto das PME na busca por melhores condições competitivas, face à realidade atual de mercados tomados por grandes corporações (Neumann et al., 2011).

A observância às terminologias redes, relacionamentos interorganizacionais e alianças destaca, em seu bojo, questões comuns que permitem entendê-las conceitualmente, neste trabalho, como sinônimas, tendo em vista que envolvem a cooperação entre duas ou mais organizações visando a troca de recursos – sejam eles informação e conhecimento, mão de obra, entre outros – em um horizonte de longo prazo. Esta situação corrobora o entendimento de que a cooperação permeia as discussões acerca dos diversos termos associados a redes de empresas.

Lançando luz às alegações acima, ratifica-se que a rede é um conceito inserido no âmbito da cooperação, porquanto ela é formada por uma coleção de empresas que possuem laços multilaterais e cooperam para alcançar objetivos comuns (Balestrin & Verschoore, 2014). Nesse sentido, Carrão (2004) resumiu, conceitualmente, as redes, em estruturas resultantes do relacionamento cooperado entre diferentes empresas, cuja ênfase é no enfoque coletivo, em vez do individual. Assim, as redes são vistas como estratégias que conduzem as empresas ao sucesso (Braun, 2002; Franco, 2007), pois quando as organizações atuam de forma conjunta, elas apresentam um desempenho melhor (Dyer & Singh, 1998).

Em outras linhas, as redes são constituídas com o propósito de prezar pela cooperação interfirmas para que os participantes construam meios para facilitar o alcance dos seus objetivos, embora seja admitida a concomitante competitividade no interior desses arranjos colaborativos (Bengtsson & Kock, 2000; Lydeka & Adomavicius, 2007; Raza-Ullah et al., 2014). No cenário turístico, as redes são entendidas como associações entre diferentes agentes produtivos situadas em um mesmo destino e incumbidas de construir estratégias cooperadas de inserção do território na economia nacional (Vale, 2004).

Vários motivos justificam a formação de redes, almejando a cooperação, e eles dependem dos objetivos da aliança (Wildeman, 1998). Dentre as preocupações, destacam-se a necessidade de transferência de conhecimento e habilidades, aprendizagem coletiva (Belussi & Porcellato, 2012; Dyer & Singh, 1998; Powell, 1990), além do compartilhamento de riscos, custos e incertezas (Dyer, 1996; Powell & Giannella, 2009). As relações interorganizacionais são importantes, também, para acelerar a capacidade de resposta adaptativa das organizações (Uzzi, 1996), fazendo-as reagir melhor às restrições do ambiente (Costa et al., 2008). Estes diferentes ensejos para desenvolver redes são justificados pela necessidade de adquirir vantagens competitivas frente aos demais *players* do mercado. Como exemplo, Feijó e Zuquetto (2014) identificaram que os benefícios obtidos por empresas gaúchas, por meio da participação em rede, foram a possibilidade de trocar informações, reduzir custos e elevar o seu poder de negociação com fornecedores, o que as conduziu ao aumento da sua própria competitividade.

Na perspectiva das PME, em muitos casos, as redes são necessárias, pois essas empresas enfrentam inúmeras dificuldades para obterem melhores preços e vantagens na compra de insumos, acessarem linhas de crédito e financiamento, e para arcarem com custos associados a treinamentos e inovação (Balestrin & Vargas, 2004; Cassiolato & Lastres, 2003). Em outras palavras, há a necessidade de cooperação entre PME, aspirando ganhos de eficiência e desempenho, o que suscita a configuração em rede (Balestrin & Vargas, 2004; Verschoore & Balestrin, 2008b; Verschoore et al., 2014). Em pesquisa empírica junto a redes de cooperação do Rio Grande do Sul, Verschoore e Balestrin (2008b) concluíram que alguns dos fatores relevantes para o estabelecimento desses relacionamentos são o acesso a mercados, a oportunidade de aprendizagem e inovação, bem como a redução de custos e riscos.

No contexto de distritos industriais (DI), há mais de três décadas, Brusco (1993) sugeriu que as PME se unissem para perseguir objetivos vinculados à necessidade de utilizar

novas tecnologias ou ascender a novos mercados. A cooperação, nessa lógica, é um caminho encontrado pelas PME para reduzirem seus riscos e firmarem posição competitiva diante dos concorrentes (Hastenreiter Filho, 2005), principalmente quando se pretende alcançar uma escala maior para competir com empresas de grande porte (Hoffmann et al., 2007). No entanto, não se pode olvidar que as redes envolvem riscos e incertezas (Borgatti & Foster, 2003) e, apesar do crescimento das alianças interfirmas, a prática mostra que algumas têm sido de sucesso, enquanto outras não (Lydeka & Adomavicius, 2007).

Diante do foco da presente pesquisa e do setor objeto de estudo, adota-se o conceito de redes de Borgatti e Foster (2003) como referência, porquanto os autores reconhecem o construto confiança e sua importância, no âmbito das redes, para a consolidação dos relacionamentos interempresariais e para o alcance dos objetivos que motivaram a cooperação. Em outros termos, as organizações-rede são formas organizacionais caracterizadas por trocas repetitivas entre firmas semiautônomas que contam com confiança e relações sociais enraizadas para protegerem as transações e reduzirem os seus custos.

Ponto considerado comum para abordar as redes trata das diferentes tipologias estabelecidas na literatura. Anteriormente, alguns autores (Belussi & Arcangeli, 1998; Miles & Snow, 1992; Powell & Grodal, 2004; Storper & Harrison, 1992; Tigre & Sarti, 1997) definiram os tipos de rede seguindo critérios diversificados e observando que a arquitetura das redes varia conforme o contexto no qual elas estão inseridas. Entretanto, aqui são adotadas a tipologia e as explicações aventadas por Hoffmann et al. (2007), em razão da sua abrangência – envolvendo pesquisa bibliográfica com autores nacionais e internacionais que trabalham os temas afins à rede – e da sua oportuna aplicabilidade ao setor turístico. Assim sendo, a tipologia traz quatro indicadores principais: direcionalidade, localização, formalização e poder.

No que tange à direcionalidade, as redes podem ser verticais ou horizontais. Nas primeiras, cada processo é realizado por firmas especializadas, não concorrentes e que atuam em mercados diferentes (Hoffmann et al., 2007), a exemplo da relação entre redes de fornecedores com distintas especializações na indústria automobilística japonesa e americana (Dyer, 1996), e das redes pertencentes ao setor de telecomunicações da República da Coreia (Kim et al., 2010).

Redes horizontais são as que abarcam empresas que competem em termos de produtos e/ou mercados (Hoffmann et al., 2007), caso da indústria aérea civil internacional, envolvendo

países europeus e os Estados Unidos (Gimeno, 2004), e da indústria farmacêutica chinesa (Meuer, 2014). Para Gimeno (2004), nestas alianças ocorrem trocas, compartilhamentos, e desenvolvimentos conjuntos e voluntários de produtos, tecnologias ou serviços entre firmas engajadas no mesmo estágio da cadeia de valor. Carrão (2004), por seu turno, mencionou que redes horizontais são mais típicas das relações de cooperação entre empresas de pequeno porte, embora possam ocorrer, igualmente, entre as de grande porte. Reforça-se, ainda, que o fato de uma firma pertencer a uma rede vertical, não anula as suas possibilidades de atuar, simultaneamente, em uma rede horizontal (Hoffmann et al., 2007).

Assim como evidenciado anteriormente, as redes horizontais são mais difíceis de obterem sucesso, devido à falta de consenso quanto aos objetivos de cada competidor e ao risco de divulgação descontrolada das informações compartilhadas (Gimeno, 2004), situação ilustrada por Thorelli (1986), a respeito do fracasso anterior na parceria entre Samsung e Apple. Lydeka e Adomavicius (2007) detectaram em suas pesquisas no setor internacional de transporte de cargas da Lituânia, que alguns dos maiores entraves à cooperação entre firmas concorrentes são as suas diferentes necessidades, a inabilidade para enxergar os benefícios da cooperação e a falta de confiança entre elas.

No que se refere à localização, as redes podem ser dispersas ou aglomeradas. Dispersas são as que se relacionam e trocam bens e serviços, por meio de processos avançados de logística – que normalmente envolve tecnologia da informação e comunicação (TIC) – para a superação das distâncias (Hoffmann et al., 2007). Este tipo de rede foi evidenciado em trabalhos como os de Thorelli (1986), tratando do sistema de franquias, e de Tsai e Ghoshal (1998), na indústria eletrônica. Para Powell e Grodal (2004), há uma crescente ligação entre empresas, universidades e laboratórios de pesquisa, e um aumento de publicações científicas em coautoria – envolvendo universidades, governos e indústrias – o que sugere mais fontes de conhecimento amplamente dispersas e a presença de mecanismos de governança organizando este conhecimento distribuído geograficamente.

Ainda sobre este prisma, Powell e Giannella (2009) destacaram que a necessidade de acessar conhecimentos distantes e a redução de custos para acessar conhecimento via TICs motivaram a colaboração distribuída territorialmente. Situação que ratifica as possibilidades crescentes das firmas superarem distâncias e reforçarem suas articulações com organizações de fora da sua configuração territorial, ou até mesmo da sua própria rede (Asheim & Isaksen, 2002).

Já as redes aglomeradas se caracterizam pelas relações entre empresas situadas em uma mesma aglomeração territorial e que vão além dos relacionamentos puramente comerciais (Hoffmann et al., 2007). Dentro do tema central desta tese – a confiança – as redes aglomeradas se destacam por oportunizarem a presença de confiança entre diferentes atores, construída ao longo do tempo, em função de interações repetidas e duradouras (Axelrod, 1984). Ademais, nas redes aglomeradas é comum encontrar instituições de suporte empresarial como universidades, organizações governamentais e associações empresariais (Hoffmann & Campos, 2013; Hoffmann et al., 2007; Hoffmann et al., 2008) que, por vezes, intermedeiam diálogos e acordos.

Ao considerar o enfoque deste estudo, destaca-se que as redes aglomeradas têm sido há muito estudadas por uma variedade de autores em diversos países como Áustria (Bock & Macke, 2014; Hoffmann & Schlosser, 2001), Brasil (Andrighi & Hoffmann, 2010; Curtis & Hoffmann, 2009; Hoffmann & Costa, 2008; Hoffmann et al., 2003; Hoffmann et al., 2011; Hoffmann et al., 2014; Hoffmann et al., 2008; Neckel, Andrighi & Hoffmann, 2008), Espanha (Hoffmann et al., 2003; Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009), Finlândia (Kylänen & Rusko, 2011), Itália (Baggio & Cooper, 2010) e, do mesmo modo, no contexto das PME (Brusco, 1993; Colet & Mozzato, 2016; Costa, Gonçalves & Hoffmann, 2014; Dias & Reyes Júnior, 2016; Hoffmann & Schlosser, 2001; Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009; Vieira et al., 2018; Villar & Walter, 2017).

Quanto à formalização, as redes podem ser de base contratual, quando as estruturas são formalizadas por meio de contratos, ou de base não contratual, nas relações informais, sendo que estes tipos se dão, a partir das diferentes situações que levam a distintos acordos e interações empresariais (Hoffmann et al., 2007). Na concepção de Powell e Grodal (2004), as redes formais são consideradas relacionamentos estratégicos ou instrumentais, enquanto as informais advêm de relações mais primordiais, como origem, amizade ou localização em comum. Neste cenário, construtos como oportunismo e confiança ajudam a explicar a formalização das redes.

No âmbito das redes de base contratual, um dos pontos a serem considerados é a presença de comportamentos oportunistas dos parceiros, porquanto eles tendem a agir em busca dos seus próprios interesses, em vez do bem coletivo (Foss & Koch, 1996), o que gera custos nas transações (Williamson, 1991). A partir desta visão, as organizações necessitariam de contratos, normas e/ou estruturas de governança para minimizar o oportunismo e promover maior confiança entre as partes (Williamson, 1985, 1991). Para o setor turístico, Selin e

Beason (1991) frisaram a importância dos esforços para encorajar relações formais entre as organizações, porquanto existem competição, fragmentação de responsabilidades e ideologias divergentes nos relacionamentos interfirmas. De maneira geral, Wegner e Koetz (2016) alegaram que conforme o número de participantes de uma rede aumenta, um grau elevado de formalização facilita o entendimento de como as firmas devem agir.

Em contraste, nas redes ditas informais, não há qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras, e os participantes agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança interorganizacional (Balestrin & Vargas, 2004). Isto posto, confirmam-se as alegações de Williamson (1985), segundo as quais as relações pautadas em confiança são fundamentais para reduzir os custos de transação, porque além de minimizarem a postura oportunista, há dificuldade em criar contratos que abarquem todas as situações possíveis que emergem no longo prazo. Logo, a recomendação prioritária para lidar com os custos nas transações é a de buscar compromissos confiáveis com os outros transacionistas (Foss & Koch, 1996), o que torna a existência das redes economicamente viável (Jarillo, 1988). Nesse contexto, a confiança possibilita a construção de alianças sem a necessidade de mecanismos contratuais (redes não contratuais) (Uzzi, 1996), como as comumente observadas no setor turístico (Beritelli, 2011; Scott, Baggio et al., 2008).

Por fim, em se tratando do indicador poder, as redes se distinguem em orbitais, aquelas que apresentam uma empresa central, ao redor do qual as demais firmas circulam, a exemplo dos sistemas de franquia (Thorelli, 1986), e não orbitais, em que todos os empreendimentos participantes têm a mesma capacidade de influenciar a tomada de decisão (Hoffmann et al., 2007), caso comum em redes formadas por pequenas e médias empresas (Costa et al., 2008).

Na acepção de Thorelli (1986), poder é um conceito central na análise das redes, tendo em vista que a diferença de capacidades, conhecimentos e reputação possuídos por uma empresa, motiva o desenvolvimento de alianças com outras firmas. Oliver (1990) ratificou este pensamento, com a alegação de que as assimetrias de poder existentes entre as empresas são tão significativas para elas, que as estimulam a compor arranjos interorganizacionais. Podolny e Page (1998), ao estabelecerem diferenças entre mercados, hierarquias e redes, consideraram que estas últimas são formas organizacionais que não apresentam uma autoridade organizacional legitimada para tomar frente às decisões e resolver conflitos. Contudo, Castro et al. (2011) atestaram que poder, na lógica das redes, refere-se à escassez de

recursos, uma vez que motiva as firmas a tentarem exercer influência ou controle sobre outras que possuem os recursos requeridos.

Tão importante quanto entender as razões que estimulam a formação de relacionamentos interorganizacionais e as suas tipologias, é compreender questões que permitem a constituição dessas formas organizacionais para gerar a cooperação. Assim sendo, a confiança será abordada, com maior especificidade, no tópico 2.2. Passa-se, neste momento, a estabelecer nexos entre as redes e os aglomerados territoriais, posto que o estudo se desvelará no campo do turismo.

### 2.1.3 Aglomerações Territoriais, Cooperação e Redes

As discussões mais seminais sobre aglomerações territoriais datam de 1925 e reportam a Marshall (1996), o qual reconheceu estes locais como áreas que reúnem condições físicas, recursos variados e capital financeiro, importantes para o desenvolvimento econômico das empresas. Nesse aspecto, o mesmo autor presumiu que as forças sociais cooperam com as econômicas. Dessa maneira, os estudos marshallianos fundamentaram muitas investigações acerca das aglomerações territoriais, *a posteriori* apresentadas como sinônimos dos distritos industriais canônicos (Hoffmann et al., 2003) ou também dos *clusters* (Porter, 2000).

Nesses termos, angariaram destaque na literatura as pesquisas sobre os distritos industriais (DI), em especial na Itália, cujos resultados apontaram a presença de aglomerados formados por um número reduzido de indústrias correlacionadas, compostas por pequenos empreendimentos com alto grau de especialização e que, por meio de esforços cooperativos – simultaneamente à competição – promoviam uma alta eficiência produtiva (Brusco, 1982, 1993). Fortalecendo esta assertiva, Carrão (2004) alegou que a Província de Emilia-Romagna se destacou, no âmbito internacional, enquanto um dos mais emblemáticos exemplos de desenvolvimento sustentado em redes de pequenas fábricas, dada a coleção de vantagens proporcionada pela proximidade territorial das PME. Benefícios estes variados como acesso e transferência de conhecimentos (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009), e geração de inovações (Belussi & Porcellato, 2012).

A diversidade de estudos sobre os distritos industriais italianos (Brusco, 1982, 1993; Lazerson & Lorenzoni, 1999; Pyke & Sengerberger, 1993) propiciou distintas contribuições ao campo de pesquisa dos DI: a unidade de análise passou a ser os distritos industriais, em vez das firmas individuais, como nos escritos de Marshall (1996); esses distritos apresentam

elementos sociais e econômicos; existe *coopetição* nesses espaços (Bahlmann & Huysman, 2008).

O conceito de empresas como parte de uma rede coletiva interdependente talvez seja o que melhor capte a essência dos distritos industriais (Hoffmann et al., 2003). Sendo assim, um DI consiste no conjunto de empresas localizadas em uma zona geográfica relativamente pequena, em que estas empresas trabalham, direta ou indiretamente, para o mesmo mercado final, compartilham a mesma gama de valores e conhecimentos, e estão ligadas entre si por relações muito peculiares e uma combinação completa de competição e cooperação (Brusco, 1993). Esta assertiva denota que nos aglomerados territoriais existem vantagens de proximidade, a exemplo da disseminação de informação formal e informal, e de tecnologia entre as firmas (Dyer, 1996). No contexto das PME, a concentração geográfica é fator-chave para a cooperação (Balestrin & Vargas, 2004).

As aglomerações territoriais aparecem, inclusive, nas abordagens da Ecologia Populacional, suportando a noção de que as firmas clusterizadas diferem das exógenas com relação a estruturas, comportamento competitivo e desempenho, dada a disponibilidade de recursos e práticas diferenciadas (Pouder & St. John, 1996). Se esta discussão for alicerçada na VBR, segundo a qual o acesso a recursos competitivos e o seu controle responderiam pela competitividade da firma (Barney, 1991), ter-se-ia que os aglomerados territoriais possibilitariam às empresas o alcance desses recursos que lhes são externos, em virtude de elementos que surgem nas aglomerações, como a confiança desenvolvida nas relações de longo prazo (Brusco, 1993) e a formação de redes de cooperação (Carrão, 2004). Embora no texto seminal (Barney, 1991), a VBR tenha sido trabalhada no nível da firma, debates sobre territorialidade permitem a análise também no âmbito das aglomerações, conforme exposto anteriormente por autores como Hoffmann (2011).

Powell (1990) destacou que a redescoberta dos distritos industriais do século XIX remete às vantagens da aglomeração, pois as firmas escolhem uma mesma área geográfica não devido à presença de mercados inexplorados, mas em razão da existência de uma densa justaposição de *clusters* de firmas, trabalhadores qualificados e infraestrutura institucional. Este argumento ressurgiu em Porter (1991), quando enxergou nas questões locais – como conhecimento, relacionamentos e motivações que rivais distantes não podem alcançar – as vantagens competitivas das empresas pertencentes a um *cluster*.

Apoiar-se na ideia de que a aglomeração territorial favorece relações sociais com apelo econômico (Marshall, 1996), reforça as discussões da cooperação interempresarial presente nos distritos industriais. É o que sinalizam Calamel, Defélix, Picq e Retour (2012), ao relatarem que a proximidade geográfica atua como indutora da cooperação entre empresas. Parte das explicações para esta situação reside nas circunstâncias propiciadas pelos aglomerados territoriais para que interações sociais, repetidas e intensas, aconteçam no longo prazo (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009) e gerem confiança entre as empresas (Lazerson & Lorenzoni, 1999), cenário, por vezes, ausente nos relacionamentos que se dão à longa distância (Belussi & Porcellato, 2012). Além disso, cooperação e confiança, existentes nas aglomerações, contribuem na formação de redes, sejam elas formais ou informais.

Retoma-se, neste ponto, Brusco (1993) que afirmou haver, nos DI, comportamentos caracterizados pela amizade, que podem ocorrer por meio de convênios formais ou informais. No entanto, se a confiança se faz presente nas relações interfirmas, a necessidade de mecanismos formais é reduzida (Lanz & Tomei, 2015), ou até mesmo eliminada (Gulati, 1998), e qualquer forma de cooperação pode ser reforçada. Em se tratando das redes, a cooperação pode emergir quando existe confiança, e esta em seus diferentes graus pode resultar em distintos níveis de trocas de recursos (Tsai & Ghoshal, 1998) e gerar variações na eficiência organizacional e, conseqüentemente, no desempenho de cada empresa (Wever et al., 2005). Assim sendo, alguns dos pontos mais importantes dos distritos industriais versam sobre o fator território, as relações socioculturais, a cooperação, a competição e a confiança, além das instituições de apoio (Hoffmann et al., 2003).

Apesar das alegações sobre as vantagens das empresas aglomeradas, o estudo de Neumann et al. (2011) identificou baixos níveis de cooperação no aglomerado de malhas em Nova Petrópolis (RS), em razão da falta de confiança, em parte explicada pelos insucessos de iniciativas conjuntas passadas e pela percepção de que os principais concorrentes são as empresas locais. Além disso, a ausência de um agente articulador e de mecanismos de autogovernança também respondeu pela discreta ação cooperativa na localidade. Na investigação sobre redes horizontais em uma aglomeração da região central do Paraná, Castro et al. (2011) concluíram que a competição tem constrangido a cooperação, em virtude da falta de confiança e da escassez de interações mais próximas entre os atores locais.

Esses resultados contribuíram com algumas questões destacadas na literatura sobre cooperação empresarial: comportamentos oportunistas se sobressaem na ausência de confiança (Foss & Koch, 1996), o que pode demandar mecanismos formais para gerir as

relações de troca (Blomqvist, 1997; Ring & Van de Ven, 1992); nas aglomerações territoriais há, simultaneamente, cooperação e competição (Brusco, 1982, 1993), que por vezes compromete o desenvolvimento das ações colaborativas; as instituições de suporte empresarial têm sua relevância para que as organizações se articulem e consigam desenvolver estratégias conjuntas (Hoffmann et al., 2003).

Retomando as tipologias de redes apresentadas acima, cabe ressaltar o destacado por Hoffmann et al. (2008), segundo o qual as empresas presentes em redes aglomeradas possuem maior acesso a recursos do que as dispersas geograficamente. Esta fala permeia o cerne das alegações de Axelrod (1984), de que as empresas operam, principalmente, dentro de certos territórios e interagem muito mais com seus vizinhos do que com aqueles que estão longe. Por este motivo, grande fatia do seu sucesso depende de como se dão essas interações, a fim de que as estratégias exitosas se disseminem por toda a população. Este argumento se coaduna ao de Powell e Giannella (2009), os quais confirmaram obstáculos à comunicação e à colaboração de parceiros geograficamente mais distantes, à medida que o conhecimento se acumula.

Isto posto, subentende-se que alguns aspectos podem ser determinantes na formação de redes interfirmas, a exemplo da confiança (Jarillo, 1988; Thorelli, 1986), dos vínculos sociais (Brusco, 1993) e das instituições de suporte presentes em aglomerações territoriais (Costa et al., 2014). Constrói-se, aqui, a ideia de que as vantagens proporcionadas às empresas, devido à proximidade territorial e a todos os componentes que ela traz consigo, favorecem relacionamentos interorganizacionais, refletidos no desenvolvimento das redes. Outrossim, por vezes, o aglomerado territorial se traduz na própria rede de organizações, caso dos relacionamentos formais ou informais que constituem um destino turístico (Beritelli, 2011; Scott, Cooper et al., 2008).

Em resumo, a questão da territorialidade reforça que a proximidade geográfica entre empresas gera benefícios às firmas aglomeradas, pois o fato de estarem próximas possibilita oportunidades para maiores ganhos de produtividade e, conseqüentemente, de desempenho. Neste ponto, Costa et al. (2008) afirmaram que no ensejo de competirem globalmente, as empresas precisam se interconectar mais com o ambiente que as cerca para que se tornem mais eficientes e eficazes. E este pode ser o caso dos destinos turísticos, pois se inserem nesta lógica de territorialidade (Selin & Beason, 1991). O entendimento de Buhalis (2000) esclareceu esta percepção de destinações enquanto territórios, uma vez que elas são

consideradas áreas geográficas bem definidas que oferecem um conjunto de produtos/serviços turísticos integrados, comercializado/consumido pelos turistas sob a marca comum do destino.

As destinações turísticas – espaços compostos por aglomerações de empresas que atuam no mesmo mercado, compartilham valores e conhecimentos, apresentam relações idiossincráticas e com forte presença de *coopetição* – são locais propícios à formação de redes. O conceito de *coopetição* expõe a perspectiva relacional ao consentir a estratégia empresarial e pode ser aplicado ao turismo com propriedade, afinal existe evidente interdependência e complementaridade nos destinos (Scott, Cooper et al., 2008), ambientes nas quais as empresas estão propensas a cooperar na construção de um mercado, ao mesmo tempo que competem para reparti-lo (Chim-Miki & Batista-Camino, 2016).

Em síntese, o turismo consiste em uma atividade econômica de grande complexidade, a qual se caracteriza pela coexistência de múltiplas empresas, com variados portes, que competem no mesmo espaço – o destino – ofertando produtos complementares que compõem a experiência proporcionada ao turista (Maggioni et al., 2014). Esta situação reforça o papel das redes – sejam elas formais ou informais – situadas em um dado território e, sob este prisma, desenvolvem-se as discussões subsequentes.

#### 2.1.4 Turismo, Cooperação e Redes

Em décadas anteriores, Selin e Beason (1991) já anunciavam que, para os setores econômicos, em especial no turismo, uma tendência de substituição da competição e do comportamento de independência das organizações daria lugar à cooperação e à interdependência. Scott, Baggio et al. (2008) reiteraram este comentário, alegando que uma questão-chave para o interesse na cooperação em redes, para o desenvolvimento turístico, é a ideia de que as destinações podem ganhar vantagem competitiva ao conjugarem conhecimento, *expertise* e outros recursos advindos dos seus *stakeholders*.

Ritchie e Crouch (2003) argumentaram que, no mercado turístico global, os destinos é que competem para atrair mais consumidores e não os negócios individuais, isto porque, de acordo com Costa et al. (2014), a qualidade percebida pelos viajantes é a do conjunto de empresas e não a das partes isoladas. Soma-se a este raciocínio, a fala de Dwyer e Kim (2003) de que a vantagem competitiva de uma destinação, para ser alcançada, necessita que a experiência do turista e o apelo do local sejam superiores ao de outras áreas com potencial

para visitação. Em outras linhas, que o destino obtenha uma vantagem competitiva sustentável.

Estes posicionamentos, *per se*, denotam a relevância da formação e das ações em rede para a construção de estratégias competitivas no turismo (Dwyer & Kim, 2003), levando em consideração que os destinos são constituídos, majoritariamente, por pequenas e médias empresas (Baggio & Cooper, 2010), e que a lógica de complementaridade existente nesses aglomerados territoriais, demanda das firmas uma articulação conjunta – que leve em consideração as limitações que o porte impõe a elas – na construção de um destino competitivo (Scott, Cooper et al., 2008). Não ao acaso, muitos estudos sobre redes, *clusters* e aglomerações se voltam para explicar o papel do turismo em influenciar o crescimento local e o desenvolvimento regional (Costa et al., 2008; Saxena, 2005).

A complementaridade entre empresas turísticas traduz a necessária relação entre as firmas participantes, pois desde sua longa cadeia de distribuição, até seus fornecedores isolados, o setor de viagens é, por sua própria natureza, dependente dessas interações para concretizar os objetivos organizacionais estabelecidos (Selin & Beason, 1991). Scott, Cooper et al. (2008) acrescentaram que nos destinos turísticos, a complementaridade de serviços requer uma articulação das organizações locais em rede para oferecer ao visitante o deslocamento e o usufruto do produto turístico como um todo.

Em razão da ampla diversidade de atividades que compõem o setor turístico, seria inviável que uma empresa conseguisse, de maneira isolada, atender com qualidade as necessidades e as exigências dos viajantes (Cerqueira, Sacramento e Teixeira, 2010). Não ao acaso, os atores envolvidos – como agências de viagem, meios de transporte e hospedagem, órgãos públicos, entre outros – articulam-se para a existência deste produto (Lohmann & Panosso Netto, 2012). Assim, os destinos constituem ambientes oportunos à edificação de redes e, por mais que as firmas não ensejem a cooperação, a busca por recursos complementares, para promover a experiência turística, far-se-á presente.

Ratificando estes posicionamentos, a entrega de produtos e serviços turísticos exige a cooperação em rede (Costa, 2009; Hoffmann & Costa, 2008), a fim de que as destinações desenvolvam e implementem estratégias que as tornem mais lucrativas e bem sucedidas (Buhalis, 2000). Scott, Baggio et al. (2008) mencionaram uma lista de benefícios advindos das redes no turismo, a exemplo da aprendizagem, melhoria no desenvolvimento das atividades de negócio e da comunidade.

No Brasil, Fortunato e Garcez (2016) defenderam que as redes de colaboração do turismo propiciam, aos destinos e aos seus produtos, diferenciais de mercado, na medida em que favorecem a importância do diálogo e dos encontros entre os diferentes atores para gerar oportunidades de inovação e constante aprendizado. Na capital paranaense, Hocayen da Silva e Teixeira (2009) observaram que as redes constituem uma estratégia para que as PME do setor hoteleiro obtenham vantagens competitivas em relação aos concorrentes e consigam minimizar o impacto da atuação das grandes cadeias hoteleiras.

Alguns resultados de pesquisa se coadunam às assertivas anteriores, como na investigação de Wilkinson e March (2008) – junto às PME turísticas australianas – na qual se observou que as parcerias visavam múltiplos objetivos: redução de custos, maior acesso aos mercados, entre outros. Nas suas pesquisas com PME hoteleiras de Aracaju (SE), Cerqueira et al. (2010) verificaram que as redes propiciaram aos envolvidos redução nos custos de divulgação, possibilidades de aprendizagem mútua e compartilhamento de informações. Neste mesmo ano, Pereira e Lopes (2010) concluíram que as estratégias de cooperação turística adotadas na cidade de Natal (RN), resultaram no fortalecimento do destino e dos produtos que o compõe. Teixeira (2012) ao investigar redes de PME hoteleiras de Curitiba (PR) concluiu que a participação em redes facilita o acesso a informações atualizadas sobre o mercado, a divulgação de serviços e o contato com outros empresários e instituições do setor.

Diante da complementaridade de serviços e recursos entre as empresas do turismo, mormente por se tratar de pequenos empreendimentos, subentendem-se relacionamentos entre elas, e por ocorrerem em aglomerados territoriais, essas interações tendem a ocorrer de maneira mais recorrente e duradoura (Axelrod, 1984; Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009). Com maior apuração, Scott, Cooper et al. (2008) explicaram que para o funcionamento do sistema turístico, é necessária a interação de três elementos fundamentais: atores, recursos e relacionamentos.

Atores são os nós da rede (Thorelli, 1986) e por meio dos quais ideias, informações, conhecimentos, ativos de maneira geral são disseminados (Almeida Filho, 2005). Em uma localidade turística, eles são heterogêneos em tamanho e função, e abarcam tanto operadores comerciais, como organizações de suporte (Scott, Cooper et al., 2008) – a exemplo das instituições de ensino e agências de fomento – além da própria comunidade local (Krippendorf, 2000). No entendimento de destinos como redes de organizações (Beritelli, 2011; Scott, Cooper et al., 2008), Baggio e Cooper (2010) sugeriram que as discussões se estabeleçam com base no conceito de *stakeholders*.

Freeman e Reed (1983) apresentaram um dos conceitos seminais sobre *stakeholders*, ou seja, qualquer grupo ou indivíduo identificável que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos organizacionais. Nesse rastro, Baggio e Cooper (2010) definiram *stakeholders* como qualquer pessoa, grupo ou instituição que tenha interesse em atividade, projeto ou programa de desenvolvimento. De maneira mais evidente, são as organizações que exercem algum papel no destino turístico.

Os recursos podem ser caracterizados como os atributos físicos, humanos e organizacionais que permitem a concepção/implementação de uma estratégia que proporcione eficiência/eficácia da firma (Wernerfelt, 1984). Eles envolvem ativos, capacidades, processos, atributos, informação, conhecimento, entre outros, controlados pela firma e que lhe garante força para competir (Barney, 1991). Os recursos, referidos na VBR como *sine qua non* para a aquisição de vantagens competitivas sustentáveis, são o mote principal para a cooperação interempresarial (Franco, 2007). Esta configuração é possível porque se acredita que, por meio de relacionamentos interorganizacionais, os recursos heterogêneos, difíceis de imitar ou de substituir e não facilmente trocados são automaticamente transferidos e adquiridos.

Mas são feitas ressalvas a esse entendimento, pois as próprias alianças interfirmas podem não ser suficientes para a aquisição desses recursos (Wever et al., 2005), em razão de diversas barreiras, como a ausência de confiança interfirmas (Lanz & Tomei, 2015), e a incapacidade de reconhecer e assimilar conhecimentos externos ou de desenvolver rotinas adequadas para este fim (Hoffmann et al., 2014). Ou seja, faltam às firmas o que Teece, Pisano e Shuen (1997) chamam de capacidades dinâmicas e Dyer e Singh (1998) nomeiam de capacidades absorptivas.

Essa abordagem sobre as capacidades dinâmicas trata do papel da gestão estratégica na adaptação, reconfiguração e integração das habilidades tanto internas quanto externas, os recursos possuídos e as competências funcionais, a fim de renovar as competências organizacionais e reagir às mudanças no ambiente externo (Teece et al., 1997). Em acréscimo, Newbert (2007) advertiu que acessar recursos estratégicos é necessário, mas pode não ser o suficiente para explicar desempenhos superiores, pois seria fundamental também desenvolver as habilidades para empregá-los para que seu potencial seja efetivamente realizado. No turismo, fala-se, ainda, dos desafios para desenvolver e difundir conhecimento em rede, devido a uma ampla participação de *stakeholders* muito heterogêneos entre si (Scott, Cooper et al., 2008).

Os relacionamentos, por seu turno, caracterizam-se pelas transações entre os atores que envolvem a transformação de recursos (Scott, Cooper et al., 2008). Neste estudo, relacionamentos constituem metáforas da cooperação, pois esta se materializa como a ação conjunta entre os mais variados atores do destino turístico (Jamal & Getz, 1995). Para Hoffmann et al. (2007), principalmente os relacionamentos impactam o desempenho das firmas e, no contexto do turismo, há algum tempo, ocorre uma tendência geral de promover a cooperação no nível local e regional, a fim de assegurar a qualidade do produto turístico para competir no nível global (Crouch & Ritchie, 1999). Deste modo, a competitividade e as turbulências do ambiente conduzem à necessária cooperação para competir (Tremblay, 1999), o que fortalece a existência da já mencionada *coopetição* no setor (Kylänen & Rusko, 2011).

Tremblay (1999) enunciou que as destinações representam padrões de conexões simultaneamente cooperativas e competitivas, haja vista que as firmas podem cooperar umas com as outras, quando desejam barganhar preços com fornecedores, realizar promoção externa dos seus atrativos ou compartilhar recursos que possibilitem desempenho superior. Ademais, competem entre si, normalmente, na atração de clientes que chegam ao destino. O conjunto de ações cooperativas entre as empresas, de maneira geral, almeja o incremento no fluxo de pessoas que visita a localidade turística (Kylänen & Rusko, 2011).

Adendo destacável sobre o turismo é que a dinâmica do setor exige ações conjuntas, haja vista que a cooperação se apresenta como um mecanismo crucial à organização dos interessados nos domínios em que o problema não pode ser resolvido por apenas um ator social isolado (Gray, 2007). O problema a respeito dos *stakeholders* do turismo é que a cooperação entre eles é necessária, mas sua ocorrência não é tão óbvia ou formalmente estabelecida (Beritelli, 2011). Isto, possivelmente, justifique os achados de Silva, Costa e Nascimento (2009), na Rota das Emoções (MA/PI/CE), e Silva, Lima e Teixeira (2012), nos circuitos turísticos de Minas Gerais, em que a cooperação no setor turístico não ficou tão evidente e/ou permanece requerendo maiores interações entre os atores. Além disso, o estudo de Costa et al. (2014), com albergues situados em Belo Horizonte (MG), identificou que a ausência de comportamento cooperativo tem inibido os potenciais ganhos de competitividade esperados nas ações coletivas.

A lógica da gestão de destinos turísticos, seus recursos e espaços de uso comum demonstram que as alianças são imprescindíveis à competitividade do turismo e ao manejo de seus bens coletivos (Dwyer & Kim, 2003; Scott, Cooper et al., 2008). Assim sendo, é essencial a superação das barreiras impostas à integração entre os diferentes atores, a fim de

que as áreas turísticas se tornem competitivas (Scott, Baggio et al., 2008). Aliás, esta conjunção de esforços deve se direcionar ao atendimento das necessidades e expectativas do consumidor, bem como à minimização dos potenciais impactos socioculturais, econômicos e ecológicos negativos às comunidades receptoras (Dwyer & Kim, 2003). O somatório de ensejos apresentados deve ser considerado para que o sucesso dos destinos se traduza no bem-estar dos seus residentes (Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003).

Contudo, os relacionamentos entre os atores do setor turístico nem sempre resultam em cooperação, podendo tomar a forma de conflitos (Costa, 2009; Selin & Beason, 1991). Esta situação foi verificada em localidades cuja visitação se centra em unidades de conservação (UCs), a exemplo da que ocorre nos Parques Nacionais dos Lençóis Maranhenses (MA) e de Jericoacoara (CE), pois há divergências entre o órgão fiscalizador dessas áreas protegidas – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) – e os órgãos municipais de promoção do turismo, no que concerne ao uso público das UCs mencionadas (Silva, 2008; Silva et al., 2009). Ou ainda, entre empresários e autônomos que oferecem os mesmos passeios que as agências de receptivo, sendo este o mote de um dos principais conflitos nos Lençóis Maranhenses (Costa, Silva & Nascimento, 2012).

Ainda assim, as possibilidades criadas aos diversos atores do turismo, por meio das redes, devem ser aproveitadas, lançando mão das vantagens de proximidade que a aglomeração territorial traz. Logo, um dos pontos-chaves propiciados pelo fato dos destinos se configurarem em espaços geográficos com nível de interação social elevado, é a possibilidade de existir confiança entre as organizações que favoreça uma cooperação responsável pelo incremento do desempenho empresarial (Baggio & Cooper, 2010; Balestrin & Vargas, 2004). Alguns resultados de pesquisa na área do turismo apontaram nessa direção, a exemplo do estudo de Ingram e Roberts (2000), cuja análise de relacionamentos de amizade e confiança entre gestores de hotéis australianos confirmou uma influência positiva destes sobre o comportamento cooperativo, principalmente na luta contra a guerra de preços.

Perante esta situação, busca-se um maior detalhamento do construto confiança, porquanto é apontado na literatura como um fator-chave que facilita a cooperação em redes (Blomqvist, 1997; Borgatti & Foster, 2003; Castro et al., 2011; Child & Faulkner, 1998; Grandori & Soda, 1995; Gambetta, 1988; Gulati, 1998; Hoffmann & Schlosser, 2001; Hoffmann et al., 2014; Jarillo, 1988; Lanz & Tomei, 2015; Ring & Van de Ven, 1992; Sydow, 1998; Thorelli, 1986). Em outro ponto, debate-se sobre os elementos vinculados à confiança, uma vez que há autores que colocam em dúvida a sua indispensabilidade nas

relações interorganizacionais. A partir desta percepção, os debates evoluem nas linhas apresentadas a seguir.

## 2.2 Confiança em Redes Interorganizacionais

Há quase três décadas, estudos como o de Gambetta (1988) apontavam que o entendimento do termo confiança ainda estava distante de se alcançar. Todavia, investigações apoiadas em uma variedade de disciplinas se debruçaram sobre este construto para compreender o seu real significado (Das & Teng, 2004) e, embora não exista uma unicidade de conceitos (Lane, 1998), nota-se uma forte relação entre a confiança e os processos de interação social (Reyes Júnior, 2012), sobretudo nas perspectivas institucional e relacional (Bachmann & Inkpen, 2011).

Com enfoque institucional, Fukuyama (1996) conceituou a confiança como as expectativas que surgem dentro de uma comunidade de comportamento regular, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas. Este autor entende a confiança baseada nos aspectos comportamentais passados que, pautados nas normas que regem uma coletividade, geram possibilidades futuras de atuação cooperativa. Logo, na base conceitual do referido autor, expõe-se, de imediato, uma inter-relação confiança e cooperação.

Putnam (2005) agregou a este raciocínio ao entender que a confiança lubrifica a vida social ao ofertar o contexto para quaisquer transações, incluindo as econômicas. Assim, a presença de confiança entre grupos sociais reduz, consideravelmente, as possibilidades de oportunismo por parte dos *free riders* e de corrupção na dinâmica da ação coletiva (Olson, 1999). Este pressuposto pode ajudar a construir um ambiente no qual as responsabilidades e obrigações mútuas impactam na redução dos custos de transação e aumentam a eficiência nas relações econômicas (North, 1990).

Sob a ótica relacional, Gambetta (1988) alegou que confiar em alguém indica a probabilidade de um indivíduo agir de maneira benéfica – ou pelo menos não prejudicial – em relação a um terceiro, antes mesmo que este possa monitorar as ações daquele. Confiar em alguém significaria acreditar que, uma vez oferecida a chance, um indivíduo não se comportaria de forma prejudicial com seu parceiro. Nesse rastro, há entendimentos que reforçam a ideia de que a confiança envolve uma conduta benéfica de um ator em relação a outro. Ademais, traz-se que a noção inerentemente interpessoal da confiança pode ser estendida e aplicada às organizações (Gulati & Nickerson, 2008).

Como exemplo, tem-se que a confiança consiste na intenção de um comprador de pagar, em um momento futuro, os produtos solicitados sem um pagamento no presente (Good, 1988). No mesmo sentido, Bradach e Eccles (1989) traduziram a confiança como um tipo de expectativa que alivia o medo de que um parceiro de troca agirá de forma oportunista. Zaheer et al. (1998) acrescentaram que a confiança interorganizacional envolve a proporção de confiança estabelecida na organização parceira pelos membros da organização focal. De início, essas conceituações encetam que a confiança envolve uma expectativa positiva sobre a conduta de um terceiro.

Mayer et al. (1995) contribuíram com uma das conceituações referências aos estudos sobre confiança (Colquitt, Scott & LePine, 2007), ao agregar à noção de “expectativas positivas” a situação de “vulnerabilidade” das relações. Assim sendo, para Mayer et al. (1995), a confiança envolve a disposição de um indivíduo de se colocar em uma situação de vulnerabilidade, por acreditar que a parte confiada agirá de forma não prejudicial com ele, independentemente da sua habilidade em monitorar ou controlar a outra parte. Com fundamento neste conceito, Colquitt et al. (2007) estabeleceram que a confiança compreende a intenção de aceitar a condição de vulnerabilidade em relação à parte confiada com base nas expectativas positivas de suas ações.

Esses dois componentes principais mencionados – “dispor-se a estar vulnerável” e “expectativa positiva” – são essenciais para a compreensão da confiança sob a perspectiva relacional, o que abarca também a discussão sobre redes. Os dois elementos destacados por estes autores se somam a “medidas diretas<sup>1</sup>” como variáveis observáveis para a medição do construto confiança na perspectiva relacional. Dessa maneira, o conceito de Colquitt et al. (2007) se torna uma referência para o presente estudo.

A vulnerabilidade, de antemão, concerne à situação de um indivíduo se colocar em posição de risco com relação a um parceiro de troca (Luhmann, 1988), porquanto não são consideradas outras formas de monitorar a sua conduta – como o uso de mecanismos formais (Gulati, 1998) – e é pouco provável que se disponha de toda a informação necessária sobre um terceiro para prever que ele não aja de forma imprevista (Pagden, 1988). Neste ponto, Lane (1998) assinalou que a confiança se apresenta como um mecanismo que supera a incerteza em uma situação de informação imperfeita.

---

<sup>1</sup> Tratam da indagação direta ao entrevistado se ele confia ou não em um parceiro (Colquitt et al., 2007).

Nessa lógica, emergiram conceitos que reforçam a ideia da vulnerabilidade, como o proposto por Gulati (1998), ou seja, a confiança entre firmas constitui a crença de que o parceiro não explorará a vulnerabilidade do outro. Se há vulnerabilidade é porque algo pode ser perdido, e nesta situação, confirma-se uma relação muito próxima entre confiança e risco (Maciel et al., 2009). Mayer et al. (1995) argumentaram que a necessidade de confiança apenas surge em situações de risco, pois com o que uma organização deveria se preocupar se ela não tem nada a perder? Este raciocínio sugere que quanto maior o nível de confiança entre os parceiros, maior o risco envolvido na relação, porquanto, via de regra, o relacionamento se estrutura mais abertamente para compartilhar recursos, e com menor preocupação acerca do oportunismo e do uso de mecanismos para controlá-lo. Czernek et al. (2017) acrescentaram que a confiança se faz ainda mais necessária quando há uma elevação nos riscos de comportamento oportunista decorrentes da alta especificidade dos recursos, problemas com o monitoramento dos parceiros e incertezas de mercado.

A expectativa positiva trata da crença de que a parte confiada atue de maneira benéfica ou, pelo menos, não prejudicial com o parceiro e, por esse motivo, este decida interagir ou cooperar com ele (Gambetta, 1988). Este mesmo autor destacou que, para a confiança ser relevante, deve existir a possibilidade de traição e deserção, comportamentos comuns nas relações empresariais. Em uma extensão desse raciocínio, Dasgupta (1988) assegurou que um agente econômico não confia que outro agirá de maneira a beneficiá-lo somente porque disse que o faria, mas porque, ciente das capacidades e alternativas de que o outro dispõe, bem como das consequências de suas atitudes, espera que ele aja assim.

Confiar em alguém, portanto, remonta à crença de que, quando oferecida a chance, o indivíduo não agirá de maneira a prejudicar o outro, e a confiança será relevante quando ao menos uma das partes for livre para desapontar a outra, livre o suficiente para evitar relacionamentos arriscados e não se portar de maneira vulnerável (Gambetta, 1988). Ademais, a confiança presente entre indivíduos e/ou organizações possui uma orientação mais voltada à coletividade e menos a interesses particulares (Lane, 1998).

Adendo relevante ao estudo trata que embora cooperação e confiança sejam construtos, muitas vezes, trabalhados de modo vinculado, eles não são sinônimos (Maciel, 2001), como também não são a confiança e a confiabilidade (Lanz & Tomei, 2015). Muitos autores entendem que algum nível de confiança seja necessário à cooperação (Gambetta, 1988), enquanto outros enfatizam a possibilidade de existência de cooperação mesmo em ambientes sem confiança (Axelrod, 1984).

A confusão conceitual entre confiança e confiabilidade, por sua vez, permeou parte dos estudos relacionados ao tema (Colquitt et al., 2007). A confiabilidade se refere a atributos específicos do ator individual (Barney & Hansen, 1994), em termos da sua habilidade (competências, características), benevolência (agir de boa fé, lealdade, preocupação com o outro) e integridade (aderência a princípios éticos e morais). Enquanto a confiabilidade captura competências e características da parte confiada, a confiança existe na relação entre indivíduos e/ou organizações (Colquitt et al., 2007; Mayer et al., 1995). Na lógica da VBR aplicada ao contexto das redes (Hoffmann, 2011), a confiabilidade seria um recurso possuído pela empresa, enquanto a confiança seria um recurso existente entre as empresas e construída, a partir das suas interações de natureza social e/ou econômica.

Esta distinção é relevante à compreensão da inter-relação desses construtos. A confiabilidade pode não ser suficiente para indicar a presença de confiança, mas observar aspectos como habilidade, benevolência e integridade, possivelmente, ajude no desenvolvimento da confiança. Ou seja, a confiabilidade importa para a confiança porque as características e as ações de um indivíduo favorecem que terceiros confiem mais – ou menos – nele (Mayer et al., 1995). Não ao acaso, encontra-se na literatura específica a compreensão de que a confiabilidade é um possível antecedente da confiança (Colquitt et al., 2007; Tsai & Ghoshal, 1998).

Para contribuir com o entendimento da confiabilidade, Clark e Payne (1997) desmembraram a confiança em dimensões, enquanto condições necessárias ao seu desenvolvimento: a) *integridade*: caracterizada pela sinceridade, honestidade, veracidade e cumprimento de promessas; b) *competência*: abrange conhecimentos/habilidades técnico-interpessoais para realizar um trabalho, tomar decisões e desempenhar papéis; c) *comportamento consistente*: reflete consistência, justiça, previsibilidade, discricção e bom julgamento; d) *lealdade ou motivos benevolentes*: associados a intenções, motivos, valores e objetivos compartilhados, compromisso e desejo de proteger alguém; e) *abertura ou acessibilidade e disponibilidade mental*: desejo de compartilhar ideias e informações livremente.

Há, em outra vertente, abordagens conceituais sobre a confiança que, não obstante sejam menos centrais a este estudo, favorecem o seu entendimento e corroboram a compreensão deste construto. Assim, no bojo do debate conceitual, a confiança foi abordada por Ganesan e Hess (1997) conforme seus distintos níveis: a) *interpessoal* – existe entre indivíduos em organizações diferentes; *organizacional* – ocorre entre um indivíduo e a

organização parceira; *intraorganizacional* – passa-se exclusivamente no interior de uma firma; e *interorganizacional* – existe entre diferentes organizações. A respeito da confiança interorganizacional, foco do presente estudo, Sydow (1998) a resume como aquela que trata da confiança mútua entre organizações ligadas em rede.

Em outro prisma, Sydow (1998) tratou das confianças específica e global. Para ele, um indivíduo, normalmente, não confia em todos os aspectos (global) de uma organização ou sistema, mas apenas em certos tipos de comportamento (específica). Este pensamento parece se conectar mais ao conceito de confiabilidade, no sentido de que o olhar da parte que confia se direciona a como o outro se comporta ou quais de seus atributos justificam a confiança. Na relação entre dois agentes, o foco é no(s) comportamento(s) e/ou característica(s) específica(s) da organização que responde(m) pela confiança, o que, uma vez mais, sugere que a confiabilidade possa anteceder a confiança ou que existam motivações específicas que levam as organizações a confiarem umas nas outras.

Assim, em uma relação interorganizacional, para além da confiança que se apóia na expectativa positiva sobre um parceiro (Foss & Koch, 1996), é possível que o indivíduo se baseie também na qualidade dos produtos e/ou serviços prestados (Bakker, 2010), neste caso, na confiabilidade da outra organização. Nesse sentido é que Costa, Nascimento, Hoffmann e Silva (2017) encontraram em redes de cooperação turística do nordeste brasileiro que a competência de uma empresa, em referência à prestação de seus serviços, constituía uma motivação importante para que os parceiros confiassem nela e decidissem pelo relacionamento cooperativo. Embora este estudo não se atenha às razões pelas quais as empresas confiam umas nas outras, este parece ser um tema relevante nas abordagens que versam sobre a confiança.

Acerca da confiança nas redes interorganizacionais, Sydow (1998) acrescentou que a confiança pode ocorrer em toda a rede ou simplesmente estar restrita a uma díade de organizações. Aliás, esta é a ocorrência mais provável – a de que a confiança ocorra entre grupos e não de forma generalizada, especialmente se se transportar esta realidade ao contexto da presente pesquisa: o destino turístico configura a própria rede interorganizacional (Beritelli, 2011; Scott, Cooper et al., 2008).

Van Lange (2015) afirmou que é preciso certa cautela ao generalizar que a confiança exista na mesma medida entre todos os atores envolvidos, sobretudo quando se pensa a confiança em uma lógica mais institucionalizada, como a que existe entre os residentes de um

país (Fukuyama, 1996) ou grupos sociais como comunidades e famílias (Putnam, 2005). No entanto, em qualquer contexto, é provável a existência de confiança, ainda que em pequenas doses e restrita a alguns grupos, pois uma dose de confiança generalizada – a que as pessoas têm nas outras de maneira geral – é necessária para que os indivíduos possam ter bons resultados na vida social (Van Lange, 2015).

Na dinâmica das relações interorganizacionais, Sydow (1998) acredita que o mais provável é que a confiança ocorra com maior ou menor intensidade entre grupos dentro de uma rede. Gambetta (1988) entendeu o desenvolvimento da confiança como um processo incremental, entre indivíduos e/ou organizações, que tem início nos conhecimentos e experiências compartilhados. Logo, a confiança seria um componente vital de cada sistema de interação (Lane, 1998), incluindo as econômicas que se passam no contexto das alianças estratégicas empresariais. Sydow (1998), nesse aspecto, avigoreou que a confiança em redes interorganizacionais é particularmente difícil de desenvolver e ser mantida.

A busca de explicações para esta situação remonta à natureza complexa das redes (Miles & Snow, 1986), em razão dos distintos comportamentos, prioridades, motivações e percepções dos seus participantes (Balestrin et al., 2010), que demandam estruturas de governança eficazes (Powell, 1990) para lidar com a presença simultânea de elementos opostos como consenso e conflito, colaboração e competição (Nooteboom, 2004; Powell, 1990). Isto impõe desafios às redes, em especial, o de conciliar seu crescimento e desenvolvimento, com o envolvimento empresarial e a prática de cooperar que lhe é indispensável (Wegner & Misocsky, 2010).

As disputas de poder no interior das redes são comuns (Oliver, 1990), pois, em muitos casos, não existe legitimação formal de autoridade central para arbitrar e resolver disputas que possam surgir durante as relações de troca (Podolny & Page, 1998). Ademais, quando as empresas constituem redes com objetivos mais cooperativos, elas suscitam uma dependência entre os envolvidos e essa interdependência é decorrente, em parte, do desequilíbrio de forças no interior da rede (Hoffmann et al., 2003). Nesse contexto, a tentativa de exercer poder, influência e controle sobre outras firmas para adquirir os recursos requeridos, contrasta com o pressuposto de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem entre si (Castro et al., 2011). No entanto, Oliver (1990) já havia esclarecido que a assimetria de poder e a necessidade de obter recursos podem, concomitantemente, motivar a formação de relacionamentos interorganizacionais, argumento este que harmoniza essas visões antagônicas.

Em suma, a realidade dos mercados competitivos, marcadamente imersa em disputas de poder, reforça o papel da confiança, enquanto fenômeno vital para a constituição (Powell, 1990; Sydow, 1998) qualidade (Child & Faulkner, 1998) e efetividade dos relacionamentos interorganizacionais (Reyes Júnior, 2012), pois quanto maior o grau de confiança entre as partes, menor seria a ocorrência de conflitos (Maciel et al., 2009), a necessidade de mecanismos rígidos de monitoramento e controle (Quinn, 1979), afora o tempo e os custos envolvidos nestes processos (Hoffmann et al., 2014; Meuer, 2014).

Gulati (1998) reforçou estas assertivas ao escrever que a confiança nas relações interfirmas contribui para as alianças, uma vez que os parceiros têm maior conhecimento de regras, rotinas e demais procedimentos, o que tornaria os mecanismos de controle hierárquicos desnecessários. Nesses termos, os riscos envolvidos nas transações entre as firmas seriam reduzidos (Ring & Van de Ven, 1992) e a consequência mais observável da confiança seria o compromisso com as parcerias (Ganesan & Hess, 1997). A ideia aqui é a de que confiança seria o fator primordial para manter unidos os parceiros de uma rede (Mellewigt et al., 2007). Nesse entendimento, Zaheer et al. (1998) identificaram correlação negativa entre a confiança interorganizacional e os conflitos internos à rede. No trabalho de Feijó e Zuquetto (2014), identificou-se que a relação preexistente de confiança entre determinados indivíduos contribuiu para iniciar e constituir uma bem-sucedida rede de cooperação gaúcha.

Há ainda uma discussão que envolve a relação entre confiança e desempenho. Embora não seja foco investigativo neste trabalho, estudos empíricos expuseram visões contrárias a respeito da correlação positiva entre esses dois construtos. A favor da confiança, Zaheer et al. (1998) identificaram, na indústria de equipamentos/componentes elétricos e eletrônicos, que a confiança existente entre compradores e fornecedores gerou impacto positivo sobre o desempenho empresarial. Gausdal et al. (2016) sinalizaram, na mesma perspectiva, que para as redes constituídas por PME norueguesas, a confiança é, acima de tudo, essencial para que as firmas se tornem produtivas e inovativas.

De maneira diametralmente oposta, alguns achados demonstraram que a confiança pode se correlacionar negativamente ao desempenho. Na pesquisa de Uzzi (1997), notou-se que o arraigo social – que tem a confiança como uma de suas dimensões – pode ser positivo ao desempenho organizacional ao gerar economia de tempo, facilidade no fechamento de acordos e eficiência na alocação de recursos. Entretanto, a partir de um dado nível, esse arraigo compromete o desempenho econômico, pois torna as empresas vulneráveis e presas à

relação, além de limitadas no acesso a informações externas à rede. Molina-Morales e Martínez-Fernández (2009) expuseram que diante de altos níveis de confiança, os membros de uma rede são mais relutantes em monitorar a relação, experimentam menos rotinas, conhecimentos e contatos novos, gerando, portanto, obstáculos à inovação, o que resulta em uma relação curvilínea entre alta confiança e desempenho.

Lazzarini (2008), por sua vez, identificou que laços fortes podem ser prejudiciais às firmas, especialmente em contextos de rápidas mudanças, pois a capacidade de resposta às contingências do ambiente é reduzida. Já Rost (2011), em sua investigação sobre redes de inovação na indústria automobilística alemã, concluiu que embora os laços fortes sejam mais benéficos que os fracos, os laços não devem se tornar muito fortes. No setor turístico, Parker (2000) concluiu que relacionamentos muito próximos entre os parceiros, que contam com baixo nível de formalidade, podem conduzir a desempenhos inferiores. Esses resultados expressam o que Lumineau (2014, p. 15) denominou “lado negro da confiança”, no sentido de que deve haver um ponto ótimo entre o excesso ou a escassez de confiança, para que ela não se torne prejudicial aos relacionamentos cooperativos.

Sob outro prisma, Tsai e Ghoshal (1998) destacaram que conforme relacionamentos confiáveis se desenvolvem dentro de uma rede, os atores constroem reputações que se tornam informações importantes para que outros atores na rede queiram trocar e combinar recursos. Como é desejável saber com que se está lidando em uma negociação, e essa informação normalmente é incompleta, forma-se a opinião com base no histórico de interações ou na reputação daquele indivíduo (Dasgupta, 1988). Do contrário, as possibilidades de repetir transações e estabelecer novos negócios poderiam ser comprometidas (Gulati, 1998). Nessa direção, Powell (1990) argumentou que quando parceiros gozam de boa reputação, é bem provável que exista confiança entre eles, pois há uma percepção reduzida de risco, o que alimenta as relações cooperativas.

A confiança atua como um facilitador das relações de troca de recursos (Nahapiet & Ghoshal, 1998) e negócios (Blomqvist, 1997), pois quando duas partes confiam uma na outra, elas se tornam mais abertas a compartilhar seus recursos de forma cooperativa, sem se preocupar que uma delas tire vantagem da outra (Tsai & Ghoshal, 1998). Nesse sentido, a confiança e a cooperação podem estar intimamente relacionadas na medida em que se constata que aquela é percebida por meio de atos colaborativos ao longo do tempo (Sato, 2003).

No rastro dessa compreensão, Jarillo (1988) mencionou que a ênfase nas relações de longo prazo é essencial ao desenvolvimento da confiança, porque ela torna claro que o relacionamento em si é considerado valioso. Castro et al. (2011) acrescentaram que a perspectiva longitudinal requerida pela confiança pode ser um fator restritivo para as redes interorganizacionais, pois existem casos nas quais as empresas atuam há pouco tempo no mercado e/ou não possuem um histórico de interações (Gulati, 1998), o que ampliaria o distanciamento entre elas para que decidam formar parcerias. Em somatório, outros contextos podem inviabilizar o surgimento da confiança como quando as organizações não compartilham os mesmos valores (Clark & Payne, 1997; Jarillo, 1988) ou as parcerias anteriores foram de insucesso (Neumann et al., 2011).

Para Balestrin e Vargas (2004), algumas condições favorecem a geração de confiança entre PME, como quando as firmas: compartilham e discutem informação visando a melhoria de seu desempenho; apresentam similaridades entre processos e técnicas; possuem relações de longo prazo; apresentam proximidades de tamanho, poder ou posição estratégica; revezam-se periodicamente na liderança representativa do conjunto de firmas; dispõem de similar recompensa financeira para firmas e empregados dentro delas; atingem vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, aumento das vendas e ganhos marginais.

Perrow (1992) apresentou que, em determinadas circunstâncias, a confiança possa ser encorajada por meio de estrutura ou contextos criados deliberadamente. Por outro lado, Gambetta (1988) advertiu que é preciso promover as condições certas para a cooperação sem pressupor confiança, pois o nível de confiança presente entre diferentes indivíduos pode não ser alta o suficiente para promover a cooperação. Estes posicionamentos reforçam que, em dados contextos, elementos possam se vincular à confiança – por complementação ou substituição – para construir as redes de cooperação. A partir desta alegação, discutir-se-á, mais especificamente, sobre o papel dos elementos vinculados à confiança na formação da cooperação, bem como a relação desta com o desempenho empresarial.

### **2.3 Elementos Vinculados à Confiança nas Redes Interorganizacionais**

Conforme debatido anteriormente, muitos autores reforçaram a importância da confiança no estabelecimento das relações interorganizacionais (Blomqvist, 1997; Borgatti & Foster, 2003; Castro et al., 2011; Child & Faulkner, 1998; Grandori & Soda, 1995; Gambetta, 1988; Gulati, 1998; Hoffmann & Schlosser, 2001; Hoffmann et al., 2014; Jarillo, 1988; Lanz

& Tomei, 2015; Ring & Van de Ven, 1992; Sydow, 1998; Thorelli, 1986), sobretudo porque o incremento no número e na variedade de relações de troca elevam a complexidade e a incerteza do ambiente dos negócios (Lane, 1998). Entretanto, posicionamentos não unânimes acerca do papel da confiança expõem contradições na literatura que envolve a relação entre confiança e cooperação – abordada neste tópico – e cooperação e desempenho, a ser apresentada no tópico seguinte.

Em se tratando da relação confiança e cooperação, o primeiro ponto não consensual na literatura específica trata da concepção da confiança enquanto um elemento-chave nas redes, por gerar a crença de que os participantes agirão em cooperação (Grandori & Soda, 1995). A confiança permeando o ambiente das organizações consiste em uma referência no estabelecimento de qualquer relação de sucesso e pode responder pela sobrevivência das organizações (Zaheer et al., 1998). Logo, a confiança é entendida como o principal facilitador, ou na sua ausência como obstáculo, para a formação e a manutenção de redes (Castro et al., 2011; Hoffmann et al., 2014), isto em razão da confiança reduzir custos de transação ao coibir o oportunismo (Williamson, 1985) e tornar as redes economicamente viáveis (Jarillo, 1988).

Em contraste, admite-se que os relacionamentos interorganizacionais podem não ser motivados pela confiança em si (Gaspar et al., 2014) e mesmo em ambientes onde ela não esteja presente – ou quando há circunstâncias que inviabilizam o seu surgimento (Sydow, 1998) – a cooperação pode existir (Axelrod, 1984; Lanz & Tomei, 2015; Mayer et al., 1995). Este cenário se desenha em razão da confiança, apesar de muitas vezes ser desejada, demandar tempo significativo para ser construída (Dyer & Singh, 1998) e alguns contextos impossibilitam a sua emergência, a exemplo da ausência de valores compartilhados (Clark & Payne, 1997; Jarillo, 1988), da escassez de interações passadas entre as firmas (Gulati, 1998) e das parcerias anteriores de insucesso (Neumann et al., 2011).

A este respeito, Richardson (1972) asseverou que a ação cooperada pressupõe que os envolvidos aceitem, de alguma maneira, salvaguardas à conduta de cooperação. Para Neumann et al. (2011), as salvaguardas variam de maneira idiossincrática e, na sua ausência, provavelmente não se alcançariam os resultados positivos frutos da cooperação. Neste aspecto, a confiança precisaria ser suplementada por mecanismos que resguardem as organizações do risco de confiar equivocadamente em alguém (Lane, 1998).

No cerne deste estudo, embora se compreenda a importância da confiança para a formação das redes, admite-se que outros elementos possam permear as relações e se somar à

confiança, ou substituí-la, para materializar a cooperação. Portanto, poder-se-ia criar condições locais que favorecessem a construção de confiança que leva à cooperação (Locke, 2001). Para tanto, as redes necessitariam de elementos vinculados à confiança, por complementação ou por substituição, para que os relacionamentos interorganizacionais se estruturarem e gerem melhor desempenho competitivo às empresas.

Nesses termos, os elementos que apresentam um vínculo de substituição são aqueles que superam a necessidade de confiança na formação das redes de cooperação, ou porque a confiança se encontra em um nível insuficiente para gerar as alianças ou porque os elementos substitutos demonstram uma autonomia na formação dos arranjos colaborativos, correlacionando-se direta e positivamente à cooperação. Salvaguardas à cooperação seriam necessárias para que um agente econômico se sinta mais seguros na transação com outro(s) e, portanto, requer-se um componente para além da confiança na formação das alianças. Os elementos que se vinculam de maneira complementar à confiança, por seu turno, são aqueles que além de influenciar na composição de redes de cooperação, contribuem com o fortalecimento da confiança para incrementar a qualidade nas trocas econômicas, ou seja, correlacionam-se positivamente à confiança.

Aqui, são entendidos como possíveis elementos vinculados à confiança no fomento à cooperação, os mecanismos formais (Foss & Koch, 1996; Granovetter, 1985; Mayer et al., 1995; Powell, 1990; Williamson, 1979, 1985, 1991), as instituições de suporte (Baggio & Cooper, 2010; Beritelli, 2011; Brusco, 1993; Grandori & Soda, 1995; Hoffmann et al., 2003; Hoffmann et al., 2007; Locke, 2001) e a reciprocidade (Axelrod, 1984; Costa, 2009; Maciel, 2001; Oliver, 1990). Estes elementos serão abordados nas linhas subsequentes, assim como as hipóteses de pesquisa que derivam dessa discussão.

### *2.3.1 Mecanismos Formais*

De antemão, esclarece-se que os contratos (Blomqvist, 1997; Ring & Van de Ven, 1992) serão os mecanismos formais considerados no presente estudo, apesar de que as leis também possam influenciar relacionamentos interorganizacionais (Lane, 1998), a exemplo do identificado na pesquisa de Silva et al. (2012), nos circuitos turísticos de Minas Gerais, em que uma lei estimulou órgãos municipais de diferentes localidades a entrarem em regime de cooperação para que pudessem participar da Política Estadual de Turismo. Ou ainda, na pesquisa de Costa et al. (2012), realizada no município de Barreirinhas (MA), a cooperação

interempresarial foi imposta por uma lei municipal que se voltava à organização da visitação local.

Assim sendo, os contratos abarcam os acordos por escrito, juridicamente válidos, cujo mote é o de coordenar e controlar as ações, visando a colaboração entre as partes em um arranjo colaborativo (Lanz & Tomei, 2015). Os mecanismos contratuais focam no controle, quando buscam a explicitação de como as empresas devem agir, a fim de mitigar o risco de oportunismo; e visam a coordenação de comportamentos, quando asseguram que cada parte envolvida compartilhe do mesmo entendimento acerca dos direitos e deveres na relação (Lumineau & Malhotra, 2011). Estas, inclusive, configuram algumas das vantagens atribuídas ao uso dos contratos, visto que eles especificam aos parceiros regras e expectativas que se tornam um ponto de referência dos acordos, afora a determinação de penalidades para os oportunistas (Czernek et al., 2017).

Em defesa da confiança, Foss e Koch (1996) ponderaram que nos relacionamentos governados por ela, desenvolve-se, gradualmente, uma proteção contra os riscos contratuais. Dyer e Singh (1998) ratificaram que garantias informais como a confiança são meios mais baratas e eficazes de garantir investimentos específicos e facilitar trocas complexas entre as empresas. Lanz e Tomei (2015) contribuíram, nessa perspectiva, alegando que a confiança compreende um laço social que, ao se estabelecer, torna os controles formais e burocráticos menos relevantes.

Os problemas principais que pesam contra o uso dos contratos é o de que eles são custosos e lentos na sua elaboração (Blomqvist, 1997), assim como, inevitavelmente, incompletos (Lumineau & Malhotra, 2011) e passíveis de erros em virtude da dificuldade em delinear todas as contingências possíveis que surgem no longo prazo (Williamson, 1985). Este cenário evidencia a preocupação com os altos custos de transação dos reforços contratuais, o que reitera a noção de que nas relações de cooperação, a presença da confiança seria uma condição mais adequada (Ring & Van de Ven, 1992). Lanz e Tomei (2015) adicionaram a percepção de que os relacionamentos regidos pela confiança demandariam contratos incompletos, suficientes para o funcionamento da relação de troca.

Em um posicionamento oposto, os mecanismos formais, de maneira geral, justificariam sua importância por proporcionarem a percepção de proteção aos transacionistas diante dos riscos peculiares de uma relação entre os agentes econômicos (Foss & Koch, 1996), em especial, quando eles não possuem, em comum, sentimentos de confiança, valores

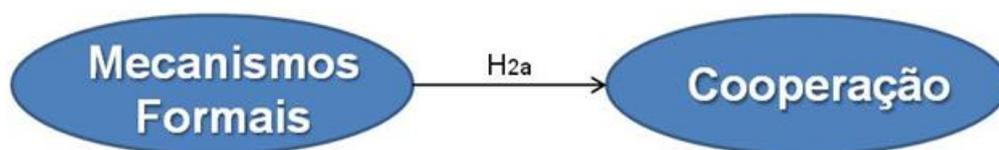
similares, entre outros (Axelrod, 1984). Assim, principalmente nos contextos em que a confiança não se faz presente ou não é suficiente para gerar as alianças estratégicas, alguma proteção contra posturas oportunistas deve existir (Neumann et al., 2011).

Como adendo, diz-se que quando as relações de troca ocorrem com base em ativos altamente específicos, a interdependência entre os atores é incrementada (Williamson, 1979), o que leva ao receio de permutar os parceiros e exige a utilização de contratos para reger essas trocas (Mayer et al., 1995; Williamson, 1985, 1991). Não ao acaso, os contratos são reconhecidos, há muito, como os substitutos tradicionais da confiança (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1995), conforme observado na abordagem do arraigo social de Granovetter (1985). Em geral, percebe-se confiança e contratos como substitutos quando o uso de um reduz a necessidade do outro (Czernek et al., 2017).

Diante de obstáculos à confiança (Sydow, 1998), os mecanismos formais – como os contratos – tornam-se ferramentas de proteção aos comportamentos oportunistas, reduzem as percepções de risco e incentivam a cooperação. Mesmo que se discorra a respeito da confiança como um elemento fundamental para reger relacionamentos interorganizacionais, tem-se que o crescimento quantitativo e a diversidade de participantes envolvidos em uma aliança podem reduzir a presença de confiança e, por conseguinte, acordos formais emergem para suplantar os entendimentos informais (Powell, 1990). Esta percepção de que mecanismos formais possam se correlacionar positivamente à formação de arranjos colaborativos, conduz à hipótese H<sub>2a</sub> (Figura 2).

**H<sub>2a</sub>: Mecanismos formais se correlacionam positivamente à cooperação entre as empresas.**

Figura 2 – Modelo Teórico – Hipótese 2a



Fonte: Elaboração própria baseada nos autores indicados.

Além dos impactos dos mecanismos formais sobre a cooperação, pensa-se na perspectiva de que eles possam, do mesmo modo, correlacionar-se positivamente à confiança (Mellewigt et al., 2007; Poppo & Zenger, 2002). Em outras palavras, reconhece-se nos contratos uma base para a construção da confiança (Lanz & Tomei, 2015). Esta assunção é destacada nos estudos de Czernek et al. (2017), Mellewigt et al. (2007), e Woolthuis,

Hillebrand e Nooteboom (2005) para os quais os contratos podem desempenhar papel não apenas de substitutos, como também de complementos à confiança para fomentar a cooperação. Em sua investigação no setor turístico polonês, Czernek et al. (2017) identificaram que acordos por escritos não são resultados exclusivos da falta de confiança, podendo se originar, igualmente, das exigências de instituições públicas, bem como de requisitos operacionais e financeiros – prestação de contas, por exemplo – das organizações parceiras, mormente quando se trata de empreendimentos de maior porte.

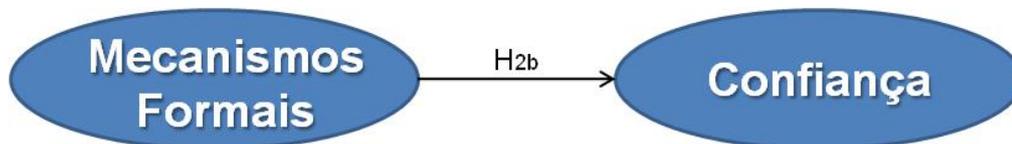
Ao estabelecer orientações para coordenar comportamentos na aliança estratégica, os mecanismos contratuais têm potencial para gerar confiança entre os indivíduos, haja vista que os contratos permitem que os parceiros assumam riscos pequenos e calculados como o primeiro passo para a construção da confiança (Mellewigt et al., 2007). Esta complementação é especialmente importante em circunstâncias nas quais a confiança está sujeita a fragilidades como a necessidade de tempo substancial para se desenvolver (Dyer & Singh, 1998), além de abrir possibilidades de abusos por meio do oportunismo (Sydow, 1998), fato que torna os contratos úteis, como também necessários para contrabalancear uma possível quebra de confiança (Lanz & Tomei, 2015).

Algumas investigações empíricas se coadunam ao exposto. Em um primeiro momento, Mayer e Argyres (2004) investigaram a influência de contratos na confiança interorganizacional na indústria de computadores pessoais e identificaram correlações positivas entre eles. Na indústria automobilística, Gulati e Nickerson (2008) concluíram que os contratos serviram de facilitadores para a confiança ao encorajarem a cooperação entre as empresas. Lumineau (2014) afirmou haver evidências de que os contratos podem facilitar a confiança ao encorajarem um princípio de cooperação.

Agrega-se a estas discussões, a compreensão de Lanz e Tomei (2015), segunda a qual tanto os contratos como a confiança apresentam limitações que os tornam arriscados ou ineficientes para serem utilizados com exclusividade. Por esse motivo, admitem a combinação de ambos e entendem que os contratos, com o passar do tempo, podem embasar a construção da confiança. A partir desses argumentos, estrutura-se a hipótese H<sub>2b</sub> (Figura 3).

**H<sub>2b</sub>: Mecanismos formais se correlacionam positivamente à confiança entre as empresas.**

Figura 3 – Modelo Teórico – Hipótese 2b



Fonte: Elaboração própria baseada nos autores indicados.

Em suma, as possíveis relações de substituição e/ou de complementaridade entre a confiança interorganizacional e os mecanismos formais geram duas hipóteses de pesquisa a serem testadas: H<sub>2a</sub>: *Mecanismos formais se correlacionam positivamente à cooperação entre as empresas*; H<sub>2b</sub>: *Mecanismos formais se correlacionam positivamente à confiança entre as empresas*. A partir dessas, parte-se para o debate que envolve as organizações de suporte empresarial e a estruturação das hipóteses que envolvem a sua ligação com a confiança e com a cooperação.

### 2.3.2 Instituições de Suporte

As instituições de suporte (IDS) abrangem as organizações orientadas para agir em um dado território que fornecem às firmas locais uma coleção de serviços de apoio, afora a sua atuação enquanto repositórios de conhecimento e oportunidades que envolvem capacidades competitivas (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2010). Nos aglomerados territoriais, as IDS se traduzem em universidades, centros de pesquisa e/ou organizações governamentais (Hoffmann et al., 2007) e se estendem a associações empresariais e fontes financiadoras públicas ou privadas (Hoffmann et al., 2008). No Brasil, observa-se a atuação de instituições públicas e privadas com o mote de prover informações e assistência técnica para as PME, como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), e as universidades (Costa, 2009).

As IDS podem ser consideradas elementos essenciais para gerar competitividade na rede, devido a uma série de benefícios que elas geram às empresas participantes, como a intermediação dos relacionamentos, a manutenção da própria rede (Hoffmann et al., 2007), e a internalização dos conhecimentos exteriores a ela (Castro et al., 2011). Outrossim, reconhece-se o potencial das instituições de suporte para encetar a cooperação entre empresas, em especial, na realidade das micro, pequenas e médias empresas (Baggio & Cooper, 2010).

Selin e Beason (1991) sublinharam que contar com um mediador para iniciar diálogos e sustentar a cooperação eficaz se faz necessário para compatibilizar interesses heterogêneos presentes em uma região geográfica. Assim, o processo de cooperação pode ter na atuação das IDS o seu ponto de partida, dado que elas trazem consigo o ensejo de facilitar a comunicação interempresarial e o acesso à informação privilegiada (Hoffmann et al., 2007). Em pesquisa nos destinos turísticos do litoral norte de Santa Catarina, Hoffmann e Campos (2013) identificaram que as IDS locais têm um papel-chave na própria sobrevivência das empresas ao fornecerem, a título de exemplificação, assessorias técnicas. Na prática, as IDS assumem posturas de intermediadoras dos relacionamentos entre os agentes econômicos da rede e buscam a sua aproximação, a fim de que debatam a atuação conjunta e negociem parcerias. Em consequência, os empresários passam a enxergar a relevância dessas instituições, em virtude das suas contribuições ao desenvolvimento da cooperação local.

Brusco (1993) destacou o papel das organizações públicas no apoio à produção e à difusão de informação, em vez de suporte financeiro, para que as empresas aglomeradas introduzam inovações continuamente, potencializem a mobilidade social e contribuam com o crescimento da economia local. Grandori e Soda (1995) corroboraram esta assertiva, ao frisarem que as redes de empresas podem necessitar do intermédio do poder público para sua concretização, isto porque, consoante Beritelli (2011), os indivíduos desenvolvem e instalam acordos de cooperação, mas as instituições públicas é que criam normas e leis para direcionar as relações.

Em termos empíricos, Asheim e Isaksen (2002) constataram que o sucesso da cooperação horizontal interfirmas, na região de Jæren na Noruega, foi atribuído à atuação de uma organização de suporte tecnológico comum entre elas, chamada TESA, a qual facilitava os processos de aprendizagem coletiva, mesmo sem o envolvimento de institutos de P&D. No Brasil, por outro lado, a ausência de apoio governamental, que poderia ser associada à intermediação por uma IDS, foi o principal obstáculo às parcerias empresariais na rede hoteleira brasileira (Miranda Júnior et al., 2016). Inserida nesta lógica, Carrão (2004) defendeu que o suporte de instituições governamentais é indispensável à sobrevivência das redes de cooperação.

Este raciocínio é demonstrado também por Baggio e Cooper (2010), ao ilustrarem que para a difusão de conhecimento no turismo é fundamental um grau de coesão entre os atores locais de um destino, os quais devem dispor da intervenção do setor público para estabelecer redes de cooperação. O estudo de Weiermair, Peters e Frehse (2008), realizado em pequenas

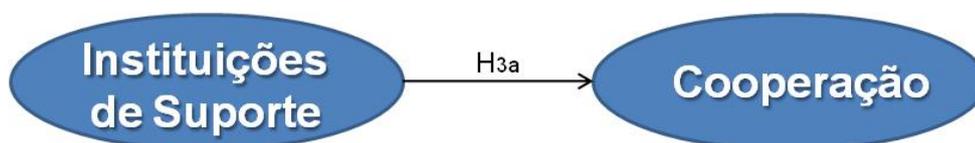
destinações dos Alpes Europeus, confirmou que as contribuições conjuntas entre os governos locais e o setor privado permitiram a aprendizagem coletiva que gera produtos e serviços inovadores, e responde pelo bom desempenho dessas regiões. Como adendo, Baggio e Cooper (2010) realçaram a importância da intervenção do setor público no estabelecimento de redes, considerando o predomínio de PME e seus desafios para se tornarem competitivas.

Os resultados das investigações acima reforçam que, de algum modo, as IDS apresentam papel-chave não apenas na facilitação da comunicação e do acesso à informação privilegiada (Hoffmann et al., 2007), mas, acima de tudo, no encorajamento da cooperação interfirmas em uma aglomeração territorial, a fim de que elas obtenham maior força competitiva (Baggio & Cooper, 2010). Note-se que as ações cooperativas, em geral, podem surgir de intervenções exógenas, a exemplo das contribuições de IDS, mormente tendo o poder público como indutor do processo (Pereira & Lopes, 2010), embora algumas advenham de processos endógenos (Teixeira, 2005), ou seja, de iniciativas isoladas das próprias empresas.

Posto isto, a atuação de uma organização vinculada ao interesse coletivo, na coordenação do cumprimento de normas, cria possibilidades reais de cooperação, mesmo em ambientes desprovidos de confiança (Axelrod, 1984). Neste caso, o apoio técnico/financeiro das IDS, junto às empresas, gera ensejos de cooperação empresarial e propicia condições adequadas para que elas decidam e consigam agir conjuntamente, mesmo com alguém que não confiem. Esta noção de que as instituições de suporte agem junto às empresas para que elas cooperem entre si, gera a hipótese H<sub>3a</sub> (Figura 4).

**H<sub>3a</sub>: Instituições de suporte se correlacionam positivamente à cooperação entre as empresas.**

Figura 4 – Modelo Teórico – Hipótese 3a



Fonte: Elaboração própria baseada nos autores indicados.

Como extensão do raciocínio acima, em seu estudo no Sul da Itália e no Nordeste do Brasil, Locke (2001) identificou que a cooperação técnico-financeira de instituições governamentais junto aos agentes econômicos locais possibilitou a construção de confiança, justamente porque as IDS encorajaram a ampla participação das empresas e sua aproximação para que diálogos e acordos fossem gerados em prol da competitividade local. Logo,

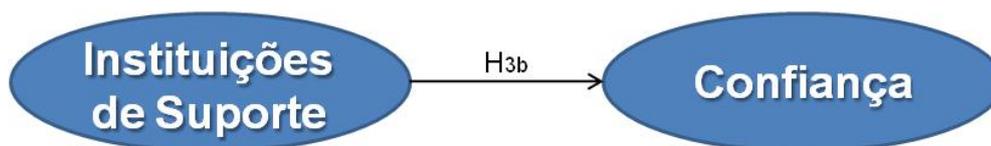
experiências de sucesso que emergiram da intermediação das IDS favoreceram que as empresas confiassem umas nas outras.

Sob outro enfoque interpretativo, faz-se analogia à exposição de Putnam (2005), para o qual há laços de confiança que podem ser indiretos, ou seja, a confiança que um indivíduo A tem em um indivíduo B propicia que A confie em C, caso B confie em C. Este é o caso em que o autor argumenta sobre uma confiança emprestada, porquanto a cadeia de relações sociais de um ator possibilita a transmissão e a disseminação da confiança.

A transposição deste raciocínio para a discussão sobre as IDS e a confiança interorganizacional é compreendida na medida em que a credibilidade ou confiança atribuída, pelo empresariado, a essas instituições possa ser repassada à relação entre as empresas, conduzindo a uma crença geral no sucesso da parceria. Neste caso, os empresários confiariam não diretamente no futuro parceiro, mas na IDS que intermedeia o relacionamento. Assim, a atuação dessas instituições se vinculando à confiança no fomento à cooperação, a fim de mitigar o oportunismo interno, representa um papel de intermediação e de lastro, ao inserir algum nível de confiança entre as partes. Com fundamento nesta perspectiva, elabora-se a hipótese H<sub>3b</sub> que segue (Figura 5).

**H<sub>3b</sub>: Instituições de suporte se correlacionam positivamente à confiança entre as empresas.**

Figura 5 – Modelo Teórico – Hipótese 3b



Fonte: Elaboração própria baseada nos autores indicados.

Resumidamente, a ideia de que as IDS podem agir como substitutas à confiança ou fomentar a construção de confiança, ao interferir junto aos empresários para estimular a formação de parcerias gerou as hipóteses: H<sub>3a</sub>: *Instituições de suporte se correlacionam positivamente à cooperação entre as empresas*; H<sub>3b</sub>: *Instituições de suporte se correlacionam positivamente à confiança entre as empresas*. Desse modo, parte-se para tratar do terceiro elemento vinculado à confiança, a reciprocidade.

### 2.3.3 Reciprocidade

Como terceiro elemento vinculado emerge a reciprocidade que, junto com a confiança, constitui um dos componentes centrais das redes interorganizacionais (Cooke, Morgan & Prince, 1995). Axelrod (1984) enquadrando estes construtos – confiança e reciprocidade – como distintos, corroborando uma literatura que situa a reciprocidade como um antecedente da confiança (Gouldner, 1960; Powell, 1990).

Consustanciado na máxima de Cícero de que “não há dever tão indispensável quanto o de retribuir um favor”, Gouldner (1960) apresentou um dos trabalhos seminais sobre reciprocidade, concebendo-a como uma troca contingencial de benefícios entre duas ou mais partes, que porta a estabilidade do sistema socioeconômico que as cerca. Para este autor, o termo contingencial se traduz como uma condição que se apresenta entre dois agentes, a partir dos atos benéficos em favor um do outro. Em concordância, Siqueira (2005) enunciou que a reciprocidade preconiza a obrigatoriedade na retribuição de um favor – isto é, provoca a noção de débito em quem foi beneficiado, em concomitância às expectativas de retorno dos benefícios por parte de quem o ajudou – o que gera uma regra moral normatizadora do bom convívio social.

Aqui se nota, antecipadamente, que nas interações movidas pela reciprocidade, quando um indivíduo é beneficiado pelas ações de uma parte, gera-se um compromisso futuro de ajuda daquele em relação a esta, e essa retribuição responde pelo equilíbrio dos relacionamentos, motivando possibilidades futuras de interação com ganhos econômicos aos envolvidos. Essa dinâmica segue a estratégia de reciprocidade, inerente à Teoria dos Jogos, no sentido que se meu oponente cooperar, eu coopero e se ele não cooperar, eu não coopero. Mas, eu nunca serei o primeiro a não cooperar (Axelrod, 1984; Costa, 2009).

Quando se considera as aglomerações territoriais, a não retribuição de uma ajuda, seja uma indicação ou a troca de uma informação, pode gerar sanções sociais ao desertor (Putnam, 2005) – ou retaliações (Axelrod, 1984) – porquanto ele fica mal visto entre os atores locais, o que, provavelmente, coloca em risco suas transações econômicas vindouras no território em que está inserido. Esta circunstância ratifica a visão de que as sanções sociais/retaliações inibem crimes, favorecem a produtividade e importam para superar o problema do bem público que existe nas coletividades (Coleman, 1988). Por outro lado, na ausência de sanções sociais, a confiança retoma a sua importância para que a colaboração ocorra (Onyx & Bullen, 2000).

No cenário de aglomerados territoriais e da presença de PME, o indivíduo expulso do sistema socioeconômico local pode ter o seu futuro totalmente comprometido, especialmente quando se traz a realidade dos destinos turísticos, em que a complementaridade dos relacionamentos entre as empresas – tanto verticais como horizontais – requer que as empresas disponham de bons relacionamentos entre si e que favoreçam a interação para fins de cooperação (Scott, Cooper et al., 2008). Compreende-se, aqui, que este pensamento possa ser transposto ao contexto das relações interorganizacionais, haja vista que, no conjunto das interações internas à rede, o indivíduo pode ser ver aliado de trocas/compartilhamentos de recursos por ser considerado um desertor no cenário cujas expectativas de comportamentos intrarrede são de uma postura benéfica com os parceiros.

Para o equilíbrio das relações, as pessoas devem ajudar quem as ajuda, ou não prejudicar àquelas que as apoiam (Gouldner, 1960) e esta reflete a norma da reciprocidade: se um indivíduo deseja ser ajudado por um terceiro, ele deve ajudá-lo. Para além da ideia de benefícios, Fehr e Schmidt (2000) advertiram que, por ser contingencial, a reciprocidade envolve a resposta de um indivíduo condicionada ao comportamento que lhe foi oferecido, não somente de bondade, mas também de indelicadeza ou – nas palavras de Axelrod (1984) – de deserção. Levando isso em consideração, um ator interpreta o comportamento do outro para saber como agir: com ação recíproca positiva ou negativa. Diz-se que os indivíduos são recíprocos, porque recompensam as benesses oferecidas e punem o oportunismo, isso tanto nas relações de longo prazo, como nas interações esporádicas (Sethi & Somanathan, 2003), o que configura, portanto, a reciprocidade como uma resposta comportamental condicionada à atitude do outro (Falk & Fischbacher, 2006).

Neste ponto, Axelrod (1984) esclareceu que, para haver a cooperação, deve existir a possibilidade de replicar o comportamento do outro, seja ele colaborativo ou desertor, em interações repetidas entre as partes. Esta circunstância pode conduzir a uma ação cooperativa, posto que quando dois agentes econômicos têm comportamentos desejáveis e recíprocos, eles tendem a recompensar a conduta benéfica oferecida. No âmbito das alianças interorganizacionais, se um empresário interage com outro, repassando informações, emprestando equipamentos, ou tão somente recomendando-o para um cliente ou fornecedor, poderá cobrar a ajuda em um momento vindouro. E assim ocorre a evolução da cooperação com base na reciprocidade, as organizações se motivam a continuar trocando recursos sempre que retribuídas com a mesma atitude (Selin & Beason, 1991) e, a partir de pequenos grupos até se espalhar para toda a população (Axelrod, 1984).

Nesta conjuntura, resta a evidência de que a conduta recíproca pode se apoiar em uma decisão racional e calculada que visa a retribuição de um benefício no futuro (Siqueira, 2005), sobretudo face às possíveis sanções sociais/retaliações impostas a quem quebra a confiança entre os indivíduos. A reciprocidade expõe, do mesmo modo, a presença de sentimentos mais egoístas, afinal agir colaborativamente somente com quem o ajuda notabiliza o egoísmo do ator, em vez de posturas mais pautadas na benevolência, integridade (Barney & Hansen, 1994; Clark & Payne, 1997; Mayer et al., 1995) e na preocupação com o coletivo (Lane, 1998), situações comumente alusivas, na literatura, à confiança.

Axelrod (1984), nesse rastro, contestou a visão da cooperação como uma ação baseada na preocupação com o bem-estar dos outros. O referido autor inferiu que cooperação e confiança podem emergir de duas situações: quando se interage com um terceiro, a fim de preservar a reputação ou quando se espera que os outros ajam de maneira recíproca. Para Selin e Beason (1991), as organizações interagem quando interesses individuais estão presentes. Contudo, a ação individual racional poderia ser desastrosa, por levar a resultados coletivos irracionais (Costa, 2009), em razão dos interesses imediatos individuais se contraporem à alocação ótima de recursos em um contexto de atuação conjunta (Abramovay, 2004). Ainda assim, esta seria uma possível explicação para a cooperação desprovida de confiança, pois o ator isolado pode decidir pela colaboração, quando constata que os esforços cooperativos trazem resultados superiores à busca individual por melhor desempenho (Axelrod, 1984).

Esta, aliás, é a crítica trazida por Maciel (2001) de que casos como os da cooperação nos distritos industriais italianos e na Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, no Nordeste brasileiro, não indicaram construção de confiança, mas sim aumento de interação e cooperação com objetivos específicos de sucesso econômico. Por conseguinte, seriam possíveis alianças entre firmas que não detêm confiança mútua, mas que são permeadas pela reciprocidade, tendo em vista que os participantes de um arranjo cooperativo estão cientes do risco de romperem as relações ou lançarem hostilidades contra os que ainda devem algum favor (Gouldner, 1960), sob pena de serem excluídos do sistema socioeconômico do qual fazem parte (Brusco, 1993). No contexto das redes, os achados de Kim et al. (2010) reforçaram que na relação entre compradores e fornecedores da indústria de telecomunicações coreana, a reciprocidade foi um elemento que garantiu a cooperação.

Isto posto, deduz-se que a reciprocidade se associa à busca pelo interesse próprio (Axelrod, 1984; Gouldner, 1960) e o altruísmo universal constitui apenas uma premissa

quixotesca, dado que em um contexto social, as pessoas são tomadas, comumente, por dilemas da ação coletiva (Putnam, 2005). Logo, as condutas oportunistas/egoístas, que seriam empecilhos ao equilíbrio das relações sociais, afloram nos processos recíprocos e respondem pela possibilidade de retribuições no futuro (Gouldner, 1960).

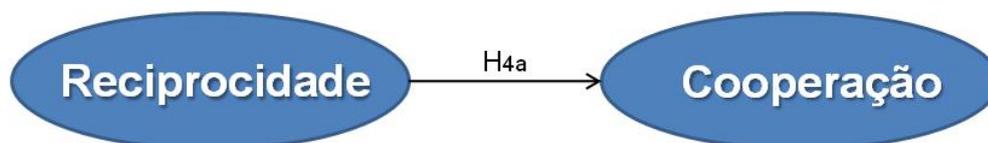
Axelrod (1984) aportou contribuições a este pensamento, ao inferir que o requisito para a cooperação não é a amizade – a qual pressupõe confiança – mas a durabilidade dos relacionamentos, isto porque as possibilidades de interação futura geram expectativas de que o outro retribuirá o comportamento oferecido no passado, ou seja, agirá com reciprocidade. Nahapiet e Ghoshal (1998), a sua maneira, mencionaram que construir confiança requer tempo e, por conseguinte, a estabilidade e a durabilidade das relações interorganizacionais são peças-chave associadas a normas de cooperação. Neste caso, não é a confiança em si que gera a expectativa da atitude cooperativa, mas o receio de que a busca pelo interesse individual conduza a retaliações em um momento vindouro.

Assim sendo, no longo prazo, é preferível ter parceiros a criar adversários, necessitando-se, portanto, de relações diretas, recíprocas e repetidas para que a cooperação nasça (Costa, 2009). Este raciocínio traz noções temporais distintas sob a ótica da confiança e da reciprocidade, pois nesta, a perspectiva futura de interação contínua motiva o interesse na cooperação (Axelrod, 1984), enquanto naquela, as interações passadas, as quais permitem constatar condutas recíprocas, benevolentes (Mayer et al., 1995) e/ou bem sucedidas (Gambetta, 1988), é que propiciam a construção de ambiente favorável à ação coletiva.

Em suma, para a cooperação, a reciprocidade pode ser especialmente relevante haja vista que qualquer grupo está mais propenso a colaborar com outro que lhe ofereça benefícios do que com um que não o faz (Gouldner, 1960). Assim, em uma perspectiva longitudinal, indivíduos que interagem de maneira contínua apresentam uma motivação econômica para serem recíprocos e, assim, não desencorajarem transações futuras (Axelrod, 1984). Logo, a regra para formar alianças estaria pautada numa lógica de reciprocidade e não na confiança em si (Costa, 2009). Este entendimento da reciprocidade, enquanto um motivador da cooperação, direciona a hipótese H<sub>4a</sub> (Figura 6).

**H<sub>4a</sub>: Reciprocidade se correlaciona positivamente à cooperação entre as empresas.**

Figura 6 – Modelo Teórico – Hipótese 4a

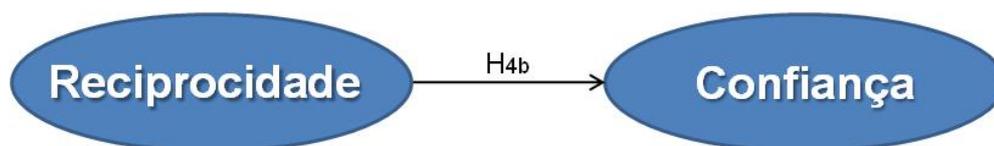


Fonte: Elaboração própria baseada nos autores indicados.

A reciprocidade pode, ainda, anteceder a confiança (Powell, 1990), isto porque as interações recíprocas, com o passar do tempo, promovem uma sensação de segurança e estabilidade nas relações, encorajando a busca por novas formas de alcançar tarefas, promover a aprendizagem e a troca de informação, o que engendra a confiança entre os envolvidos. Esta, aliás, é uma das funções sociais da reciprocidade: iniciar a interação social que possa gerar confiança (Gouldner, 1960). Esta condição ajuda a formatar a hipótese H<sub>4b</sub> (Figura 7).

**H<sub>4b</sub>: Reciprocidade se correlaciona positivamente à confiança entre as empresas.**

Figura 7 – Modelo Teórico – Hipótese 4b



Fonte: elaboração própria baseada nos autores indicados.

Seja com o enfoque relacional ou mais institucional, os posicionamentos anteriores evidenciam o destaque atribuído à reciprocidade nas ações cooperativas, assim como a sua relação estreita com a confiança. Destaca-se aqui que a literatura que norteia a discussão sobre a reciprocidade transita entre análises no nível mais relacional ou institucional, o que não se apresenta como um problema nesta investigação, posto que no âmbito de estudo – destinos turísticos que configuram a própria rede – as interações entre PME, tanto as sociais como as econômicas de um indivíduo, desenrolam-se em uma mesma arena e são permeadas por aspectos como a confiança e a reciprocidade, em que a deserção pode se reproduzir igualmente (Axelrod, 1984). A fim de clarividenciar as diferenças entre confiança e reciprocidade, produziu-se um resumo apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre Confiança e Reciprocidade

	<b>Confiança</b>	<b>Reciprocidade</b>
<b>Definição constitutiva</b>	Intenção de aceitar a condição de vulnerabilidade em relação à parte confiada com base nas expectativas positivas de suas ações (Colquitt et al., 2007).	Troca contingencial de benefícios entre duas ou mais partes, que porta a estabilidade do sistema socioeconômico que as cerca (Gouldner, 1960).

Continua.

<b>Características</b>	Envolve bom julgamento da outra parte que motiva pôr-se em situação de vulnerabilidade (Colquitt et al., 2007; Mayer et al., 1995).	Apresenta lógica racional, egoísta e calculada (Gouldner, 1960; Siqueira, 2005).
<b>Orientação</b>	Voltada à coletividade (Lane, 1998).	Voltada mais aos interesses individuais (Gouldner, 1960; Powell, 1990).
<b>Perspectiva temporal</b>	Pregressa, pois as interações passadas é que importam para a construção de ambiente favorável à cooperação (Gambetta, 1988).	Embora também se considere a conduta passada, é vindoura, na qual as possibilidades futuras de interação é que motivam a cooperação (Axelrod, 1984).
<b>Relação com sanções sociais</b>	Atua em substituição às sanções sociais (Onyx & Bullen, 2000).	É motivada pelas sanções sociais (Putnam, 2005) ou retaliações (Axelrod, 1984).
<b>Qualidade da interação</b>	Envolve uma expectativa positiva sobre o outro (Colquitt et al., 2007; Mayer et al., 1995).	Envolve a expectativa tanto de uma ação benéfica como de uma retaliação (Axelrod, 1984; Fehr & Schmidt, 2000).
<b>Relação entre si</b>	Pode se originar da reciprocidade (Powell, 1990).	Pode anteceder a confiança (Gouldner, 1960; Powell, 1990).
<b>Expectativas geradas entre os parceiros</b>	Crença de que sua vulnerabilidade não será explorada (Gulati, 1998).	Retribuir um favor ou punir o oportunismo (Axelrod, 1984; Siqueira, 2005).
<b>Valores compartilhados</b>	Estão presentes (Jarillo, 1988).	Não necessariamente estão presentes (Gouldner, 1960).

Fonte: elaboração própria baseada nos autores indicados.

Por fim, a exposição acerca da reciprocidade mostra que ela pode fomentar – por si só – diretamente a cooperação e/ou gerar confiança entre as organizações que leve à cooperação. Desse modo, são apresentadas as hipóteses:  $H_{4a}$ : *Reciprocidade se correlaciona positivamente à cooperação entre as empresas*;  $H_{4b}$ : *Reciprocidade se correlaciona positivamente à confiança entre as empresas*. Apresentados os elementos vinculados a confiança – mecanismos formais, instituições de suporte e reciprocidade – pode-se avançar às discussões que se referem aos construtos confiança, cooperação e desempenho. Ressalta-se, também, que os vínculos de substituição ou complementaridade se estruturam, na perspectiva de que os elementos podem se apresentar de maneira autônoma à confiança, gerando por si mesmos as relações cooperativas (substitutos) ou, para além deste entendimento, corroborar a confiança importante à formação das alianças empresariais (complementares).

## 2.4 A Relação entre Cooperação e Desempenho nas Redes Interorganizacionais

Preliminarmente, traz-se a noção de que a cooperação é um fator-chave para a melhoria do desempenho organizacional. Com maior detalhamento, alguns desses resultados são apresentados a seguir, a fim de que seja gerada a hipótese final de pesquisa deste estudo.

É sabido que as organizações, de certa forma, não operam de maneira isolada, em vez disso, agem em um contexto com amplas interações sociais exteriores as suas fronteiras, fato

que propicia o desenvolvimento de relacionamentos com um valor econômico óbvio (Belussi & Arcangeli, 1998) e, conseqüentemente, potencializam o seu desempenho (Oliver, 1990). É nesse sentido que uma variedade de autores se manifestou a favor das redes de firmas enquanto força motriz na geração de vantagens competitivas sobre os seus concorrentes (Belussi & Arcangeli, 1998; Braun, 2002; Cassiolato & Lastres, 2002; Dyer & Singh, 1998; Franco, 2007; Grandori & Soda, 1995; Jarillo, 1988).

Hoffmann et al. (2007) reforçaram que sobretudo os relacionamentos entre as empresas importam para o incremento do seu desempenho organizacional e uma das explicações para esta ocorrência se fundamenta nas possibilidades de acessar e compartilhar recursos importantes – como informação de qualidade e conhecimento tácito – por meio das redes de empresas (Dyer & Singh, 1998; Meuer, 2014; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Powell & Giannella, 2009; Zaheer et al., 1998). Das e Teng (2001) resumiram que a oportunidade de acessar recursos que assegurem a sobrevivência da empresa é o principal impulso para cooperar. Nessa mesma lógica, Selin e Beason (1991) argumentaram que as trocas interfirmas advêm do reconhecimento de benefícios mútuos pelas organizações envolvidas e reflete um alto nível de cooperação entre as partes. Logo, as firmas em posturas cooperativas compartilham uma variedade de recursos importantes para a sua competitividade (Belussi & Arcangeli, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Em setores que demandam maior poder inovativo para competir (Powell & Grodal, 2004), a criação de novos produtos é intensificada pela cooperação (Powell & Giannella, 2009), pois as relações interpessoais e de grupo (Bahlmann e Huysman, 2008) proporcionam acesso a recursos muito heterogêneos entre si (Granovetter, 1983). Ademais, a qualidade na troca desses recursos (Gulati & Sytch, 2008), que se amplia com a confiança, tem papel-chave no desempenho organizacional (Balestrin & Vargas, 2004; Powell, 1990).

No universo dos micro, pequenos e médios empreendimentos, a estratégia de ação por meio das redes representa um mecanismo eficaz para se atingir o desempenho competitivo, haja vista que, organizadas em redes, essas firmas somam esforços para competirem com as grandes (Balestrin & Vargas, 2004). As características apresentadas por empresas de maior porte, recursos financeiros para treinamentos, investimentos em mão de obra etc., por vezes, encontram-se ausentes nas PME, levando aos esforços de cooperação das menores para ampliarem seus ganhos de escala e poder de mercado, suas facilidades de aprendizagem e inovação, além da redução de custos e riscos (Verschoore & Balestrin, 2008b).

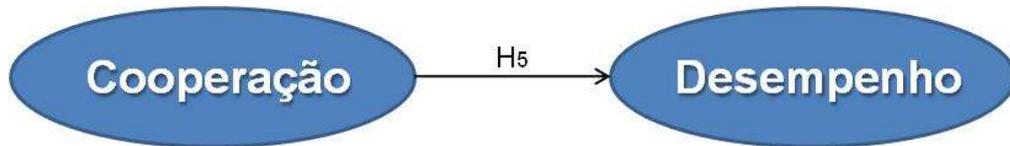
Em termos empíricos, a cooperação interorganizacional demonstrou sua influência positiva sobre o desempenho empresarial para diversas realidades estudadas, tanto nacionais quanto estrangeiras, assim como para os empreendimentos ligados ao setor turístico (Costa et al., 2008; Kylänen & Rusko, 2011; Scott, Cooper et al., 2008; Vieira & Hoffmann, 2013). Na pesquisa com empresas participantes do Programa de Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul, Balestrin e Verschoore (2010) identificaram que as alianças responderam pela melhoria no desempenho inovativo das empresas, especialmente nas redes maiores e mais antigas, porquanto nestas são comuns a confiança e uma elevada disseminação de conhecimentos e práticas de sucesso. Trigo e Vence (2012) encontraram uma correlação positiva entre posturas cooperativas e desempenho inovador nas firmas da indústria de serviços espanhola. Por outro lado, Costa et al. (2014), em sua abordagem com albergues mineiros, averiguaram que a escassez de comportamentos colaborativos entre os empresários justificou o fracasso em alcançar os potenciais ganhos de competitividade esperados nas ações coletivas.

A perspectiva de que os relacionamentos interorganizacionais importam às empresas (Hoffmann et al., 2007) pode ser transposta ao setor do turismo, devido à atividade ser altamente dependente das relações que se estabelecem entre os seus diversos *stakeholders*, que juntos compõem o produto turístico local (Baggio & Cooper, 2010; Scott, Baggio et al., 2008). Ao considerar que o âmbito da presente investigação é o turismo, sob a lógica dos destinos, reforça-se, portanto, que a proximidade geográfica das empresas favorece a confiança nas relações internas à aglomeração territorial (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009). Esta situação ratifica que a confiança estabelecida entre as firmas aglomeradas propicia a cooperação, a qual favorece desempenho, isto porque quando há confiança mútua entre dois atores, eles estão mais dispostos a acessar e trocar recursos com outras firmas e menos receosos quanto ao comportamento oportunista do outro (Dyer & Singh, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). Nessa linha, o segredo para o bom desempenho não está na superação dos outros, mas em suscitar a sua cooperação (Axelrod, 1984).

Sendo assim, a habilidade que uma empresa tem em desenvolver relacionamentos cooperativos com outras organizações se encaixa como uma capacidade distintiva que elas possuem e que advêm de experiências anteriores (Gulati, 1998) e que podem ser utilizadas para gerar vantagens competitivas e para incrementar o seu desempenho (Dyer & Singh, 1998; Hoffmann et al., 2007; Maggioni et al., 2014; Tremblay, 1999), incluindo as empresas de menor porte (Baggio & Cooper, 2010; Balestrin & Vargas, 2004). Isto posto, gera-se a hipótese H<sub>5</sub> (Figura 8).

**H<sub>5</sub>: A cooperação entre as empresas está positivamente correlacionada ao seu desempenho.**

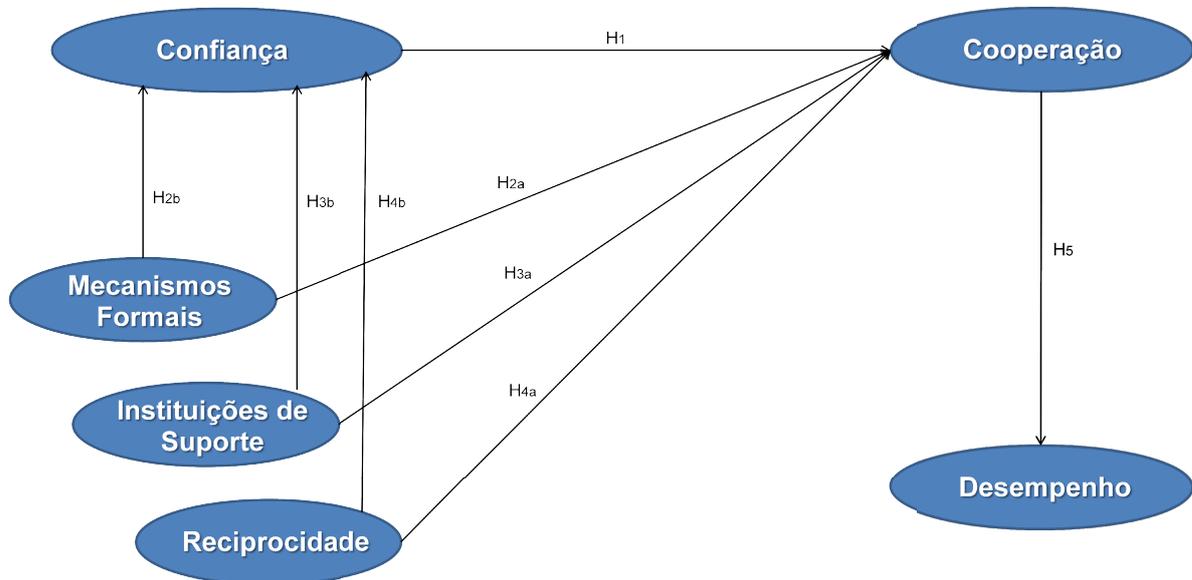
Figura 8 – Modelo Teórico – Hipótese 5



Fonte: Elaboração própria baseada nos autores indicados.

A partir da construção das oito hipóteses de pesquisa exposta anteriormente, pode-se chegar à formatação do modelo teórico (Figura 9) final e que sintetiza as hipóteses de pesquisa a serem testadas.

Figura 9 – Modelo Teórico da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria baseada nos autores indicados.

### 3. MÉTODO

Trata-se de um estudo transversal e de caráter descritivo com característica teórico-empírica, porquanto se buscou identificar e descrever associações entre variáveis distintas (Cooper & Schindler, 2004), ou ainda, por constituir um levantamento sobre o comportamento do público-alvo, por meio da interrogação direta (Yin, 2001). A característica do trabalho é exploratória porque embora outros estudos tenham abordado temas como confiança e cooperação, este estudo buscou conhecer com maior profundidade o problema, bem como obter novas percepções e ideias ao seu respeito (Cervo & Bervian, 2004).

Ao tratar do âmbito de investigação – setor turístico – além do contexto da presente pesquisa – cooperação que se materializa por intermédio das redes – são encontradas, na literatura específica, recomendações que justificam o uso de métodos mistos, ou seja, o emprego simultâneo ou sequencial de técnicas qualitativas e quantitativas na coleta e análise dos dados (Creswell, 2003). Selin e Beason (1991) enfatizaram que os estudos sobre redes interorganizacionais do turismo não podem se limitar às abordagens quantitativas. Walle (1997) mencionou que devem ser usadas abordagens tanto qualitativas como quantitativas no setor turístico. Scott, Cooper et al. (2008) e Baggio et al. (2010) defenderam a análise quantitativa em destinos e relacionamentos interfirmas, por compreenderem que esta situação abre novos caminhos para entender a evolução, os resultados, a efetividade e a governança no sistema turístico. Hoffmann et al. (2007) sugeriram estudos qualitativos sobre redes, em virtude do passado comumente quantitativo das pesquisas.

Em acréscimo, Flick (2009) inferiu que os dados de um questionário (pesquisa quantitativa) dificilmente revelam o contexto de cada resposta, o que requer o uso de métodos adicionais como entrevistas complementares e observações de campo (pesquisa qualitativa). Esta mesma situação foi apresentada, anos antes, por Godoy (1995), a qual expressou que o amplo entendimento da complexidade de um fenômeno requer uma diversidade de dados sobre a realidade estudada. Justifica-se, portanto, a escolha pela utilização conjunta de métodos mistos, a partir do argumento de que métodos quantitativos e qualitativos são mais bem aproveitados quando desenvolvidos complementarmente (Neves, 1996). Creswell (2003) demonstrou que a combinação de ambas as abordagens propicia a extrapolação dos resultados da investigação, uma vez que todos os métodos apresentam suas limitações.

Pautado nessas informações iniciais, foram empregadas abordagens qualitativas e quantitativas, em que o percurso metodológico adotado compreendeu a elaboração de estudo

piloto, a apresentação do Objeto de Estudo, assim como outras especificidades que envolvem o desenvolvimento das etapas quantitativas e qualitativas.

### 3.1 Estudo Piloto

Para a elaboração do instrumento quantitativo a ser aplicado às PME do turismo, realizou-se, previamente, um estudo piloto qualitativo no destino brasileiro com menor número de organizações empresariais relacionadas ao setor de hospedagem, Parnaíba (PI). Assim, aplicou-se, em outubro de 2016, um roteiro semiestruturado (Apêndice A) junto a nove empresas, de um universo de 17 avaliadas no sítio *TripAdvisor*, os quais possibilitaram a elaboração da Tabela 1. Para a determinação dos informantes, foram utilizados os critérios de adesão e saturação teórica (Fontanella, Ricas & Turato, 2008).

Tabela 1 – Caracterização da amostra na etapa qualitativa

Empresa	Tempo de existência	Porte	Nº UHs	Nota <i>TripAdvisor</i>	Respondente	
					Cargo	Escolaridade
1	+ 20 anos	Pequeno	70	3,5	Gerente de Recepção	Superior completo
2	6 anos	Micro	18	4,0	Gerente Geral	Pós-graduação
3	3 anos	Pequeno	22	5,0	Gerente Geral	Superior completo
4	6 anos	Pequeno	26	4,0	Gerente de Reservas	Superior completo
5	6 anos	Micro	57	3,5	Proprietário	Médio completo
6	+ 20 anos	Pequeno	72	3,0	Gerente Geral	Superior completo
7	+ 20 anos	Pequeno	57	3,5	Gerente de Reservas	Superior completo
8	+ 20 anos	Micro	18	3,0	Proprietário	Médio completo
9	6 anos	Micro	10	3,5	Gerente de Recepção	Médio completo

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Este estudo focou em cinco construtos consoantes à tese: Confiança, Cooperação, Mecanismos Formais, Instituições de Suporte e Reciprocidade. Para a cooperação, a referência-base foi o estudo de Costa (2009), enquanto que, para a confiança, seguiu-se as subcategorias recomendadas por Colquitt et al. (2007). Para as outras três variáveis, utilizou-se subcategorias *ex-ante* referendadas na bibliografia que embasa esta tese para nortear a pesquisa de campo, assim como se buscou a identificação de novas subcategorias na exploração dos temas. A técnica utilizada para análise dos dados foi a Análise de Conteúdo pautada em Bardin (1977). Como resultado, obteve-se dados que resumidamente são expostos no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias e subcategorias da pesquisa piloto

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias ex-ante</b>	<b>Subcategorias ex-post</b>
Cooperação	Indicação Troca de conhecimento e informações Ações de promoção	Complementaridade Durabilidade/frequência
Confiança	Medidas diretas Expectativas positivas Dispor-se a estar vulnerável	Confiabilidade
Mecanismos Formais	Contratualização intrarrede	Contratualização externa
Instituições de Suporte	Encetar a cooperação Apoio técnico Facilitar diálogos e negociações	-
Reciprocidade	Individualismo Obrigatoriedade na retribuição de um favor Comportamento condicionado	Sanções sociais/retaliações Calculismo das ações

Fonte: Elaboração própria baseada no referencial e nos dados da pesquisa.

A partir dessa etapa, foi possível prosseguir com o estudo quantitativo, já que se passou a ter mais certeza acerca do uso das variáveis *ex ante* que, na coleta de campo, confirmou nexos com a realidade investigada. Na variável cooperação, foi possível identificar, além de práticas como a ação conjunta na promoção dos serviços turísticos e dos atrativos locais, outras que refletiam a presença de postura cooperativa, como a complementaridade de recursos entre as empresas. No construto confiança, foram identificadas as variáveis sugeridas por Colquitt et al. (2007). Todavia, notou-se forte evidência de que a confiabilidade – em especial, o atributo da reputação – é um aspecto considerado pelos empresários na decisão de cooperar. Ressalta-se aqui que este não era um dos objetivos da pesquisa e, por isso, não se incluiu a discussão sobre a confiabilidade, nem questões para a sua aferição via questionário.

Além disso, foram encontradas evidências de que os elementos, dito aqui, vinculados se mostravam presentes nas relações interempresariais e se estruturavam em diferentes perspectivas. Para o construto Instituições de Suporte não foram identificadas subcategorias *ex post*, mas as três variáveis previstas se coadunaram à realidade dos empresários investigados. Acerca da Reciprocidade, embora parte do referencial teórico adotado aqui na tese se direcione mais ao nível institucional, notou-se os entendimentos também podem ser aplicados ao contexto interorganizacional. Esse é o caso da subcategoria “Sanções Sociais”, pois os empresários sinalizaram a sua propensão de excluir da sua rede de parceiros, os empreendimentos que apresentavam condutas mais egoístas e de não retribuição da ajuda oferecida consigo ou com outros membros da rede, principalmente, a indicação dos serviços.

Por último, os Mecanismos Formais – contratos – se confirmaram como algo considerado entre os empresários, porém algo que se lança mão mais entre empresários que se

encontram distantes geograficamente, o que poderia justificar o entendimento das vantagens trazidas pelo território às empresas nele situadas. Sendo assim, foram consideradas algumas variáveis *ex ante* e *ex post* identificadas na pesquisa, afora outras variáveis que pudessem ser alçadas enquanto variáveis observáveis dos construtos latentes em destaque.

### 3.2 Objeto de Estudo

O objeto de investigação da presente pesquisa corresponde às micro, pequenas e médias empresas do setor de hospedagem<sup>2</sup> localizadas no Brasil e na Espanha. Quanto à investigação brasileira, os esforços se concentraram nos municípios de Barreirinhas (MA), Parnaíba (PI) e Jijoca de Jericoacoara (CE), os quais integram a lista dos 65 Destinos Indutores Brasileiros (MTur, 2008). Na Espanha, foram pesquisadas as Comunidades Autônomas do Principado de Astúrias, Cantábria, Navarra e País Basco, consideradas algumas das áreas mais visitadas deste país (INE, 2017).

Informações mais específicas oriundas do Mapa do Turismo Brasileiro, instrumento elaborado pelo Ministério do Turismo (MTur) e que categoriza as cidades de acordo com desempenho econômico relacionado ao setor, apontam que Jericoacoara e Parnaíba estão no segundo grupo – categoria B – com melhor desempenho na economia do turismo (5,5% dos melhores destinos brasileiros) e Barreirinhas no terceiro grupo – categoria C – em termos de desempenho (15% do total) (MTur, 2015). Esses três destinos, portanto, têm sua importância reconhecida, enquanto destinos âncora do roteiro turístico da Costa Norte (Costa, 2009; Nascimento, Costa & Silva, 2010; Silva et al., 2009), comercialmente divulgada como Rota das Emoções (Sebrae, Senac & MTur, 2006) (Figura 10).

Ressalva-se, que a Costa Norte constitui rota de turismo fruto de uma política pública que envolve o primeiro consórcio integrado do Brasil, e responde por boa parte do fluxo turístico da região (Costa 2009; Silva et al., 2009). Ademais, diversos estudos já se debruçaram sobre a Rota sugerindo investigações de naturezas diversas para compreender melhor o desenvolvimento do turismo nestas localidades (Carvalho, 2007; Costa, 2009; Costa & Nascimento, 2010a; Costa & Nascimento, 2010b; Costa & Nascimento, 2011; MTur, 2007;

---

<sup>2</sup> O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011), em sua Pesquisa de Serviços de Hospedagem considera entre os meios de hospedagem: hotéis, apart-hotéis, pousadas, motéis, pensões de hospedagem e albergues turísticos. Tendo em mente que nesta pesquisa, os portes da empresa importam, foram considerados os meios de hospedagem de micro, pequeno e médio porte.

Nascimento et al., 2010; Silva, 2008; Silva et al., 2009; Silva, Andrade, Ferreira & Montezano, 2016; Tasso, 2011; Tasso, 2014; Tasso, Nascimento & Costa, 2012).

Figura 10 – Mapa da Rota das Emoções



Fonte: www.rotadasemocoes.com.br (2007).

No que concerne à realidade estrangeira, a Espanha constitui um dos países de maior fluxo de turistas no mundo, obtendo em 2016, a marca de 75,3 milhões de chegadas internacionais (INE, 2017). Alguns dados da visitação, por Comunidade Autônoma, coletados em 2016, foram resumidos na Tabela 2, na sequência. A maioria desses visitantes é proveniente de localidades como Reino Unido, França e Alemanha, sem contar a enorme demanda interna que visita os vários destinos espanhóis (Ponferrada, 2015).

Tabela 2 – Dados sobre as Comunidades Autônomas entrevistadas

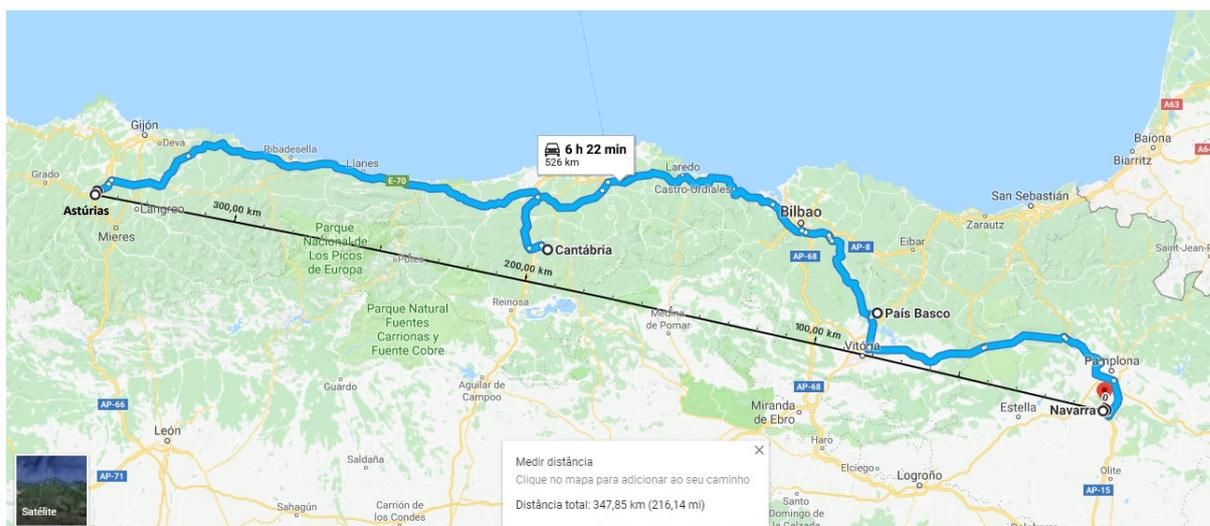
Destinos	Visitantes Internacionais	Total Visitantes
Astúrias	1,1 milhão	7 milhões
Cantábria <sup>3</sup>	370 mil	1,6 milhão
Navarra	293 mil	1,4 milhão
País Basco	1,3 milhão	2,8 milhões

Fonte: INE (2017), Eustat (2017) e Gobierno de Cantábria (2016).

Os expressivos dados de visitação dessas localidades se dão em torno da contemplação de áreas tomadas por espaços naturais, sobretudo rurais, e da cultural local, sendo esta a oferta turística que maior poder de atração de demanda no país (Ponferrada, 2015). O turismo rural se mostra como uma segmento também crescente na Espanha e passou, entre 2009 e 2016 por um crescimento de 32% no número de viajantes, totalizando cerca de 3,6 milhões de turistas tanto nacionais quanto internacionais (INE, 2017). Considerando o foco da pesquisa, PME do turismo, as localidades investigadas revelam uma alta concentração de casas rurais de menor porte (INE, 2017), o que se mostrou favorável à coleta dos dados. Na Figura 11, traz-se a localização geográfica das Comunidades Autônomas investigadas.

<sup>3</sup> Dados de 2015.

Figura 11 – Localização geográfica das Comunidades Autônomas espanholas investigadas



Fonte: [www.google.com.br/maps](http://www.google.com.br/maps), 2018.

Para fins da pesquisa, destaca-se que neste estudo, o destino turístico, em seus limites territoriais, é a variável localização considerada e operacionalizada como a própria rede de cooperação, conforme ocorreu em outros estudos que envolvem estes temas (Matias, 2017).

### 3.3 Estudo Quantitativo

Na acepção de Godoy (1995), um estudo quantitativo constitui um plano estabelecido, prévio ao trabalho de campo, contendo hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas, afora que a medição objetiva e a quantificação dos resultados visam evitar distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, de modo a garantir uma margem de segurança quanto às inferências obtidas. A pesquisa quantitativa é recomendada quando o problema de pesquisa envolve a identificação de fatores que influenciam o resultado, a utilidade de uma intervenção ou o entendimento dos melhores preditores de resultados (Creswell, 2003).

Para esta pesquisa, justifica-se a escolha de um método quantitativo, na condução das análises, uma vez que existem hipóteses a serem testadas, que envolvem a inter-relação entre variáveis (Silva, 2006). Nesse âmbito, fala-se de técnicas multivariadas que contribuem na ampliação da habilidade exploratória do pesquisador em tratar das inter-relações entre variáveis simultaneamente (Silva, 2006). Dentre elas, pode-se destacar a Análise Fatorial (AF) e a Análise de Regressão (AR), que permitem a análise de múltiplas variáveis dependentes e suas relações com outras independentes.

Sendo assim, a fim de suprir a necessidade de abordar, simultaneamente, relações de dependência, adotou-se a Análise de Equações Estruturais (AEE), tal como recomenda a literatura (Hair Jr., Black, Babin & Anderson, 2009; Marôco, 2014; Pilati & Laros, 2007). A AEE se faz adequada como um método quando uma variável dependente se torna independente em relações subsequentes de dependência (Hair Jr. et al., 2009; Silva, 2006). Logo, a AEE configura uma família de modelos estatísticos que visam a explicação de relações entre múltiplas variáveis, a partir do exame da estrutura das inter-relações expressas em séries de equações (Hair Jr. et al., 2009).

Pilati e Laros (2007) apontaram que o AEE compreende a mistura de AF e de AR para testar estruturas fatoriais de instrumentos de medidas psicométricas. A AEE não somente permite o teste confirmatório da estrutura psicométrica de escalas de medida, como também serve para a análise das relações explicativas entre múltiplas variáveis simultaneamente. Para Marôco (2014), a AEE compreende uma técnica de modelagem generalizada, cujo mote é o de testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre diferentes variáveis. Estas relações são refletidas por parâmetros que indicam a magnitude do efeito que as variáveis, ditas independentes, apresentam sobre outras, chamadas dependentes, em um conjunto de hipóteses que respeitam padrões de associações entre as variáveis no modelo.

Segundo Hair Jr. et al. (2009), a AEE permite a verificação da relação entre diversas variáveis latentes, as quais podem ser avaliadas conjuntamente para reduzir o erro do modelo. De forma resumida, Pilati e Laros (2007) expuseram que a AEE pode ser aplicada independentemente do delineamento de pesquisa, propiciando condições de avaliar múltiplas variáveis e testar relações diretas e indiretas simultâneas. Marôco (2014) acrescentou que a AEE possibilita o teste de significância individual dos parâmetros e, do mesmo modo, o ajustamento global do modelo. A partir da escolha da AEE, portanto, pode-se proceder às análises pretendidas neste estudo.

### *3.3.1 Universo da Pesquisa Quantitativa e Amostra*

O universo foi formado pelas micro, pequenas e médias empresas de hospedagem – empreendimentos com até 99 funcionários – pertencentes, no Brasil, aos destinos Barreirinhas (MA), Parnaíba (PI) e Jericoacoara (CE), e na Espanha, às Comunidades Autônomas de Astúrias, Cantábria, Navarra e País Basco, tal como foi descrito no subtítulo 3.2. Para

determinação da amostra pesquisada, focou-se nos meios de hospedagem avaliados no *TripAdvisor*. A amostra levantada nesta pesquisa se caracterizou como não-probabilística e por conveniência (Sampieri, Collado & Lucio, 2006). Ademais, considerou-se a recomendação de Marôco (2014) na determinação do espaço amostral, dado que a técnica utilizada foi a AEE. Assim, o referido autor recomendou o mínimo de 10 a 15 observações por variável manifesta ou seguir uma fórmula para estimar a amostra mínima –  $N = 50r^2 - 450r + 1100$  – em que  $N$  corresponde à quantidade de casos e  $r$  se relaciona ao resultado da divisão da quantidade de variáveis manifestas pela quantidade de fatores.

Com base nessa referência, traz-se que no modelo proposto há seis fatores (Confiança, Cooperação, Mecanismos Formais, Instituições de Suporte, Reciprocidade e Desempenho) mensurados, inicialmente, por 33 variáveis manifestas<sup>4</sup>. Assim, a estimativa inicial do  $N$  necessário para realizar o teste do modelo seria de aproximadamente 138 casos e, conforme apresentado anteriormente, os 307 questionários obtidos são mais do que suficientes para atender ao critério estabelecido por Marôco (2014). No tópico 3.3.4 são expostos os dados detalhados sobre a amostra pesquisada.

### 3.3.2 Instrumento Quantitativo de Coleta de Dados

Os dados de fonte primária foram coletados a partir de um *survey*, enquanto procedimento adequado para coleta de dados primários que abarca uma grande amostra de indivíduos (Hair Jr. et al., 2009). Para a coleta dos dados primários foi necessária a criação e a validação de instrumento de coleta quantitativo, pois não foram encontrados na literatura pertinente instrumentos que medissem algumas das relações ensejadas nos objetivos da tese. Desse modo, a fundamentação teórica em autores utilizados na pesquisa possibilitou a elaboração do Quadro 3 – contendo Objetivos Geral e Específicos, Construtos, Variáveis, Fontes consultadas e Numeração das Questões – que contempla as informações necessárias ao prosseguimento da pesquisa de campo. Reforça-se que os instrumentos de Costa (2009), Colquitt et al. (2007), e Molina-Morales e Martínez-Fernández (2009) forneceram os fundamentos para construir o questionário (Apêndice B).

---

<sup>4</sup> É importante considerar que posteriormente à Análise Fatorial, a quantidade de variáveis observáveis efetivamente utilizadas no modelo foi diminuída.

Quadro 3 – Composição do questionário para pesquisa quantitativa

OG	Obj. Específicos	Construtos	Variáveis Observáveis	Fontes	Q.
Determinar o papel da confiança e de seus elementos vinculados nas redes de cooperação turística do Brasil e da Espanha.	a) Verificar a relação entre confiança e cooperação nas redes interorganizacionais do turismo.	Confiança	Expectativas positivas sobre cumprimento de acordos	Colquitt et al. (2007); Mayer e Davis (1999).	9
			Expectativas positivas sobre comunicação com os parceiros	Colquitt et al. (2007); Mayer e Davis (1999).	10
			Expectativas positivas sobre o compromisso no longo prazo dos parceiros consigo	Colquitt et al. (2007); Mayer e Davis (1999).	11
			Dispor-se a estar vulnerável às ações dos parceiros	Colquitt et al. (2007); Mayer e Davis (1999).	12
			Dispor-se a estar vulnerável às decisões dos parceiros	Colquitt et al. (2007); Mayer e Davis (1999).	13
			Dispor-se a estar vulnerável ao uso das informações pelos parceiros	Colquitt et al. (2007); Mayer e Davis (1999).	14
			Medidas diretas – confiança nos parceiros	Colquitt et al. (2007); Mayer e Davis (1999).	15
			Medidas diretas – percepção de elevação da confiança nos parceiros	Colquitt et al. (2007); Mayer e Davis (1999).	16
		Cooperação	Frequência dos contatos com os parceiros	Axelrod (1984); Molina-Morales e Martínez-Fernández (2009).	17
			Ações conjuntas – decisões de longo prazo	Costa (2009).	18
			Ações conjuntas – divulgação do destino ou serviços	Costa (2009).	19
			Ações conjuntas – compras	Costa (2009).	20
			Indicação de parceiros	Costa (2009).	21
			Troca de recursos com os parceiros	Nahapiet e Ghoshal (1998); Tsai e Ghoshal (1998).	22
			Complementaridade de recursos com os parceiros	Scott, Cooper et al. (2008); Selin e Beason (1991).	23
		b) Identificar a existência de elementos vinculados à confiança nas redes interorganizacionais do turismo.	Mecanismos Formais	Formalização da cooperação por meio de contratos	Blomqvist, (1997); Ring e Van de Ven (1992).
	Reger comportamentos dos parceiros (coordenação)			Lumineau e Malhotra (2011); Wegner e Koetz (2016).	25
	Contratos para manter o compromisso com a relação			Lumineau e Malhotra (2011).	26
	Contratos para punir o oportunismo (Controle)			Lumineau e Malhotra (2011); Williamson (1985).	27
	Instituições de Suporte		Encetar a cooperação	Baggio e Cooper (2010).	28
			Facilitar diálogos	Hoffmann et al. (2007); Selin e Beason (1991).	29
			Intermediar as negociações entre as empresas	Hoffmann et al. (2007); Castro et al. (2011).	30
			Apoio técnico	Costa (2009); Hoffmann e Campos (2013).	31

Continua.

			Planejamento, coordenação e execução das ações de parceria	Hoffmann e Campos (2013).	32
		Reciprocidade	Individualismo dos parceiros	Gouldner (1960); Powell (1990).	33
			Obrigatoriedade na retribuição de um favor	Siqueira (2005).	34
			Calculismo nas ações de cooperação	Axelrod (1984); Siqueira (2005).	35
			Sanções sociais / retaliações na rede	Axerold (1984).	36
			Resposta condicionada ao comportamento oferecido	Falk e Fischbacher (2006); Fehr e Schmidt (2000).	37
	c) Identificar a inter-relação cooperação entre empresas turísticas e desempenho.	Desempenho da rede	Desempenho <i>TripAdvisor</i>	Vieira (2017)	-
			RevPAR	Boaria e dos Anjos (2014); Ventura e Nogales (2012)	38 39

Fonte: Elaboração própria baseada nas referências da pesquisa.

### 3.3.2.1 Construtos e modelo da pesquisa

Pilati e Laros (2007) afirmaram que, para a AEE, é necessária a especificação do modelo, ou seja, o estabelecimento de relações entre os tipos de variáveis, a definição dos tipos de variáveis no modelo e a caracterização do tipo de modelo existente. Assim, na definição dos tipos de variáveis, tem-se variáveis latentes (ou construtos) e observáveis (Hair Jr. et al., 2009). Aquelas podem ser entendidas como os fenômenos que não são mensurados via observação direta, mas sim de forma indireta por meio das variáveis observáveis (Pilati & Laros, 2007). Por seu turno, as variáveis observáveis ou manifestas são compreendidas como os indicadores de uma variável latente ou construto (Hair Jr. et al., 2009). Nesse sentido, deve-se considerar os erros associados a cada variável latente e observáveis (Pilati & Laros, 2007). Trata-se também, quanto aos tipos de variáveis que elas podem ser endógenas<sup>5</sup> (ou dependentes), aquelas que recebem setas unidirecionais, ou exógenas (ou independentes), aquelas que originam as setas (Kaplan, 2000). Com base nessas informações, elabora-se o Quadro 4, com a definição das variáveis a serem estudadas.

Quadro 4 – Definição das variáveis a serem estudadas

Construto	Natureza	Variável Observável
Confiança	Endógena	Expectativas positivas sobre cumprimento de acordos
		Expectativas positivas sobre comunicação com os parceiros
		Expectativas positivas sobre o compromisso no longo prazo dos parceiros consigo

Continua.

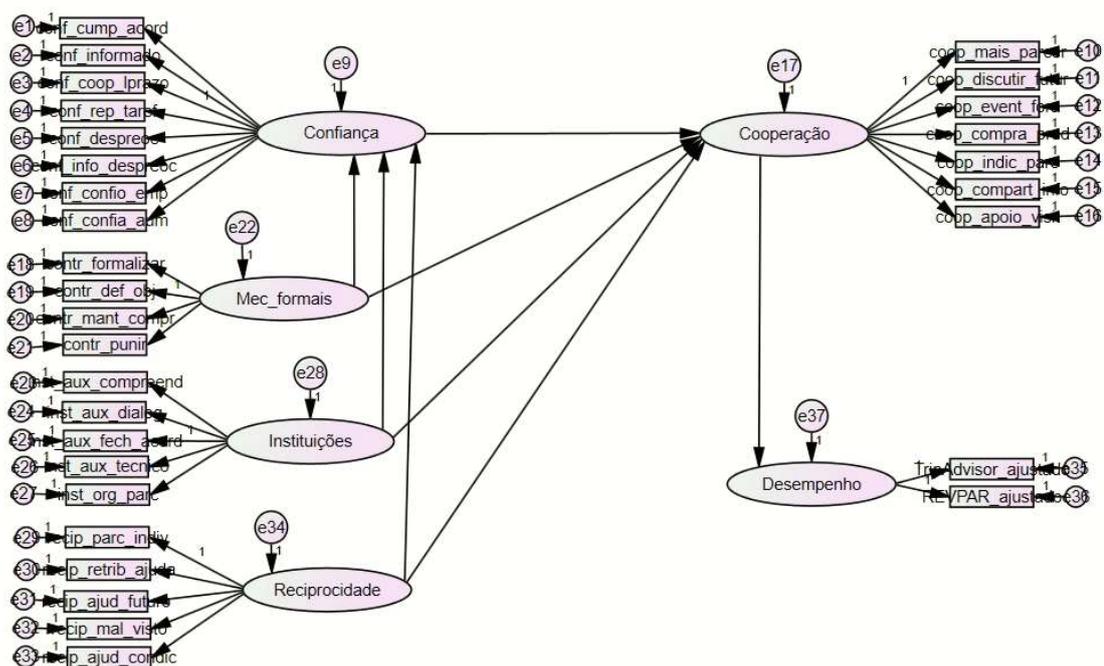
<sup>5</sup> Caso de todas as variáveis observáveis (natureza endógena).

		Dispor-se a estar vulnerável às ações dos parceiros
		Dispor-se a estar vulnerável às decisões dos parceiros
		Dispor-se a estar vulnerável ao uso das informações pelos parceiros
		Medidas diretas – confiança nos parceiros
		Medidas diretas – percepção de elevação da confiança nos parceiros
Cooperação	Endógena	Frequência dos contatos com os parceiros
		Ações conjuntas – decisões de longo prazo
		Ações conjuntas – divulgação do destino ou serviços
		Ações conjuntas – compras
		Indicação de parceiros
		Troca de recursos com os parceiros
Mecanismos Formais	Exógena	Complementaridade de recursos com os parceiros
		Formalização da cooperação por meio de contratos
		Reger comportamentos dos parceiros (coordenação)
		Contratos para manter o compromisso com a relação
Instituições de suporte	Exógena	Contratos para punir o oportunismo (Controle)
		Encetar a cooperação
		Facilitar diálogos
		Intermediar as negociações entre as empresas
Reciprocidade	Exógena	Apoio técnico
		Planejamento, coordenação e execução das ações de parceria
		Individualismo dos parceiros
		Obrigatoriedade na retribuição de um favor
		Calculismo nas ações de cooperação
Desempenho	Endógena	Sanções sociais/Retaliações na rede
		Resposta condicionada ao comportamento oferecido
		Desempenho <i>TripAdvisor</i>
		RevPAR

Fonte: Elaboração própria como base no modelo contido na Figura 9.

A observância ao Quadro 4 possibilitou a construção do modelo teórico contido na Figura 12.

Figura 12 – Modelo de proposições e definição das variáveis observadas



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Para testar o modelo estrutural proposto, utilizou-se o software *IBM SPSS Statistics*. De posse dessas informações, foram geradas informações importantes à consecução dos objetivos propostos para o trabalho de tese, todavia, investigações de natureza qualitativa também foram realizadas para complementar as análises advindas da pesquisa quantitativa.

### 3.3.2.2 Escala utilizada

A escala utilizada foi a do tipo Likert de cinco pontos (Likert, 1932), cuja escolha se deu a partir de recomendações de Vieira e Dalmoro (2008), para os quais, em estudo comparativo entre Likert de três, cinco e sete pontos, a de cinco pontos apresentou a mesma precisão da Likert de sete, todavia com maior facilidade e rapidez na sua aplicação. Ademais, investigações recentes sobre os temas redes e cooperação (Dias, 2015; Sousa, 2010), utilizaram Likert de cinco pontos, corroborando a escolha por este instrumento de pesquisa.

### 3.3.2.3 Validação com juízes e pré-teste

O processo de validação foi dividido em duas etapas – análise de juízes e pré-teste – a fim de detectar falhas de elaboração do instrumento, como a ambiguidade e a inconsistência das perguntas, e o tempo necessário a sua aplicação de campo (Barbetta, 2012). A primeira etapa seguiu recomendações de Pasquali (1998), para que a construção e a aplicabilidade do instrumento com especialistas permitissem verificar a adequação da representação comportamental dos atributos latentes. Desse modo, foram convidados, via correio eletrônico, três especialistas com experiência reconhecida em áreas afins aos temas de discussão, cada um dentro do seu escopo de atuação. A primeira convidada é uma pesquisadora-doutora da Universidade de Brasília, com produção nas áreas de Rede, Cooperação e Turismo. A segunda é pós-doutora e docente na Universidade de Caxias do Sul, com pesquisas sobre Capital Social, Redes e Turismo. O terceiro convidado é um doutor e professor na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, especialista nos temas Rede e Estratégia.

Para cada um, solicitou-se que fizessem críticas e sugestões à proposta preliminar de instrumento (Apêndice C), e retornassem em um prazo de 15 dias. Desses, dois deles realizaram a análise dentro do tempo disponível. Junto ao convite para ser juiz, enviou-se, ainda, um resumo da pesquisa contendo (i) título da tese, (ii) contextualização, (iii) objetivos geral e específicos, (iv) método, (v) explanação de conceitos centrais, (vi) quadro detalhado

com objetivos, construtos (variáveis latentes), variáveis observáveis, fontes consultadas e questões, (vii) figura do modelo proposto, (viii) questionário em si. As observações dos especialistas se voltaram à forma de medir desempenho, utilizando o conceito de RevPAR, às alterações na redação das perguntas – aspectos semânticos, tempos verbais, adaptação à realidade dos públicos a serem investigados e utilização de termos que melhor representassem os construtos a serem testados – e à recomendação de coletar o nome das empresas parceiras para mapeamentos futuros da rede no destino.

As críticas e sugestões ao instrumento de coleta foram consideradas e as adequações entendidas como pertinentes foram realizadas. Em seguida, a versão pós-críticas foi submetida à etapa de pré-teste dividida em duas etapas e realizada com grupo de indivíduos com características similares ao público-alvo, conforme orientação de Barbetta (2012). O teste do instrumento, recomendado para ocorrer em uma amostra entre 3 e 10 indivíduos (Martins & Theóphilo, 2009), deu-se, na primeira etapa, obedecendo a amostra mínima, com gestores de pousadas situadas no município de Barreirinhas (MA) e pertencentes ao universo da amostra. Os contatos ocorreram, por telefone e presencialmente, entre os dias 20 e 22 de novembro de 2016, buscando simular as mesmas condições do campo de pesquisa. Após finalizar a aplicação, questionou-se se os conteúdos indagados causaram algum desconforto e se a linguagem utilizada gerou dúvidas, ambiguidade ou má compreensão do entrevistado. Ao término, não foram realizadas sugestões de melhorias, nem críticas ao instrumento final.

Isto posto, chegou-se à proposta de questionário estruturado, dividido em quatro blocos, contendo respostas nominais e intervalares (Apêndice A). No Bloco I, há perguntas voltadas à caracterização da empresa e ao perfil dos entrevistados. No Bloco II, focou-se na percepção dos gestores/proprietários dos meios de hospedagem sobre os temas da confiança e de seus elementos vinculados e sua relação com a cooperação interempresarial. Para tanto, utilizou-se uma escala de concordância – Tipo Likert de 5 pontos – em que 1 indicava menor intensidade (Discordo Totalmente) e 5 indicava maior intensidade (Concordo Totalmente). O Bloco III se dedicou a coletar as informações iniciais para medir o desempenho empresarial, a partir do RevPAR, ou seja, indagou-se sobre a taxa de ocupação média e o valor médio da diária para quartos de categoria duplo *standard*<sup>6</sup> para os períodos de baixa e alta estação. Ao final, questionava-se quais instituições de suporte locais mais contribuíram para a cooperação

---

<sup>6</sup> Decidiu-se questionar sobre os valores de diária médios para as unidades habitacionais “duplo *standard*”, pois na pesquisa piloto realizada em Parnaíba, os gestores identificaram que a maioria das reservas de seus estabelecimentos era para quartos nessa categoria. Além disso, fez-se esta escolha diante da realidade do porte dos empreendimentos investigados que, muitas vezes, não possuem UHs de categorias superiores.

no destino. A partir deste dado, foi possível listar as IDS que fariam parte da etapa qualitativa. O último bloco se ateve a registrar o contato dos entrevistados e eventuais observações que fossem realizadas por eles.

No que tange à adaptação do instrumento de coleta a ser aplicado na Espanha, realizou-se uma tradução prévia para, *a posteriori*, passar por correções do coorientador estrangeiro desta tese. Reitera-se que a pesquisa no exterior foi facilitada pela aquisição de uma bolsa-sanduíche por meio do Programa Geral de Cooperação Internacional (PGCI), o qual propiciou ao autor deste trabalho a aproximação com professores da Universidade Jaume I, em Castellón de la Plana, Espanha. Os alinhamentos para a coleta de dados no exterior, bem como as discussões sobre a tradução com a adequação das terminologias específicas foram realizados *in loco* com o referido docente, cujo idioma pátrio é o Espanhol. Desse modo, chegou-se ao questionário traduzido e exposto no Apêndice D.

### 3.3.3 Proposta de Indicadores de Desempenho Secundários

A discussão sobre o desempenho empresarial envolve a construção de um índice de desempenho que abranja informações coletadas a partir de duas fontes distintas: desempenho baseado no *TripAdvisor* e *Revenue per Available Room* (RevPAR). A definição de dois indicadores distintos para criar a *proxy* de desempenho se faz necessária dada a importância de obter indicadores comparativos entre os diferentes estabelecimentos, além de evitar a ocorrência de viés do instrumento comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Dessa maneira é possível, ainda, minorar os efeitos ocasionados pela ocorrência de falsas análises em sítios de avaliação, conforme destacado por Filieri, Algezai e McLeay (2015). A seguir, detalhar-se-á sobre cada um dos indicadores mencionados.

Inicialmente, a coleta de dados para auferir o desempenho empresarial se deu em uma base primária e compreendeu o *Revenue per Available Room* (RevPAR) ou receita por unidade habitacional disponível (Boaria & dos Anjos, 2014; Ventura & Nogales, 2012), obtido diretamente com os meios de hospedagem investigados, por meio dos instrumentos apresentados nos Apêndices A (Brasil) e D (Espanha).

O RevPAR constitui uma medida de desempenho popular no setor hoteleiro e já utilizada em outros estudos como medidas de desempenho (Parolin, 2014; Sainaghi, 2011). Em termos práticos, o RevPAR indica a receita que a unidade habitacional (UH) gera em cada empreendimento hoteleiro e pode ser obtido de duas formas: A primeira, de difícil obtenção

na realidade da presente pesquisa a qual é composta por PME, seria composta pelos dados da receita total de hospedagem dividida pelo número de UHs disponíveis (Parolin, 2014; Ventura & Nogales, 2012). A segunda, escolhida nesta investigação, constitui o resultado da multiplicação entre a diária média e a taxa de ocupação (Boaria & dos Anjos, 2014; Ventura & Nogales, 2012). Na coleta desses dados – diárias médias e taxas de ocupação – foram obtidas as informações dos períodos de baixa e alta temporadas. Assim, a diária e a taxa de ocupação consideradas no cálculo do RevPAR era resultado da média aritmética dos dados de alta e baixa para cada uma delas.

A ocorrência de viés do instrumento comum (Podsakoff et al., 2003), mencionada anteriormente, justifica a busca por dados secundários para auferir o desempenho empresarial (Vieira, 2017). Assim sendo, buscou-se também a coleta de informações no sítio *TripAdvisor* – [www.tripadvisor.com.br](http://www.tripadvisor.com.br) – que se direcionou aos dados sobre a quantidade de avaliadores e a qualidade percebida (estrelas) acerca das empresas investigadas. Reforça-se que este sítio *web* compreende um meio de expressar informação qualitativa sobre os meios de hospedagem, haja vista que os usuários avaliam aspectos como atendimento e limpeza, até se chegar à atribuição de uma nota final que expresse a percepção geral sobre a qualidade do estabelecimento. Esta avaliação abrange uma escala de 1 a 5 pontos (Horível, Ruim, Razoável, Muito Bom e Excelente), e representa a média da qualidade atribuída à empresa dividida pelo total de avaliadores. Considerando que a média admite arredondamentos, há pontos intermediários na escala (1,5, 2,5, 3,5 e 4,5).

Alguns autores reverberaram a importância de ferramentas de conteúdo *online* alimentadas pelos seus usuários, mormente para o setor de hospedagem (Vieira, 2017). Filieri et al. (2015) proferiram que o *TripAdvisor* constitui um meio confiável para os consumidores obterem informações privilegiadas sobre as empresas de hospedagem e alimentação. Miguéns, Baggio e Costa (2008) consideraram esta rede social *online* como uma das mais importantes e influentes para a comunidade mundial de viajantes. Neste contexto, ressalva-se que a utilização de dados secundários provenientes de sítios de avaliação de meios de hospedagem não é inédita na academia (Vieira, 2017; Vieira et al., 2018). Na revisão de literatura internacional oferecida por Limberger, Boaria e dos Anjos (2014), verificou-se uma diversidade de artigos que lançam mão de informações de mídias sociais para a avaliação da satisfação de clientes de empresas de hospedagem. Contudo, não foram encontradas, nesta revisão, publicações que fizessem uso dos dados como variáveis para avaliar o desempenho empresarial (Vieira, 2017).

Recentemente, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB), em suas teses de doutorado, Matias (2017) e Vieira (2017) compuseram índices de desempenho empresarial, em que parte das informações foi coletada no *TripAdvisor*, enquanto outros dados foram obtidos diretamente com as empresas. Inspirado neste último autor, considerou-se a quantidade de avaliações e a avaliação do empreendimento (estrelas) para gerar o indicador de desempenho baseado no *TripAdvisor* o qual considera três aspectos: (i) *quantidade de avaliações* – indica a demanda pelo empreendimento e inclui o total das avaliações; (ii) *média da quantidade de avaliações pelo número de unidades habitacionais* – sugere o desempenho proporcional à capacidade produtiva; (iii) *média da quantidade de avaliações máximas pela quantidade de avaliações* – indica a satisfação dos clientes.

Vieira (2017) justificou a sua escolha pelo sítio *TripAdvisor* em razão dele: (i) não focar a comercialização direta dos empreendimentos, o que poderia gerar viés de análise devido à seleção do parceiro por parte das empresas; (ii) disponibilizar um histórico de avaliações com as respectivas datas, e possibilitar o estabelecimento de um recorte temporal para comparar informações entre os estabelecimentos e, assim, evitar distorções provenientes de diferenças entre as datas de início de funcionamento dos empreendimentos ou do início de sua avaliação no sítio.

A coleta inicial de dados no *TripAdvisor* ocorreu em outubro de 2016, todavia, ao se ter a possibilidade de realizar um estudo comparativo entre Brasil e Espanha – devido à aquisição da bolsa-sanduíche – realizou-se uma nova coleta, em dezembro de 2017, e se considerou o horizonte temporal de um ano – dezembro de 2016 a novembro de 2017 – para se obter a quantidade de avaliações, quantidade de avaliações máximas e notas das empresas. Sendo assim, o índice de desempenho empresarial criado neste trabalho constitui o resultado do desempenho baseado no *TripAdvisor* e no RevPAR. No Quadro 5 são expostas as formas de mensuração das variáveis e a interpretação adotada para cada uma delas.

Quadro 5 – Indicadores considerados para a análise de desempenho empresarial

Indicador	Modo de Mensuração das Variáveis
Desempenho Baseado no <i>TripAdvisor</i>	Quantidade de avaliações (Demanda pelo empreendimento).
	Quantidade de avaliações / número de unidades habitacionais (Capacidade produtiva).
	Quantidade de avaliações máximas / quantidade de avaliações (Satisfação dos clientes).
RevPAR	Diárias médias x taxas de ocupação nos períodos de baixa e alta.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

### 3.3.4 Coleta dos Dados Quantitativos

Na execução da pesquisa de campo junto às empresas de hospedagem brasileiras, escolheu-se a coleta presencial de dados, seguindo as recomendações de Oppenheim (2000), para os quais a aplicação presencial, apesar de mais custosa, favorece a correção de possíveis incompreensões acerca do instrumento por parte dos respondentes e eleva a probabilidade de que o questionário seja respondido em sua totalidade. O questionário foi enviado por meio eletrônico somente nos casos em que foi necessário complementar informações ou quando o respondente manifestou ser de sua preferência. Desse modo, 1,9% da amostra (3 questionários de 155) respondeu desta maneira.

Previamente ao trabalho de campo, foram buscadas informações sobre as empresas a serem investigadas, nomes e a avaliação de cada uma delas no sítio *TripAdvisor*, sem se ater à quantidade de avaliações. Isto porque havia uma noção prévia de que o universo das empresas situadas nas localidades brasileiras e avaliadas no *TripAdvisor* poderia ser insuficiente à aplicação de técnicas quantitativas de análise. Assim sendo, a lista inicial de empreendimentos brasileiros, obtida em novembro de 2016, apresentou um total de 245 firmas, sendo 70 de Barreirinhas (MA), 26 de Parnaíba (PI) e 149 de Jericoacoara (CE).

Após a coleta de dados, houve a atualização dessa lista, haja vista que muitas ou não funcionavam mais ou se encontravam fechadas durante o período da investigação, e algumas não se enquadravam como meios de hospedagem (casas para aluguel temporário, por exemplo). Outras, por apresentarem o mesmo proprietário, foram excluídas do universo. Assim, considerou-se apenas um dos empreendimentos, ou seja, as empresas que possuíam o mesmo dono foram agrupadas como sendo uma única empresa.

Em Barreirinhas, oito empresas haviam fechado ou não foram reconhecidas como meios de hospedagem, a exemplo de uma casa de aluguel que costumava funcionar apenas em períodos festivos, o que motivou a sua exclusão. Logo, das 62 empresas contempladas, 49 foram investigadas, totalizando 79,03% do universo. Houve duas recusas para responder a pesquisa. Em Jericoacoara, 19 firmas foram excluídas do universo, pois pertenciam a diferentes grupos empresariais ou não operavam mais seus serviços. Assim, das 130 empresas inseridas no universo da pesquisa, 83 responderam o questionário (63,85% do total) e seis empresários se recusaram a respondê-lo. Em Parnaíba, um dos estabelecimentos identificados na lista inicial era uma casa para aluguel de temporada e, portanto, foi excluída do universo da

pesquisa. Assim, das 25 empresas consideradas, obteve-se 23 respondentes, enquanto duas se recusaram a receber os aplicadores. Aqui, cobriu-se 92% do universo.

A lista final de empresas brasileiras, avaliadas no *TripAdvisor*, em funcionamento e classificadas como meios de hospedagem, apresentou o quantitativo de 62 meios de hospedagem em Barreirinhas, 25 em Parnaíba e 130 em Jericoacoara, totalizando 217 empresas operando na Rota das Emoções. Considerando a amostra obtida no Brasil – 155 meios de hospedagem – contemplou-se 71,43% do universo da pesquisa. O resumo destas informações é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Universo e amostra da pesquisa no Brasil

<b>Destinos Brasileiros</b>	<b>Universo</b>	<b>Amostra</b>	<b>%</b>
Barreirinhas (MA)	62	49	79,03%
Jericoacoara (CE)	130	83	63,85%
Parnaíba (PI)	25	23	92%
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>155</b>	<b>71,43%</b>

Fonte: [www.tripadvisor.com.br](http://www.tripadvisor.com.br) (2016) e dados da pesquisa de campo.

Quanto ao período de coleta, para cada Estado se deu de maneira distinta. No território cearense, ocorreu em dois momentos. O primeiro, entre os dias 29 de novembro e 2 de dezembro de 2016 realizado pelo próprio autor da pesquisa e, posteriormente, por uma graduanda da Universidade Federal do Piauí (UFPI), entre os dias 31 de janeiro e 3 de fevereiro de 2017. No litoral piauiense, a coleta de dados foi realizada exclusivamente por dois discentes da UFPI e ocorreu em uma única fase, de 29 de novembro a 2 de dezembro de 2016. Por fim, no destino maranhense, a coleta de dados se iniciou em 4 de dezembro de 2016, com a colaboração de uma professora e de uma discente do Instituto Federal do Maranhão (IFMA). A última fase de aplicação foi realizada entre 31 de janeiro e 4 de fevereiro de 2017 pelo próprio autor desta tese.

Nos três destinos brasileiros, a aplicação do instrumento ocorreu em visita não agendada. Na ocasião, o investigador ao se identificar, informava os objetivos da pesquisa e comunicava sobre o sigilo da pesquisa e a não disponibilização de informações referentes à empresa e/ou respondente. Solicitava-se a participação, preferencialmente, do proprietário e/ou gestor da empresa, assim, na maioria dos casos (84,52%), o questionário foi aplicado com proprietários ou gerentes dos empreendimentos (131 de 155 entrevistados). Somente na impossibilidade de acessar um destes, aceitava-se a resposta de um funcionário que demonstrasse capacidade de compreensão das questões e conhecimento sobre o funcionamento da empresa. No caso de ausência momentânea de um respondente adequado, agendava-se um horário de retorno para a aplicação. Reforça-se que, no geral e em todos os

destinos brasileiros, os entrevistados foram receptivos à pesquisa e, comumente, expressavam suas opiniões sobre os assuntos abordados.

Afora as informações referentes às avaliações no *TripAdvisor*, no Brasil, buscou-se realizar um mapeamento prévio e a identificação da localização geográfica dos meios de hospedagem em seus respectivos destinos, no sítio eletrônico *Google Maps*, a fim de facilitar a coleta de dados. Além disso, visando agilizar o trabalho de campo, houve uma aproximação junto ao IFMA, em Barreirinhas, que, por meio de uma docente do Curso Técnico em Turismo, com apoio de uma de suas alunas, deu início à coleta na cidade. Em Parnaíba, contou-se com a colaboração de um pesquisador do Departamento de Turismo da UFPI, o qual recomendou dois de seus discentes, bolsistas do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), para aplicar os questionários na referida localidade. Em ambos os casos, o autor da pesquisa organizou um treinamento com simulação de aplicação da pesquisa, em data anterior à ida a campo. Para os alunos envolvidos, ofereceu-se ajuda financeira para realizar o trabalho.

Na realidade espanhola, optou-se pela coleta de dados via plataforma *Survey Monkey*, levando-se em consideração, sobretudo, as prováveis dificuldades de aplicação presencial – por se tratar de um estrangeiro na condução da pesquisa – como também, em razão dos custos na aplicação que poderiam extrapolar o orçamento previsto. O objetivo de enviar o *link* com a pesquisa demandou a obtenção dos emails das empresas espanholas, os quais foram acessados em seus respectivos sítios eletrônicos ou redes sociais (*Facebook*). Em seguida, foram disparados, por meio da ferramenta *Survey Monkey*, *emails* de apresentação (Apêndice E) contendo as informações pertinentes à pesquisa e convidando os empresários a participarem da mesma. A lista inicial dos meios de hospedagem espanhóis, obtida em julho de 2017, abarcou um universo de 2.602 empresas, sendo 866 do Principado das Astúrias, 690 de Cantábria, 376 de Navarra e 670 do País Basco.

Na estratégia de coleta espanhola, verificou-se que do total de empreendimentos que receberam emails com a pesquisa, 1.407 os abriram e, destes, 476 clicaram no *link* para acessar o questionário (34% do total de emails abertos). Destas 476 empresas, 170 preencheram por inteiro os questionários. No que se refere às mensagens que não chegaram à caixa de email dos destinatários, 67 foram devolvidas, por motivo de endereço incorreto ou do empreendimento não se encontrar mais em operação. Como a cada semana, desde o início da coleta de dados, eram enviados lembretes, 94 empreendimentos solicitaram o não recebimento de novas mensagens com este mote. Após tratamento dos dados, chegou-se ao quantitativo de

152 questionários válidos. Os dados mais relevantes à pesquisa por Comunidade Autônoma e fornecidos pela ferramenta *Survey Monkey* foram resumidos na Tabela 4.

Tabela 4 – Informações da coleta de dados com as empresas espanholas

Destinos Espanhóis	Emails enviados	Abriram o link	Quantidade respondentes	Questionários		
				Completos	Incompletos	Válidos
Astúrias	866	169	91	46	45	43
Cantábria	690	112	61	41	20	37
Navarra	376	82	51	34	17	32
País Basco	670	113	73	49	24	40
<b>Total</b>	2.602	476	276	170	106	<b>152</b>

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados fornecidos pelo *Survey Monkey*.

Na Espanha, verificou-se que das 2.602 empresas, foram desconsideradas 67 (*emails* devolvidos), assim, se chegou ao universo de 2.535 meios de hospedagem avaliados no *TripAdvisor*, sendo 845 do Principado das Astúrias, 668 de Cantábria, 367 de Navarra e 655 do País Basco. O resumo destas informações é apresentado na Tabela 5 abaixo.

Tabela 5 – Universo e amostra da pesquisa na Espanha

Destinos Espanhóis	Universo	Amostra	Percentual
Astúrias	845	43	5,09%
Cantábria	668	37	5,54%
Navarra	367	32	8,72%
País Basco	655	40	6,11%
<b>Total</b>	2.535	152	6%

Fonte: [www.tripadvisor.com.br](http://www.tripadvisor.com.br) (2017) e Dados da Pesquisa de Campo.

A coleta no exterior transcorreu no período de 18 de julho a 16 de outubro de 2017. Faz-se adendo às dificuldades as quais envolveram o início desta fase, posto que nos meses de julho e agosto, considerados alta temporada na Espanha, a taxa de retorno foi bastante reduzida (7,28%). Assim, nos meses de setembro (76,82%) e outubro (8,61%) se alcançou a meta mínima de um número de respondentes próximo ao obtido no Brasil. A estratégia para elevar o número de pesquisados consistia no envio semanal de lembretes aos que não haviam ainda respondido e aos que, por algum motivo, interrompiam o preenchimento do questionário e não o respondiam em sua completude.

Os diálogos presenciais com o coorientador estrangeiro oportunizaram a definição dos locais de aplicação na realidade espanhola. As províncias investigadas foram sugeridas, devido à sua localização estratégica para o turismo no norte da Espanha e à grande concentração de pequenos negócios, especialmente casais rurais, com demanda crescente nesses territórios já há alguns anos (Hatanaka, 2008; INE, 2016).

### 3.3.5 Perfil dos Respondentes da Pesquisa Quantitativa

No contexto dos destinos nacionais e espanhóis pesquisados, a Tabela 6 mostra o perfil dos respondentes em relação ao cargo que ocupavam, na ocasião da pesquisa.

Tabela 6 – Cargo ocupado pelos respondentes

<b>Brasil</b>	<b>Proprietário</b>	<b>Gerente</b>	<b>Operacional</b>	<b>Total de Respondentes</b>
Barreirinhas	26,53%	55,1%	18,37%	49
Jericoacoara	43,37%	44,58%	12,05%	83
Parnaíba	43,48%	34,78%	21,74%	23
<b>Total Geral</b>	<b>38,06%</b>	<b>46,45%</b>	<b>15,48%</b>	<b>155</b>
<b>Espanha</b>	<b>Proprietário</b>	<b>Gerente</b>	<b>Operacional</b>	<b>Total de Respondentes</b>
Astúrias	69,77%	18,6%	11,63%	43
Cantábria	54,05%	35,14%	10,81%	37
Navarra	68,75%	15,63%	15,63%	32
País Basco	65%	22,5%	12,5%	40
<b>Total Geral</b>	<b>64,47%</b>	<b>23,03%</b>	<b>12,5%</b>	<b>152</b>

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Com relação ao sexo dos respondentes, tempo de atuação na empresa e escolaridade, a Tabela 7 resume as informações coletadas nas duas realidades.

Tabela 7 – Sexo, tempo de atuação na empresa e escolaridade dos respondentes

<b>Brasil</b>	<b>Sexo dos Entrevistados</b>				<b>Total</b>				
	<b>Masculino</b>		<b>Feminino</b>						
Barreirinhas	42,86%		57,14%		49				
Jericoacoara	48,19%		51,81%		83				
Parnaíba	47,83%		52,17%		23				
<b>Total Geral</b>	<b>46,45%</b>		<b>53,55%</b>		<b>155</b>				
	<b>Tempo de Atuação na Empresa</b>				<b>Total</b>				
	<b>Até 1 Ano</b>	<b>De 2 até 5 Anos</b>	<b>Mais de 6 Anos</b>	<b>NR<sup>7</sup></b>					
Barreirinhas	36,73%	24,49%	38,78%	0%	49				
Jericoacoara	39,76%	33,73%	26,51%	0%	83				
Parnaíba	17,39%	56,52%	21,74%	4,35%	23				
<b>Total Geral</b>	<b>35,48%</b>	<b>34,19%</b>	<b>29,68%</b>	<b>0,65%</b>	<b>155</b>				
	<b>Escolaridade<sup>8</sup></b>								<b>Total</b>
	<b>EFI</b>	<b>EFC</b>	<b>EMI</b>	<b>EMC</b>	<b>ESI</b>	<b>ESC</b>	<b>PG</b>	<b>NR</b>	
Barreirinhas	8,16%	0%	0%	42,86%	10,2%	36,73%	2,04%	0%	49
Jericoacoara	1,2%	3,61%	0%	31,33%	16,87%	39,76%	6,02%	1,2%	83
Parnaíba	0%	4,35%	0%	39,13%	13,04%	30,43%	4,35%	8,7%	23
<b>Total Geral</b>	<b>3,23%</b>	<b>2,58%</b>	<b>0%</b>	<b>36,13%</b>	<b>14,19%</b>	<b>37,42%</b>	<b>4,52%</b>	<b>1,94%</b>	<b>155</b>
<b>Espanha</b>	<b>Sexo dos Entrevistados</b>				<b>Total</b>				
	<b>Masculino</b>		<b>Feminino</b>						
Astúrias	44,19%		55,81%		43				
Cantábria	45,95%		54,05%		37				
Navarra	56,25%		43,75%		32				
País Basco	20%		80%		40				
<b>Total Geral</b>	<b>40,79%</b>		<b>59,21%</b>		<b>152</b>				

Continua.

<sup>7</sup> Não respondeu.

<sup>8</sup> Ensino Fundamental Incompleto (SFI); Ensino Fundamental Completo (EFC); Ensino Médio Incompleto (EMI); Ensino Médio Completo (EMC); Ensino Superior Incompleto (ESI); Ensino Superior Completo (ESC); Pós-Graduação (PG).

	Tempo de Atuação na Empresa							
	Até 1 Ano	De 2 até 5 Anos	Mais de 6 Anos	NR	Total			
Astúrias	6,98%	34,88%	53,49%	4,65%	43			
Cantábria	18,92%	32,43%	48,65%	0%	37			
Navarra	9,38%	18,75%	71,88%	0%	32			
País Basco	17,5%	20%	62,5%	0%	40			
<b>Total Geral</b>	13,16%	26,97%	58,55%	1,32%	152			
	Escolaridade <sup>9</sup>							
	EP	ES	FP	DU	PG	SE	NR	Total
Astúrias	0%	30,23%	25,58%	27,91%	13,95%	2,33%	0%	43
Cantábria	8,11%	18,92%	24,32%	40,54%	8,11%	0%	0%	37
Navarra	6,25%	18,75%	34,38%	31,25%	9,38%	0%	0%	32
País Basco	7,5%	12,5%	20%	35%	25%	0%	0%	40
<b>Total Geral</b>	5,26%	20,39%	25,66%	33,55%	14,47%	0,66%	0%	152

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

No que concerne às características dos empreendimentos brasileiros, foram obtidas informações sobre a atividade principal do negócio, o tempo de atuação no mercado e o porte das empresas (Tabela 8).

Tabela 8 – Atividade principal, tempo de existência e porte das empresas

Brasil	Atividade Principal				
	Hospedagem	Hospedagem e Alimentação		Total	
Barreirinhas	77,55%	22,45%		49	
Jericoacoara	87,95%	12,05%		83	
Parnaíba	91,3%	8,7%		23	
<b>Total Geral</b>	85,16%	14,84%		155	
	Tempo de Existência				
	Até 1 Ano	De 2 até 5 Anos	Mais de 6 Anos	NR	Total
Barreirinhas	16,33%	26,53%	57,14%	0%	49
Jericoacoara	22,89%	20,48%	54,22%	2,41%	83
Parnaíba	4,35%	39,13%	56,52%	0,00%	23
<b>Total Geral</b>	18,06%	25,16%	55,48%	1,29%	155
	Porte				
	Micro	Pequeno	Médio	Total	
Barreirinhas	83,67%	14,29%	2,04%	49	
Jericoacoara	73,49%	25,3%	1,2%	83	
Parnaíba	78,26%	21,74%	0%	23	
<b>Total Geral</b>	77,42%	21,29%	1,29%	155	
Espanha	Atividade Principal				
	Hospedagem	Hospedagem e Alimentação		Total	
Astúrias	86,05%	13,95%		43	
Cantábria	70,27%	29,73%		37	
Navarra	53,13%	46,88%		32	
País Basco	77,5%	22,5%		40	
<b>Total Geral</b>	73,03%	26,97%		152	
	Tempo de Existência				
	Até 1 Ano	De 2 até 5 Anos	Mais de 6 Anos	NR	Total
Astúrias	9,3%	20,93%	62,79%	6,98%	43
Cantábria	8,11%	29,73%	62,16%	0%	37

Continua.

<sup>9</sup>Escuela Primaria (EP) – Ensino Fundamental; Escuela Secundaria (ES) – Ensino Médio; Formación Profesional (FP) – Formação Técnica; Diploma Universitario (DU) – Ensino Superior; Posgrado (PG) – Pós-Graduação; Sem Escolaridade (SE); Não Respondeu (NR).

Navarra	9,38%	15,63%	75%	0%	32
País Basco	10%	17,5%	72,5%	0%	40
<b>Total Geral</b>	9,21%	21,05%	67,76%	1,97%	152
	<b>Porte</b>				
	<b>Micro</b>	<b>Pequeno</b>	<b>Médio</b>	<b>Total</b>	
Astúrias	93,02%	6,98%	0%		43
Cantábria	94,59%	5,41%	0%		37
Navarra	87,5%	12,5%	0%		32
País Basco	95%	5%	0%		40
<b>Total Geral</b>	92,76%	7,24%	0%		152

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

A respeito da Tabela 8, ressalta-se que, em se tratando do porte dos empreendimentos, a quase totalidade dos investigados espanhóis constitui firmas com até nove funcionários (92,76%). Desse modo, na realidade espanhola, não houve respondentes pertencentes a empresas de médio porte e, no Brasil, o percentual foi de apenas 1,29%. Na amostra geral, considerando Brasil e Espanha, os dados coletados, por porte das empresas, foram de 85,02% (micro), 14,33% (pequeno) e 0,65% (médio). Estes dados se coadunam à literatura específica do turismo, segundo o qual no setor predominam empresas de menor porte (Baggio, Cooper et al., 2008).

A partir da exposição dos dados gerais sobre as características das empresas investigadas nas realidades dos dois países, avança-se para detalhar informações pertinentes à coleta de dados, primária e secundária, assim como a proposta dos indicadores de desempenho.

### 3.3.6 Tratamento dos Dados Quantitativos

Para tratamento dos dados coletados, realizou-se a imputação pela mediana da variável, considerando que os missings na pesquisa foram em quantidade inferior a 1% (Hair Jr. et al., 2009). Não foram identificados casos extremos. Isto se deu a partir das recomendações de Cruz e Ribeiro (2004), para os quais os dados devem ser tratados tendo em mente os objetivos da pesquisa e isso envolve a classificação e organização de informações.

### 3.3.7 Verificação da Normalidade

As medidas de curtose e assimetria (Tabela 9) permitem avaliar se as variáveis estudadas apresentam uma distribuição normal (Hair Jr. et al., 2009). De acordo com Marôco (2014), testes de ajustamento – a exemplo dos de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov –

mostram-se sensíveis a pequenos desvios de normalidade e possuem elevadas probabilidades de um falso negativo. Por isso, comumente, são utilizadas medidas de forma de distribuição com o intuito de avaliar o pressuposto da distribuição normal. Assim sendo, os valores de assimetria e curtose próximos a zero possibilitam a associação da normalidade à distribuição dos dados, enquanto que os valores de assimetria acima de 2 e de curtose, acima de 7, podem gerar resultados enviesados ao se usar determinadas técnicas de AEE (Marôco, 2014).

Tabela 9 – Medidas de assimetria e curtose das variáveis

Q.	Variáveis	Código das variáveis	Assimetria		Curtose	
			Estatística	Desvio	Estatística	Desvio
9	Expectativas positivas sobre cumprimento de acordos	conf_cump_acord	-,590	,139	-,113	,277
10	Expectativas positivas sobre comunicação com os parceiros	conf_informado	-,395	,139	-,569	,277
11	Expectativas positivas sobre o compromisso no longo prazo dos parceiros consigo	conf_coop_lprazo	-,584	,139	-,355	,277
12	Disponer-se a estar vulnerável às ações dos parceiros	conf_rep_taref	-,286	,139	-,886	,277
13	Disponer-se a estar vulnerável às decisões dos parceiros	conf_despreoc	,426	,139	-,525	,277
14	Disponer-se a estar vulnerável ao uso das informações pelos parceiros	conf_info_despreoc	-,037	,139	-,898	,277
15	Medidas diretas – confiança nos parceiros	conf_confio_emp	-,745	,139	,238	,277
16	Medidas diretas – percepção de elevação da confiança nos parceiros	conf_confia_aum	-,516	,139	-,312	,277
17	Frequência dos contatos com os parceiros	coop_mais_parcer	-,297	,139	-,817	,277
18	Ações conjuntas – decisões de longo prazo	coop_discutir_futur	,008	,139	-1,061	,277
19	Ações conjuntas – divulgação do destino ou serviços	coop_event_fora	,289	,139	-,950	,277
20	Ações conjuntas – compras	coop_compra_prod	,149	,139	-1,232	,277
21	Indicação de parceiros	coop_indic_parc	-1,034	,139	,643	,277
22	Troca de recursos com os parceiros	coop_compart_info	-,482	,139	-,634	,277
23	Complementaridade de recursos com os parceiros	coop_apoio_visit	-,387	,139	-,846	,277
24	Formalização da cooperação por meio de contratos	contr_formalizar	,753	,139	-,273	,277
25	Regular comportamentos dos parceiros	contr_def_obj	,978	,139	,386	,277
26	Contratos para manter o compromisso com a relação	contr_mant_compr	1,040	,139	,527	,277
27	Contratos para punir o oportunismo	contr_punir	1,154	,139	1,313	,277
28	Encetar a cooperação	inst_aux_compreend	,012	,139	-1,353	,277

Continua.

29	Facilitar diálogos	inst_aux_dialog	,296	,139	-1,140	,277
30	Intermediar as negociações entre as empresas	inst_aux_fech_acord	,711	,139	-,385	,277
31	Apoio técnico	inst_aux_tecnico	,084	,139	-1,219	,277
32	Planejamento, coordenação e execução das ações de parceria	inst_org_parc	-,070	,139	-1,144	,277
33	Individualismo dos parceiros	recip_parc_indiv	-,043	,139	-,989	,277
34	Obrigatoriedade na retribuição de um favor	recip_retrib_ajuda	-,080	,139	-1,029	,277
35	Calculismo nas ações de cooperação	recip_ajuda_futuro	-,530	,139	-,598	,277
36	Sanções sociais/Retaliações	recip_mal_visto	,531	,139	-,820	,277
37	Resposta condicionada ao comportamento oferecido	recip_ajud_condic	,759	,139	-,034	,277
-	Demanda do empreendimento	demanda_empreendimento	5,604	,139	43,364	,277
-	Desempenho proporcional	desempenho_proporcional	2,715	,139	8,489	,277
-	Satisfação dos clientes	satisfacao_clientes	,032	,139	-1,274	,277
38	RevPAR	RevPAR_ajustado	3,641	,139	21,924	,277
39						

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

A atenção à Tabela 9 expõe que os dados coletados não ultrapassam os limites descritos por Marôco (2014). A exceção se passa com as variáveis de desempenho, que apresentou valores tanto de assimetria como de curtose acima dos recomendados por este autor, evidenciando um desvio severo à normalidade. Nesse sentido, Hair Jr. et al. (2009) apontaram a necessidade de transformação dos dados, por radiciação, para correção de problemas dessa natureza e, desse modo, pode-se assumir que as variáveis empregadas apresentam distribuição normal.

### 3.3.8 Análises Estatísticas

Afora as análises realizadas anteriormente, far-se-á no tópico 4, a análise dos dados envolvendo Estatística Descritiva, Análise de Variância (ANOVA), Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Análise de Equações Estruturais (AEE). De modo a identificar os casos omissos ou casos extremos, e verificar o comportamento da distribuição dos dados, empregou-se a estatística descritiva. Além disso, testes de comparação de médias, com o uso da técnica da ANOVA, foram empregados, a fim de apurar a presença de diferenças de respostas entre os dois países investigados. Esses passos preliminares foram realizados com o suporte do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Quanto à AEE cumpre destacar que se sugere o atendimento a uma variedade de pressupostos que garantam a qualidade no emprego dessa técnica (Hair Jr. et al., 2009;

Marôco, 2014). Conforme apresentado no tópico 3.3.1, a amostra mínima – 138 casos – foi atendida, porquanto foram coletados dados junto a 307 empreendimentos hoteleiros no Brasil e na Espanha. Na AEE são considerados dois submodelos: o de medida e o estrutural. O submodelo de medida é operacionalizado a partir das variáveis observáveis – ou manifestas – e reflete como as variáveis latentes serão operacionalizadas. Logo, anteriormente ao teste das relações hipotetizadas no modelo estrutural, deve-se definir e validar o submodelo de medida. Para tanto, Marôco (2014) sugeriu indicadores de ajustamento, conforme apresentado no Quadro 6, para que se possa avançar nas análises. O submodelo estrutural, por seu turno, traz as relações causais entre as variáveis latentes (Hair Jr. et al., 2009; Marôco, 2014), o que permite o teste das hipóteses previstas e que possibilitam a construção do modelo.

Quadro 6 – Indicadores de ajustamento do modelo

<b>Estatística</b>	<b>Valores de Referência</b>	<b>Comentário</b>
$X^2$ e p-value <sup>10</sup>	Quanto menor, melhor; p>0,05.	Teste voltado à qualidade de ajuste do modelo, baseado na hipótese nula de que a matriz de covariância populacional não difere significativamente da matriz de covariância do modelo.
$X^2/g.l.$	> 5 (Ajuste Ruim); 2<5< (Ajuste Sofrível); 1<2< (Ajuste Bom); <1 (Ajuste Muito Bom).	Índice Absoluto mensurado com base no valor da estatística chi-quadrado ( $X^2$ ), em relação aos graus de liberdade (g.l.) do modelo.
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	<0,8 (Ajuste Ruim); 0,8<;0,9< (Ajuste Sofrível); <0,9;0,95< (Ajuste Bom); 0,95< (Ajuste Muito Bom).	Ajuda a explicar a proporção das covariâncias observadas entre as variáveis manifestas, explicada pelo modelo.
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	<0,8 (Ajuste Ruim); 0,8<;0,9< (Ajuste Sofrível); <0,9;0,95< (Ajuste Bom); 0,95< (Ajuste Muito Bom).	Índice relativo. Avalia o ajuste do modelo em relação ao modelo de independência total (pior ajuste possível).
PGFI ( <i>Parcimony GFI</i> ) PCFI ( <i>Parcimony CFI</i> )	<0,6 (Ajuste Ruim); 0,6<0,8< (Ajuste Bom); 0,8< (Ajuste Muito Bom).	Índices de parcimônia obtidos a partir da correção dos índices anteriores por um fator de penalização associado à complexidade do modelo.
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error Aproximation</i> )	>0,1 (Ajuste Inaceitável); >0,05;0,1> (Ajuste Aceitável); 0,05> (Ajuste Muito Bom).	Índice de discrepância populacional.

Fonte: Adaptado de Vieira (2017), com base em Hair Jr. et al. (2009) e Marôco (2014).

Assim sendo, para a validação do modelo, empregou-se a técnica da Análise Fatorial Confirmatória, consoante as recomendações de Marôco (2014). Salienta-se que a AFC visa a identificação de um conjunto reduzido de variáveis latentes – fatores ou construtos – para

<sup>10</sup> Este é um índice que sofre impacto negativo quanto maior for a amostra. De maneira isolada, tem pouco valor e é mais utilizado na comparação entre modelos e métodos. Adendo relevante é trazido por Jöreskog e Sörbom (1989), os quais caracterizam o resultado desse indicador como um índice de “maldade de ajuste”, ressaltando que esta estatística apresenta sérias limitações quando o critério de multinormalidade não é satisfeito. Assim, sugere-se que este índice seja relevado e que outros indicadores de bondade de ajuste, a exemplo do GFI, sejam considerados (Byrne, 1989).

explicar a estrutura relacional observada em um conjunto de variáveis observáveis ou manifestas (Hair Jr. et al., 2009). Aqui, a AFC é utilizada para avaliar a qualidade do ajustamento de um modelo teórico proposto (Marôco, 2014).

Como ferramenta para desenvolver a AFC e AEE foi utilizado o *software Analysis for Moments Structures* (AMOS). A fim de estimar os parâmetros, empregou-se o método da Máxima Verossimilhança, seguindo recomendações de Hair Jr. et al. (2009) e Marôco (2014). Isto posto, posteriormente à validação do modelo de medida com o emprego da AFC, foi possível testar o modelo estrutural e propor alguns ajustes seguindo as recomendações de Marôco (2014) e expostas no Quadro 6.

A seguir são apresentados os detalhamentos da parte qualitativa, a qual foi desenvolvida para corroborar os resultados quantitativos. Assim, na seção 4, retoma-se a exposição sobre a AFC e AEE, os resultados da parte qualitativa – Análise de Conteúdo – assim como maiores especificidades necessárias ao prosseguimento das análises. No tópico 5 serão apresentadas as discussões e, em seguida, as conclusões do estudo (tópico 6).

### **3.4. Estudo Qualitativo**

A pesquisa qualitativa procura compreender os fenômenos humanos e sociais da forma como eles ocorrem em seus ambientes naturais, a partir do entendimento e da interpretação dos fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem (Flick, 2009). Assim, a abordagem qualitativa, visa o entendimento da experiência subjetiva, a análise interpretativa, em vez do teste de hipóteses e manipulação estatística (Zanelli, 2002). Na opinião de Neves (1996), a pesquisa qualitativa abrange um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Embora o passado privilegiasse as pesquisas quantitativas (Godoy, 1995), a investigação de base qualitativa se apresenta como uma possibilidade de investigação promissora (Flick, 2009).

Neste estudo, realizou-se uma investigação qualitativa de maneira complementar aos resultados quantitativos, a fim de que fossem coletadas informações contextualizadas que corroborassem ou refutassem os resultados de campo quantitativos (Flick, 2009). Assim, as percepções das IDS locais – enquanto organizações comumente presentes nos destinos (Beritelli, 2011), que facilitam os diálogos (Selin & Beason, 1991) e encetam cooperação

local (Baggio & Cooper, 2010) – mostrou-se relevante para se chegar ao conhecimento das particularidades que envolvem as relações empresariais dos destinos foco do presente estudo.

### 3.4.1 Participantes da Pesquisa Qualitativa e Critério de Escolha

A etapa qualitativa se orientou à coleta das percepções das instituições de suporte locais apontadas pelas 307 empreendimentos hoteleiros pesquisados como as que mais contribuíram para a cooperação local. Esta escolha segue o critério da representatividade dos investigados nos grupos sociais em estudo, conforme recomendações de Duarte (2002). Sendo assim, as IDS indicadas pelos empresários e entrevistadas são expostas no Quadro 7, e abarcam desde associações empresariais e o poder público, até agências de fomento.

Quadro 7 – IDS identificadas como as que mais contribuem para a cooperação

Destinos	Instituições de Suporte	Cargo do Entrevistado	Natureza
Barreirinhas	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH-MA)	Consultora Comercial e de Relações Institucionais	Privada
	Instituto Federal do Maranhão (IFMA – Campus Barreirinhas)	Professor e Diretor de Desenvolvimento de Ensino	Pública
	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae/MA – escritório regional)	Gerente da Unidade Regional	Privada
	Sindicato dos Trabalhadores do Comércio Hoteleiro, Motéis, Pousadas, Restaurantes, Bares e em Turismo e Hospitalidade de Barreirinhas e Região dos Lençóis Maranhenses/MA (SINTRAHTUR – Barreirinhas)	Presidente	Privada
Parnaíba	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae/PI – escritório regional)	Gerente do Escritório da Regional	Privada
	Litoral Piauiense Convention & Visitors Bureau (LPC&VB – Parnaíba)	Presidenta	Privada
Jericoacoara	Secretaria Municipal de Turismo de Jericoacoara (SECTUR – Jericoacoara)	Secretário Municipal de Turismo	Pública
	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio – escritório Parque Nacional de Jericoacoara)	Chefe do Parque	Pública
	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae/CE – escritório da regional norte)	Gerente do Escritório da Regional Norte	Privada
Cantábria	Agencia de Desarrollo Local Liébana y Peñarrubia (ADL Liébana y Peñarrubia)	Agente de Empleo e Desenvolvimento Local	Pública
	Asociación de Hostelería de Camaleño	Presidente	Privada
Navarra	Asociación Turística Tierras de Irizarri Lurrak (Tierras de Irizarri)	Gerente	Privada
País Basco	Asociación de Desarrollo Rural Gorbeialde (ADR Gorbeialde LGA – Comarca de Arratia-Nervión, Bizkaia)	Gestora Técnica	Pública

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

### *3.4.2 Técnica Qualitativa de Coleta de Dados*

Como técnica de coleta de dados, empregou-se entrevistas semiestruturadas de modo a obter as falas dos representantes das instituições de suporte mencionadas no Quadro 7. As entrevistas foram realizadas por telefone ou via *Skype* e gravadas para auxiliar a posterior transcrição das falas. As versões do Roteiro Semiestruturado, em português e em espanhol, contendo as questões e sua relação com os objetivos da tese, podem ser observadas, respectivamente, nos Apêndices G e H.

### *3.4.3 Técnica Qualitativa de Análise de Dados*

A técnica para análise de dados qualitativos foi a Análise de Conteúdo que favorece o entendimento do conteúdo das comunicações, por meio da classificação em categorias dos elementos da comunicação (Schlüter, 2003). Nas palavras de Bardin (1977), a Análise de Conteúdo remete ao conjunto de instrumentos metodológicos que tem como fator comum a inferência. O tipo de Análise de Conteúdo foi do tipo categorial, a partir das categorias já definidas como latentes (Quadros 3 e 4).

As entrevistas foram realizadas, no Brasil, entre os dias 26 de setembro e 26 de outubro de 2017 e abrangeram 9 das 17 IDS mencionadas pelos empresários (52,94% do total). Na Espanha, a coleta de dados se deu entre 3 de novembro de 2017 e 19 de fevereiro de 2018 e envolveu 4 das 25 instituições espanholas mencionadas pelas empresas estrangeiras (16%).

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, debruça-se sobre as análises dos dados coletadas na pesquisa quantitativa finalizando a preparação do modelo estrutural final, tendo como base a AFC aplicada para validar o modelo de medida (tópico 4.2). Em princípio, apresentar-se-á a Análise de Variância – ANOVA – necessária à discussão e para que se possa identificar eventuais diferenças por países (tópico 4.1). Na seção 4.3, expor-se-á AEE, possível a partir dos ajustes no modelo apresentados na seção 4.2. Na seção 4.4, serão exibidos os resultados da coleta qualitativa, com a separação das falas dos entrevistados por categorias de análise, seguindo as categorias definidas na pesquisa quantitativa.

Preliminarmente, ressalva-se que o modelo teórico originalmente proposto passou por alterações, conforme sugerido na modelagem de equações estruturais, de modo que as trajetórias causais não significativas foram excluídas do modelo e, concomitantemente, novas trajetórias causais foram propostas. Estas novas trajetórias causais estabelecidas nesses ajustes são analisadas no tópico 5.

##### 4.1 Análise de Variância

A Tabela 10 expõe a estatística descritiva – comparação de médias, desvios padrão e ANOVA – referente aos dados dos dois países investigados. As análises mais detalhadas sobre as diferenças ou similitudes entre Brasil e Espanha serão apresentadas no capítulo 5.

Tabela 10 – Estatística Descritiva e Comparação entre os Países

Construto	Variável	Média Global	DP <sup>11</sup>	Média Brasil	DP	Média Espanha	DP	ANOVA (sig.)
Confiança	conf_confio_emp	3,752	,9344	3,923	,7690	3,579	1,0518	,001
	conf_confia_aum	3,495	1,0206	3,594	,9024	3,395	1,1227	,088
	conf_cump_acord	3,564	,9557	3,703	,8232	3,421	1,0581	,009
	conf_coop_lprazo	3,505	1,0552	3,671	,8981	3,336	1,1733	,005
Mecanismos Formais	contr_formalizar	2,241	1,1407	2,406	,9915	2,072	1,2560	,010
	contr_def_obj	2,111	1,0820	2,290	,9043	1,928	1,2131	,003
	contr_mant_compr	2,107	1,0928	2,258	,9034	1,954	1,2413	,015
Instituições de Suporte	inst_aux_dialog	2,596	1,2858	3,045	1,1862	2,138	1,2237	,000
	inst_aux_compreend	2,775	1,3473	3,329	1,1849	2,211	1,2693	,000
	inst_aux_tecnico	2,739	1,2435	3,135	1,1170	2,336	1,2392	,000
	inst_org_parc	2,798	1,2254	3,194	1,0574	2,395	1,2563	,000
Reciprocidade	recip_retrib_ajuda	2,875	1,2266	3,274	,9487	2,467	1,3417	,000
	recip_mal_visto	2,414	1,2504	2,929	1,1172	1,888	1,1598	,000
	recip_ajuda_futuro	3,267	1,1856	3,613	,8782	2,914	1,3468	,000
Cooperação	coop_mais_parcer	3,267	1,1086	3,529	1,0276	3,000	1,1276	,000

Continua.

<sup>11</sup> Desvio Padrão.

	coop_discutir_futur	3,013	1,2126	3,135	1,1170	2,888	1,2947	,074
	coop_compart_info	3,362	1,0890	3,471	,9824	3,250	1,1807	,075
	coop_apoio_visit	3,466	1,1295	3,639	1,0057	3,289	1,2214	,007
	coop_indic_parc	3,919	1,0178	4,213	,6545	3,618	1,2176	,000

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

## 4.2 Análise Fatorial Confirmatória

Com base na AFC, elaborou-se o submodelo de medida, o qual define o modo como os construtos são operacionalizados pelas variáveis observáveis (Marôco, 2014). Logo, como etapa anterior à verificação das relações de associação entre as variáveis latentes no submodelo estrutural – teste de hipóteses – procedeu-se à definição/validação do submodelo de medida.

Fundamentado no modelo teórico inicial proposto, a AFC objetivou identificar quais variáveis observáveis mensuram os construtos latentes Confiança, Cooperação, Mecanismos Formais, Instituições de Suporte e Reciprocidade. Além dessas variáveis, inseriu-se, nessa etapa, a variável desempenho, mensurada a partir dos indicadores detalhados na seção 3.3.3 do capítulo de Método (Quadro 5). Todavia, na AFC não se conseguiu criar um único fator para o desempenho que agregasse os dois indicadores – desempenho *TripAdvisor* e RevPAR – pois a variável RevPAR apresentou baixa carga fatorial e, por esse motivo, o desempenho não pode ser medido por um indicador composto, senão pelo “desempenho *TripAdvisor*” (quantidade de avaliações, média da quantidade de avaliações pelo número de unidades habitacionais e média da quantidade de avaliações máximas pela quantidade de avaliações). Além disso, a possibilidade de ocorrência do viés do instrumento comum (Podsakoff et al., 2003) motivou a escolha pelo uso das variáveis secundárias de avaliação do desempenho. Isto posto, a AFC foi realizada e é exposta na Figura 13.

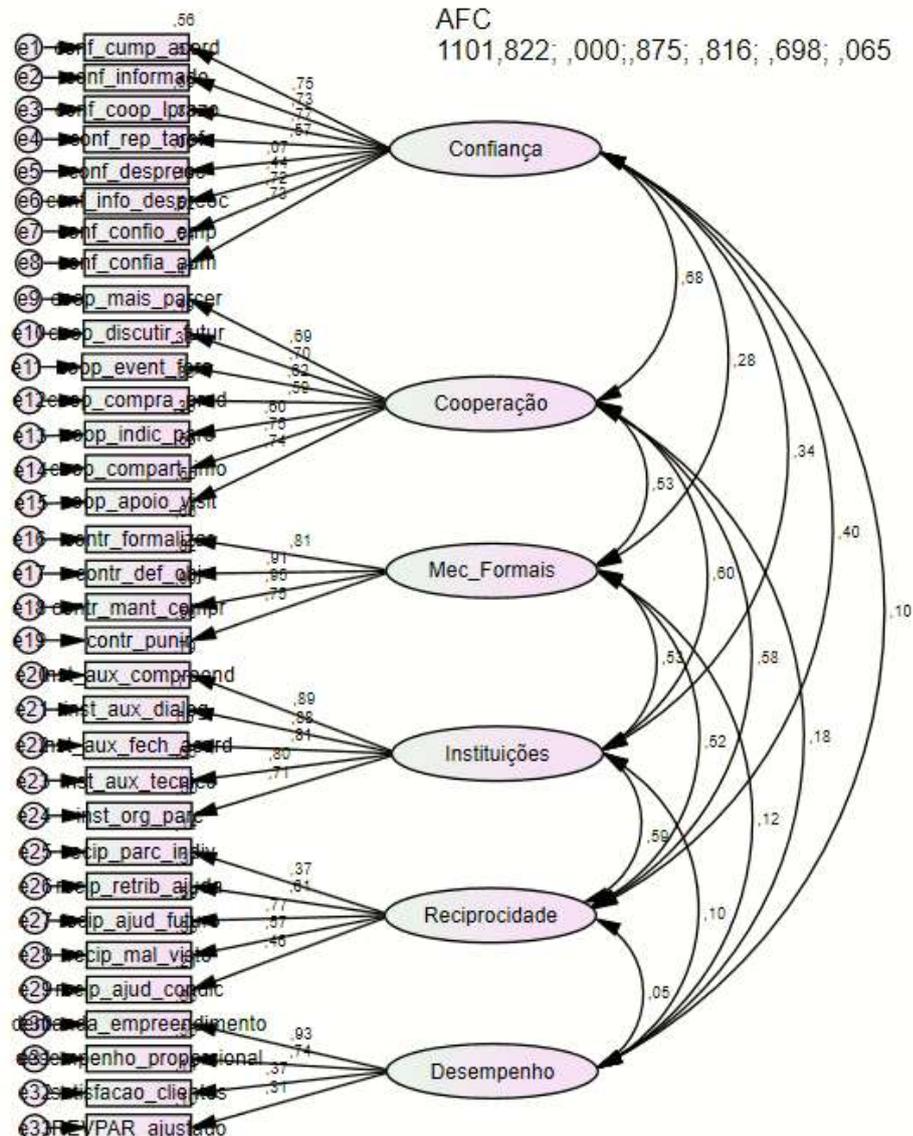
*A priori*, seguindo os indicadores sugeridos por Marôco (2014) e Hair Jr. et al. (2009), identificou-se possibilidades de um melhor ajustamento do modelo, dado que este pode ser classificado entre sofrível ( $X^2/g.l. = 2,295$ ; GFI = 0,816; CFI = 0,875), aceitável (RMSEA = 0,065) e bom (PGFI = 0,698; PCFI = 0,796). Ademais, apesar de somente seis variáveis apresentarem carga fatorial abaixo de 0,5, a análise dos índices de modificação (Anexo 1) expõe as altas correlações existentes entre algumas variáveis de diferentes construtos, o que resulta nesse mau ajustamento. Por esse motivo, foram eliminadas algumas variáveis observáveis dentre as previamente definidas e resumidas no Quadro 8.

Quadro 8 – Variáveis eliminadas no ajustamento do Modelo de Medida Original

Construtos	Variáveis eliminadas	Cód. Variável
Confiança	Expectativas positivas sobre comunicação com os parceiros (Q10)	conf_informado
	Dispor-se a estar vulnerável às ações dos parceiros (Q12)	conf_rep_taref
	Dispor-se a estar vulnerável às decisões dos parceiros (Q13)	conf_despreoc
	Dispor-se a estar vulnerável ao uso das informações pelos parceiros (Q14)	conf_info_despreoc
Cooperação	Ações conjuntas – divulgação do destino ou serviços (Q19)	coop_event_fora
	Ações conjuntas – compras (Q20)	coop_compra_prod
Mecanismos Formais	Contratos para punir o oportunismo (Controle) (Q27)	contr_punir
Instituições de Suporte	Intermediar as negociações entre as empresas (Q30)	inst_aux_fech_acord
Reciprocidade	Individualismo dos parceiros (Q33)	recip_parc_indiv
	Resposta condicionada ao comportamento oferecido (Q37)	recip_ajud_condic
Desempenho	RevPAR	RevPAR_ajustado

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

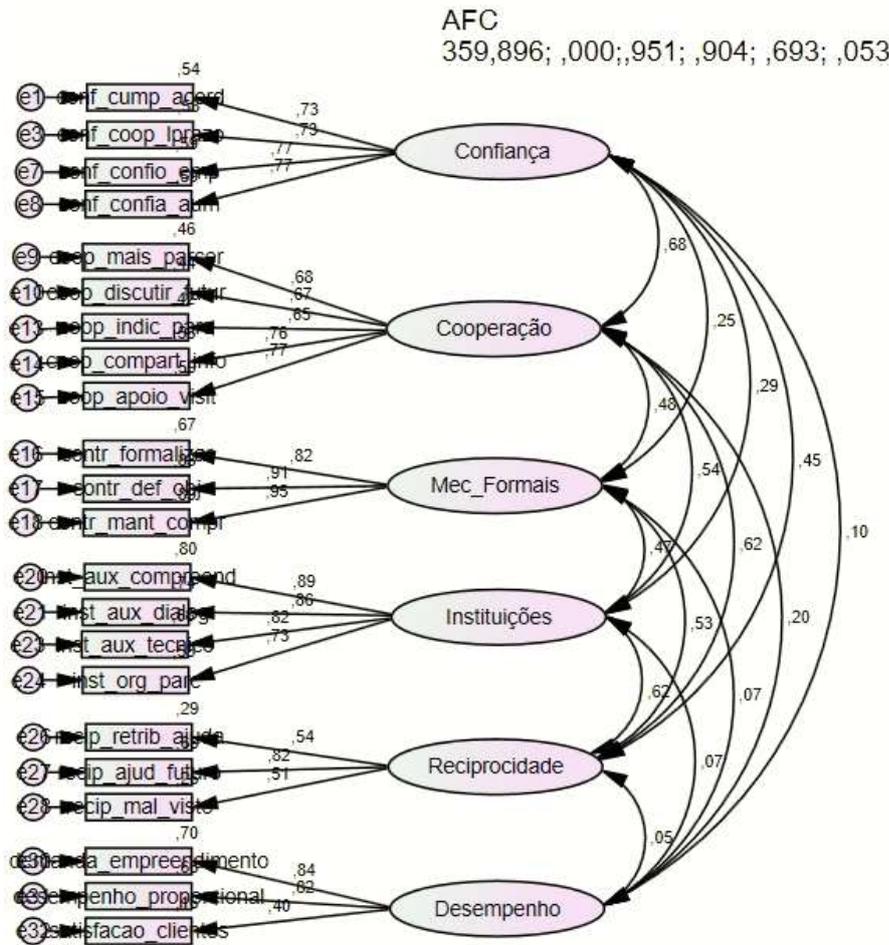
Figura 13 – Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de Medida Original



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

A partir da subtração dessas variáveis, realizou-se uma nova AFC, resultando, assim, em melhorias nos índices do modelo de mensuração (Figura 14). Os novos indicadores permitem a classificação do modelo como aceitável (RMSEA = 0,053), bom ( $X^2/g.l. = 1,855$ ; GFI = 0,904; PGFI = 0,693; PCFI = 0,798) e muito bom (CFI = 0,951) (Hair Jr. et al., 2009; Marôco, 2014).

Figura 14 – Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de Medida Ajustado



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Embora se tenha obtido boas medidas do ajuste do modelo, foi mantida uma variável com carga fatorial inferior a 0,5 no construto Desempenho (satisfação\_clientes), em função da sua importância ao construto analisado e para que cada construto fosse representado, ao menos, por três variáveis observáveis (Hair Jr. et al., 2009; Marôco, 2014).

Com o fito de verificar a viabilidade e fiabilidade dos construtos considerados, utilizou-se as medidas de: Fiabilidade Compósita (CC) – função similar ao Alpha de Cronbach e determina se o instrumento mede de forma consistente e reprodutível a característica (ou fator) de interesse do estudo; Validade Fatorial – ocorre quando os itens refletem o fator que pretendem medir; Fiabilidade Individual – corresponde à fração da

variabilidade total do item explicada pelo fator; Validade Convergente – aqui tratado como Variância Extraída Média (VEM), avalia quanto os itens que compõem um construto apresentam correlações positivas e elevadas entre si; Validade Discriminante – avalia se o construto não se encontra correlacionado consideravelmente com os demais construtos (Marôco, 2014). Os valores de referência das medidas elencadas acima variam conforme os autores e são resumidas no Quadro 9.

Quadro 9 – Medidas de verificação da viabilidade e fiabilidade dos construtos

Medidas	Valores de Referência	Autores
Validade Fatorial	> 0,5	Marôco (2014).
Fiabilidade Individual	Quadrado do Coeficiente Padronizado maior do que 0,25	Marôco (2014).
Fiabilidade Compósita	> 0,7	Marôco (2014) <sup>12</sup> .
	> 0,6	Bagozzi e Yi (1988).
VEM	> 0,5	Marôco (2014).
Validade Discriminante	$VEM > VC^{2\ 13}$	Marôco (2014).

Fonte: Elaboração própria baseada em Bagozzi e Yi (1988) e Marôco (2014).

Ao considerar essas informações, apresenta-se o resultado das análises, bem como as medidas de avaliação (Tabela 11).

Tabela 11 – Análise de Viabilidade e Fiabilidade dos Construtos

Variável	Fator	Coef. Pad.	Validade Fatorial	Fiabilidade Individual	Fiabilidade Compósita	VEM
Q9	Confiança	0,732	Sim	Sim	0,836896	0,562078
Q11		0,731	Sim	Sim		
Q15		0,765	Sim	Sim		
Q16		0,77	Sim	Sim		
Q18	Cooperação	0,681	Sim	Sim	0,832075	0,499035
Q19		0,667	Sim	Sim		
Q22		0,645	Sim	Sim		
Q23		0,76	Sim	Sim		
Q24		0,77	Sim	Sim		
Q25	Mecanismos Formais	0,816	Sim	Sim	0,921415	0,796875
Q27		0,912	Sim	Sim		
Q28		0,945	Sim	Sim		
Q30	Instituições de Suporte	0,893	Sim	Sim	0,896719	0,685862
Q31		0,862	Sim	Sim		
Q33		0,823	Sim	Sim		
Q34		0,725	Sim	Sim		
Q36	Reciprocidade	0,541	Sim	Sim	0,665351	0,410586
Q37		0,824	Sim	Sim		
Q38		0,51	Sim	Sim		
Demanda Empreendimento	Desempenho <i>TripAdvisor</i>	0,824	Sim	Sim	0,743051	0,511801
Desempenho Proporcional		0,835	Sim	Sim		
Satisfação Clientes		0,399	Não	Não		

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

<sup>12</sup> Hair Jr. et al. (2009) consideram que valores abaixo de 0.7 possam ser considerados aceitáveis, a exemplo do que estabelece Bagozzi e Yi (1988).

<sup>13</sup> Variância Máxima Compartilhada (VC).

Os resultados expostos na Tabela 11 confirmam que os construtos apresentam boas medidas de Fiabilidade Compósita e VEM, conforme as medidas sugeridas no Quadro 9. A exceção no VEM, direcionou-se ao valor, discretamente mais baixo, da Cooperação e abaixo do recomendado para a Reciprocidade. Cabe destacar a consideração de Valentini e Damásio (2016), segundo os quais os termos validade convergente e discriminante não seriam coerentes e deveriam ser tratados como indicadores de precisão e não de validação. Ou ainda, que os critérios limites, tanto da Fiabilidade Compósita quanto da VEM, não deveriam ser fixados em 0,7 e 0,5 e que devem variar conforme a média e o desvio-padrão das cargas fatoriais e, caso esse valor seja alto, deve se considerar a possibilidade de adotar um ponto de corte de VEM mais conservador. Apesar de esse resultado ser discutível no tocante aos critérios de precisão e aceitação, ele não impede a verificação do modelo estrutural e o teste de hipóteses.

No tocante à Validade Fatorial e Fiabilidade Individual, somente a variável “Satisfação dos Clientes” apresentou medidas abaixo do proposto. Contudo, ao considerar a orientação de Marôco (2014) de manter o mínimo de três variáveis observáveis por construto, decidiu-se considerar a referida variável nas análises. Por fim, a validade discriminante foi calculada, a partir da comparação dos valores da VEM de cada construto que devem ser superiores à  $VC^2$  (Marôco, 2014). Todas as relações estabelecidas no modelo – Confiança e Cooperação ( $VC^2 = 0,2809$ ), Mecanismos Formais e Cooperação ( $VC^2 = 0,004$ ), Instituições de Suporte e Cooperação ( $VC^2 = 0,0441$ ), Reciprocidade e Cooperação ( $VC^2 = 0,0361$ ), Cooperação e Desempenho ( $VC^2 = 0,0289$ ) – indicaram validade discriminante.

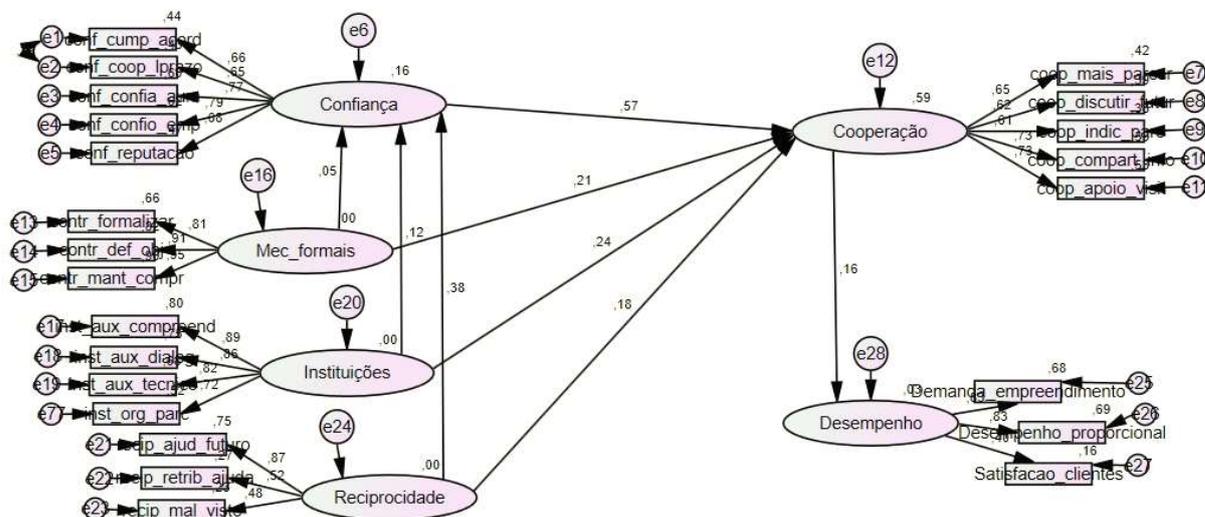
### **4.3 Análise de Equações Estruturais**

Conforme os ajustes do modelo de medida apresentados no tópico anterior, pode-se concretizar a verificação do modelo teórico, com base na AEE. Para tanto, foi aplicada a técnica de estimativa da Máxima Verossimilhança, seguindo as medidas de ajustes apresentadas no Quadro 6. Dessa maneira, os resultados das análises são exibidos subsequentemente (Figura 15).

Embora na observação ao modelo estrutural se confirme resultados positivos, os achados apontam que o modelo teórico apresenta medidas de ajustamento que variam entre aceitáveis (RMSEA = 0,070), sofríveis ( $X^2/g.l. = 2,505$ ; GFI = 0,867) e boas (PGFI = 0,685; CFI = 0,911; PCFI = 0,788) (Hair Jr. et al., 2009; Marôco, 2014). Esses resultados refletem

que o modelo proposto ainda requer ajustes para se mostrar apropriado na explicação da estrutura correlacional das variáveis. Por isso, procedeu-se a reespecificação do modelo.

Figura 15 – Análise de Equações Estruturais – Modelo Teórico



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

A partir da Tabela 12, nota-se que algumas relações previstas neste estudo não apresentaram significância estatística. Consoante os resultados, os Mecanismos Formais e as Instituições de Suporte não se correlacionam positivamente à Confiança nas redes investigadas. Para as demais relações previstas, os resultados estatísticos confirmaram uma relação significativa entre os construtos. A recomendação de Marôco (2014), na reespecificação de modelos, trata da eliminação de trajetórias não significativas e, por este motivo, as relações causais não significativas foram excluídas.

Tabela 12 – Estimativas das Relações entre Variáveis – Modelo Teórico

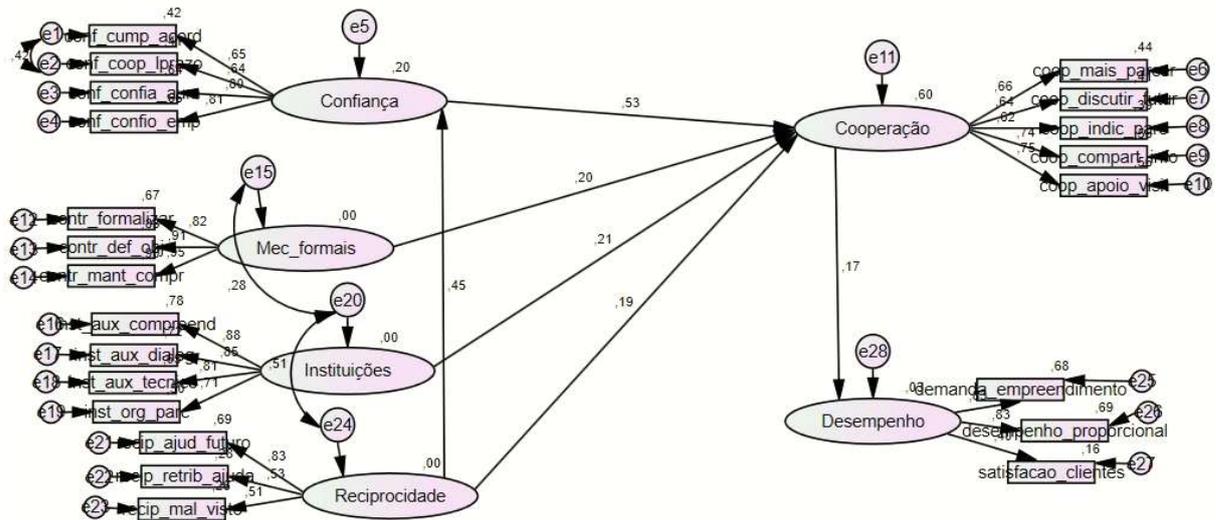
	Variáveis	Estimativa	Erros Padrão	C.R	P-valor
Confiança	← Mecanismos Formais	.047	.047	0.993	.321
Confiança	← Instituições de Suporte	.078	.049	1.592	.111
Confiança	← Reciprocidade	.286	.063	4.516	***
Cooperação	← Mecanismos Formais	.134	.035	3.811	***
Cooperação	← Instituições de Suporte	.171	.038	4.546	***
Cooperação	← Reciprocidade	.130	.046	2.839	.005
Cooperação	← Confiança	.469	.067	7.029	***
Desempenho	← Cooperação	3.400	1.475	2.305	.021

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Como acréscimo, na verificação dos índices de modificação observados na análise e propostos pelo *software* AMOS (Anexo 2), notou-se que o erro associado ao construto Instituições de Suporte (e20) apresenta uma alta correlação com os erros associados aos construtos Mecanismos Formais (e15) e Reciprocidade (e24). Resumidamente, as IDS fomentam a criação de mecanismos formais nos acordos de cooperação e estimulam as trocas recíprocas entre os empresários. Essas relações serão discutidas na seção 5.2.2.

Nesse sentido, decidiu-se pela criação de duas trajetórias causais de Instituições de suporte para Mecanismos Formais e de Instituições de Suporte para Reciprocidade e, considerando essas reespecificações, fez-se nova análise seguindo os mesmos padrões recomendados na literatura pertinente (Hair Jr. et al., 2009; Marôco, 2014) (Figura 16).

Figura 16 – Análise de Equações Estruturais – Modelo Reespecificado



Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Os indicadores fruto da análise do modelo reespecificado indicam um ajustamento entre aceitável (RMSEA = 0,056), bom ( $X^2/g.l. = 1,951$ ; GFI = 0,9; PGFI = 0,711; CFI = 0,944) e muito bom (PCFI = 0,817) (Hair Jr. et al., 2009; Marôco, 2014). Isto posto, proceder-se-á, no tópico 5, à análise das trajetórias causais entre as variáveis latentes tendo como orientação as estimativas finais apresentadas na Tabela 13.

Tabela 13 – Estimativas das Relações entre Variáveis – Modelo Teórico Reespecificado

	Variáveis	Estimativa	Erros Padrão	C.R	P-valor
Confiância	← Reciprocidade	.370	.064	5.767	***
Cooperação	← Mecanismos Formais	.141	.038	3.762	***
Cooperação	← Instituições de Suporte	.153	.051	3.000	.003
Cooperação	← Reciprocidade	.135	.059	2.282	.022
Cooperação	← Confiância	.466	.066	7.049	***
Desempenho	← Cooperação	3.406	1.396	2.440	.015

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

De antemão, serão apresentados na seção 4.4, a seguir, os resultados da Análise de Conteúdo, a fim de que se possa estabelecer o diálogo com os dados quantitativos encontrados.

#### 4.4 Resultados da Pesquisa Qualitativa por Categorias de Análise

Neste tópico, são apresentados os depoimentos coletados com as 13 Instituições de Suporte entrevistadas – nove brasileiras (identificadas com as letras de A a I) e quatro espanholas (identificadas com as letras de J a M) – respeitando as categorias de análise previstas na pesquisa quantitativa (Quadros 3 e 4), assim como outros achados que se fizeram importantes à complementação dos resultados (Quadros 10 a 29). A análise desses resultados qualitativos é realizada em adição às discussões dos dados quantitativos contidas nos tópicos 5.1, 5.2 e 5.3.

##### 4.4.1 Categoria: Confiança

Quadro 10 – Depoimentos sobre a confiança influenciando positivamente a cooperação (medidas diretas)

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“A <b>confiança é sim fator decisivo</b> para eles cooperarem”.
D	“Quanto ao ambiente de negócios, posso dizer que há uma <b>confiança sim</b> [...] Reforço que a parceria e o companheirismo, e a <b>confiança existe entre os estabelecimentos</b> ”.
E	<b>Há uma confiança [...] na tentativa de organização entre as empresas para que se possa estabelecer relações referentes a operações em conjunto</b> [...] Tem todo um contexto entre empresas familiares, pessoas que já se conhecem e confiam”.
F	“ <b>Vem primeiro a amizade e a confiança, depois é que vem a parceria</b> [...] Eles vão e <b>conversam com quem eles acham que têm essa relação de confiança e que podem ser parceiros</b> ”.
G	“ <b>Eu acredito sim, que exista confiança. Claro que existem empresas que estão mais próximas, que elas interagem mais</b> [...] sou de acordo que essa relação existe, de confiança, de integração entre eles [...] eles irem passando o cliente de uns pros outros, geralmente, para aquelas empresas que eles já têm esse grau de confiança”.
H	“Têm essas relações (de cooperação) que talvez sejam menos perenes, mas <b>mesmo aquelas relações que são mais perenes, eu acho que essas são baseadas em relações de confiança</b> ”.
I	“ <b>Eu acho que as parcerias foram formadas primeiramente porque já havia uma confiança</b> [...] na prática, pode ter uma confiança inicial”.
IDS	Depoimentos das IDS espanholas
J	“ <b>Não percebi que exista uma confiança generalizada entre todas as empresas</b> , senão boas relações entre algumas delas”.
K	“Pensei que fosse a proximidade (territorial), mas não essa confiança [...] porque [...] aqui é um entorno rural, de montanha, super pequeno. <b>Eu acredito porque eles se conhecem</b> , ou seja, não acredito chegue a ser realmente por (conta da) qualidade. <b>Eu acho que sim (a confiança é necessária)</b> , por um lado, e <b>que haja uma entidade que seja capaz de reunir muitas pessoas de tantos tipos diferentes [...] porque, senão, não aconteceria</b> ”.
L	“Eu acredito que para colaborar [...] eu acredito que eles têm um relacionamento para essa <b>colaboração. Uma confiança e uma colaboração</b> [...] para colaborar ou não colaborar. Desde já está claro, <b>mas porque aqui nós fomentamos que se conhecessem</b> . São empresas que já se conhecem [...] <b>Eu acho que é mais a confiança. O fato deles se conhecerem e a confiança que existe entre eles</b> ”.
M	“ <b>Sim, é por onde começa a colaborar com uma empresa, pela confiança que tens nela</b> [...] Geralmente, <b>cada negócio tem o seu grupo de empresas colaboradoras de confiança</b> que tornam o trabalho de cooperação mais fácil”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 11 – Depoimentos sobre expectativas positivas acerca da conduta dos parceiros

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“Sim, as empresas parceiras honram as negociações” (cumprimento de acordos).
B	“As que eu conheço (honram) sim. Só se tiver alguém novo no mercado, que eu não posso te garantir. Pelo menos as que fazem parte do Convention (instituição de suporte local), sim. Essas eu conheço e posso te confirmar. Agora têm umas que não fazem parte (da IDS entrevistada), que são novas, recém formadas, essas eu não tenho a menor ideia. Que a gente não tem aquela convivência, sabe?” (cumprimento de acordos).
G	“Fulaninho e ciclão se comprometeram de chegar aqui comigo tal hora, para levar o cliente lá para Fortaleza e aqui não apareceu. Então, esses eu nem indico mais [...] (os parceiros buscam) a segurança de que o serviço realmente vai ser realizado. Eu percebo muito isso hoje, e não existe só em relação ao meio de hospedagem com a questão do transporte, existe até dentro da mesma atividade. Eles sugerem, geralmente, quem eles conhecem, que tem realmente a garantia que vai prestar o serviço” (cumprimento de acordos).
IDS	Depoimentos das IDS espanholas
M	“[...] recomenda outra empresa quando, depois das suas pertinentes avaliações, sabes que vai oferecer um serviço de qualidade e vai satisfazer às expectativas que o cliente deseja”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

#### 4.4.2 Categoria: Mecanismos Formais

Quadro 12 – Depoimentos sobre o predomínio de informalidade nas relações de cooperação

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“Acredito que a maioria (das relações de cooperação) é informal. Eles não têm essa prática”.
B	“Não é contrato. Mas [...] todo mundo cumpre perfeitamente aquilo que é passado. Nunca tivemos problemas. Isso é não só (aqui na cidade) como em todos os lugares que a gente trabalha. Nenhum tem acordo de contrato, nenhum”.
C	“As relações são muito informais [...] é porque eles se consideram muito amigos em alguns momentos e acabam não formalizando isso [...] Mas existem práticas de relações formais [...] Se a gente puder estratificar, nós temos assim: a grande maioria não tem relação de parceria. Um número menor possui relações de parcerias informais. Um número menor ainda, relações de parcerias e formais”.
D	“A relação é mais informal, mais informal [...] Eu não vou dizer todos, né? Tem as suas exceções. Mas eu posso dizer para você que acho que uns 70% vê mais a questão informal”.
E	“É na informalidade, na palavra. Eles confiam muito nisso e mutuamente. Inclusive, quando se pretende colocar isso no papel, em contrato, muitas vezes os empresários acreditam que isso é uma falta de confiança, pois [...] tem todo um contexto, entre empresas familiares, pessoas que já se conhecem e confiam [...] e o contrato formal estabelecerá uma relação que não condiz com as relações que já ocorrem na cidade”.
F	“As parcerias são na maioria de boca [...] vai ter uma ação específica, um projeto específico. Então eles vão e conversam com quem eles acham que têm essa relação de confiança e que podem ser parceiros”.
G	“Elas são mais informais mesmo [...] O que que existe de formalidade? São as atas feitas durante as reuniões [...] o que fica demandado, encaminhado, quem vai fazer o que. Esses registros se têm, tanto em relação às associações de lá, quanto em relação às reuniões de conselho. Tanto COMTUR quanto o Conselho Comunitário [...] eles validam e na reunião seguinte eles assinam. Mas contratos entre eles, essa determinação legal, não [...] acredito que esses contratos nem existam dentre os três Estados. Quando você pensa as relações entre Ceará, Piauí e Maranhão, eu não posso te afirmar com 100% de certeza, mas com 70% a 80%, essas contratualizações, formais, nem existam [...] contratos só com empresas de fora que não existe esse nível tão elevado de cooperação mesmo”.
H	“Acho que são mais informais (as relações de cooperação) [...] Eu já vi coisas fechando inclusive depois que eu cheguei aqui, coisas novas abrindo, mas as pessoas para elas se estabelecerem [...] não significa que necessariamente elas formalizem”.

Continua.

IDS	Depoimentos das IDS espanholas
J	“As empresas de hospedagem, junto às outras empresas do setor turístico em geral [...] se reúnem, pontualmente, quando enfrentam problemas comuns, mas <b>não acho que tenham uma dinâmica formal [...]</b> Desconheço que existam contratos de colaboração atualmente. Suponho que eles <b>poderiam ser relutantes a eles</b> (os contratos)”.
K	“Aqui <b>não são formais as relações</b> de cooperação”.
M	“Se é uma empresa que está <b>dentro do teu grupo de confiança, a confiança vale</b> , mas <b>se não, o melhor para não ter problemas é assinar contratos</b> , pois dessa forma problemas são evitados”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 13 – Depoimentos sobre as razões para não contratualizar

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“(Não contratualizam pelo) fato de <b>não ter realmente prática</b> , ou <b>não talvez entendimento, do esclarecimento com relação a isso</b> . Acho que é algo comportamental mesmo entre eles, sabe? <b>O fato de nunca ter feito, de sempre ter sido feito dessa forma [...]</b> algo que se poderia desenvolver, falar, explicar, orientar em oficina [...] porque eles não têm o hábito. Realmente, não têm”.
C	“A gente percebe que são muito informais as relações. Informais não quer dizer que o serviço seja ruim, <b>é porque eles se consideram muito amigos em alguns momentos e acabam não formalizando isso</b> ”.
E	“Quando se pretende <b>colocar isso no papel, em contrato</b> , muitas vezes os empresários acreditam que isso <b>é uma falta de confiança</b> ”.
G	“ <b>Eu acho que hoje é uma forma de você engessar</b> (as relações). Sabe, se hoje for feito isso, eles veem isso como uma forma de burocratizar as relações [...] Então, <b>eles não estão muito preocupados e nem querem [...]</b> eles preferem acreditar uns nos outros do que estar se preocupando em ter isso em papel, isso em contrato com assinatura”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

#### 4.4.3 Categoria: Instituições de Suporte

Quadro 14 – Depoimentos sobre a atuação das IDS para encetar a cooperação

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“Nós trabalhamos de 2012 até 2014, com essa questão de mercado, onde <b>fortemente começamos a fazer com que eles se percebessem [...]</b> essa possibilidade da aproximação [...] <b>sem fazer com que houvesse aquela competição, vamos dizer, mais agressiva</b> . Eu acredito que [...] eles conseguem se articular, e também <b>nessa linha do tempo, a gente percebeu a própria organização por estado dos seus empresários [...]</b> . Ano passado (2015), as instituições se organizaram, novamente a gente batendo nessa tecla, <b>mostrando para eles a possibilidade de fazer juntos, criou-se o Convention Bureau</b> ”.
B	“(Por meio da nossa instituição) <b>a gente está conseguindo fazer trabalhos em conjunto porque antes era cada um por si. Cada um correndo atrás do seu, entendeu?</b> Ninguém olhava o todo. <b>Hoje, a gente consegue fazer os projetos em parceria e fazer as coisas acontecerem</b> . Porque para mim fazer um <i>fam press</i> com jornalistas sozinha, não vou fazer nunca, porque eu não tenho dinheiro para isso. Mas cada um se junta e faz um pouquinho, a gente consegue fazer eventos grandes acontecerem. <b>Então, isso é uma coisa que mudou bastante, que antes a gente não tinha essa interação, essa integração. Hoje, cada um ajuda do jeito que pode e as coisas acontecem [...]</b> Todo mundo achou que a gente tinha que fazer uma interação maior, para fazer com que os empresários conseguissem ter essa parceria, ter essa troca [...] <b>no início veio o apoio da Prefeitura e, na época, a Secretaria Municipal de Turismo, da cidade de Parnaíba. Não a do Estado. Foi o pontapé inicial para começar</b> (a constituição do Convention)”.
C	“A gente tem atuado no sentido de congregar as informações e de ser um catalisador nesses territórios [...] <b>a prática vem mostrando que por não termos uma instituição que representa os empresários a nível forte, como algumas associações que estão se estruturando, cabe (a nós) puxar isso até onde pudermos ou até onde vai a nossa missão [...]</b> levá-los a ter essa experiência que trabalhar coletivamente é melhor. É levá-los à consciência [...] de alguma forma municiá-los de informação para que eles tenham esse senso do trabalhar coletivo e de outras ações”.

Continua.

E	“É mais complicado entre elas (as empresas) estabelecer essas relações entre elas [...] do que Sebrae, IFMA, governo municipal, governo estadual. Eles conseguem, realmente, aglutinar o mercado turístico para que se caminhe em uma determinada direção. Eu acho que quando existe um terceiro colaborando, existe uma maior probabilidade de projetos acontecerem”.
IDS	<b>Depoimentos das IDS espanholas</b>
J	“O apoio das instituições públicas para promover a cooperação entre empresas é essencial. Em áreas como a nossa, são imprescindíveis”.
K	“Eu acho que sim (a confiança é necessária), por um lado, e que haja uma entidade que seja capaz de reunir muitas pessoas de tantos tipos diferentes [...] porque senão, não aconteceria (a cooperação)”.
L	“[...] é <b>super necessário</b> ter (instituições de suporte) [...] para que os empresários estejam integrados e que, além disso, se encontre e se ordene este trabalho conjunto. E <b>que a própria entidade constitua o marco e a que propicia [...] esta forma de trabalhar em cooperação [...] acho que a associação propicia esse tipo de encontro, esse tipo de cooperação [...] que, de outra forma, elas (as empresas) não cooperariam</b> ”.
M	“(Na nossa associação) <b>começamos sem a ajuda de nenhuma instituição pública ou privada. Começamos com empresas de nossa confiança [...]</b> As instituições públicas sempre estão para apoiar ou ajudar, sobretudo o turismo, já que é um dos setores da economia que melhor PIB tem e é quem está nos tirando da crise [...] o princípio de colaboração entre as empresas é um pouco difícil, mas os resultados fazem com que a colaboração seja mais fácil”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 15 – Depoimentos sobre a facilitação de diálogos proporcionada pelas IDS

IDS	<b>Depoimentos das IDS brasileiras</b>
A	“A gente vai [...] para que os próprios empresários façam as capacitações, preparem as operadoras, apresentem o roteiro, e depois <b>eles possam ter este momento de networking, de informação entre eles [...]</b> A gente realiza reuniões a cada bimestre, a cada mês, a depender do contexto de alguma ação que a gente esteja realizando [...] <b>Muitos desses relacionamentos foram construídos ao longo da execução dos projetos do Sebrae e dessas ações</b> ”.
B	“A Câmara Setorial, que é uma câmara setorial de turismo, onde a gente discute todos os problemas relacionados ao turismo e leva direto para o governador [...] <b>Na câmara setorial, a gente tem vários segmentos [...] e a gente discute todos os problemas. De saneamento básico, planos municipais de turismo, fluxo de turista, tudo o que você imaginar a gente discute nessa câmara</b> ”.
E	“Eu acredito que se faz necessário sim (a intermediação de uma instituição de suporte). <b>Acho que não existe ainda uma maturidade estabelecida entre os empresários para que eles possam tocar isso sozinhos. E muitas vezes, eles (os empresários) precisam do governo. Seja do governo, seja de uma instituição de ensino, seja do ICMBio muitas vezes nas questões do Parque que é o principal atrativo, né? Então, há necessidade sim de um terceiro [...]</b> Tem sempre uns eventos, elas (as instituições de suporte) <b>fortalecem as relações que já existem e também promovem novas relações (entre os empresários) [...]</b> O convite para participar do Conselho de Turismo, reuniões [...] eventos do IFMA [...] sobre desafios e futuro do turismo na cidade, você tem um convite que é extenso a todos os meios de hospedagem, para todos os restaurantes, para todo o Trade. E você vê o número de participantes nos eventos não é tão grande. <b>Nesses eventos [...] o que vem sendo discutido, os problemas do turismo na cidade e, claro, estabelecem relações junto ao empresariado</b> ”.
F	“A gente tem as informações no momento certo para passar para todo mundo viabilizar, se articular, conseguir saber o que está se passando, porque isso era um problema muito grande. <b>Era difícil a comunicação entre as pessoas.</b> E aí depois das ferramentas da tecnologia e de uma força-tarefa, de alguém que tem essa <b>predisposição (uma instituição de suporte) isso ajudou muito</b> ”.
IDS	<b>Depoimentos das IDS espanholas</b>
J	“ <b>Apoio externo para conversar, mas sobre vantagens concretas</b> de que lhes permitam visualizar que vão vender mais, de fato”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 16 – Depoimentos sobre planejamento, coordenação e/ou execução das parcerias

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“[...] fizemos um primeiro momento de encontro de uma rodada de negócios, entre os empresários daqui [...] que estão mais afastados [...] As ações que foram desenvolvidas, a exemplo do Salão de Turismo que a gente fazia, um em cada destino, então <b>isso promovia e aproximava ainda mais a relação entre eles</b> . As rodadas de negócio que a gente realizava, <b>então, com certeza, muitos desses relacionamentos foram construídos ao longo da execução dos projetos [...] e dessas ações que nós realizamos</b> ”.
B	“Então, nesse caso, (nossa instituição) <b>ajuda porque faz as parcerias para participar de evento</b> , por exemplo, a gente <b>consegue stand dentro de feira com o Governo do Estado</b> para participar, a gente <b>consegue apoio, às vezes, do Sebrae pra ajuda de custo</b> [...] quando os empresários, não são todos que podem participar, às vezes <b>a gente manda o representante</b> [...] representando todos os empresários em algum evento [...] Fora isso, o que a gente faz não é nem a feira, a gente traz a parte de divulgação pra cá. Por exemplo, a gente recebe revista, jornal, televisão para fazer matéria do local. E isso é feito em parceria com todos os associados. <b>A gente faz toda a logística, monta tudo e os associados ajudam</b> . Um dá o hotel, o outro dá comida, o outro dá... entendeu?”.
C	“Em novembro a gente vai fazer um fam press. 10 jornalistas do Brasil todo que a gente escolheu a dedo [...] <b>a gente é responsável por conseguir todas as parcerias de hospedagem, alimentação, transporte, passeios, tudo isso dentro do Piauí</b> . Aí o Maranhão faz a parte dele, o Ceará a parte dele, e a gente faz uma integração pra trazer esses jornalistas. Entendeu? <b>Então, a gente faz as captações que é para divulgação mesmo</b> ”.
F	“Eles ficam cientes de tudo que acontece, através da (nossa entidade) [...] porque a gente está tendo sempre este cuidado de passar tudo (informação) <b>e articular eles para os eventos, se vai ter alguma parceria [...] levar eles para alguns eventos para eles verem como é que o mundo está funcionando</b> .
G	“[...] até alguns atrás, o Sebrae tinha que puxar isso [...] Puxar essas reuniões, puxar essas conversas, essas negociações. Hoje, não [...] tinham uma situação que a Vila estava lidando com relação ao lixo, muito lixo acumulado dentro da Vila. Foi uma época em que a prefeitura teve um problema muito grande com a coleta, a questão da licitação [...] <b>foi quando surgiu até a semente da associação “Eu amo Jeri” (associação empresarial) [...] se juntaram pra fazer limpeza na Vila, fazer coleta [...] bancaram compra de máquina, compra de prensa</b> [...] pressionaram a prefeitura para mudar o que já existia lá para ser esse espaço de reciclagem do lixo [...] Ano passado [...] Teve um evento, uma feira internacional [...] Geralmente, essas feiras, tanto nacionais quanto internacionais, sempre era o Sebrae que puxava ou o próprio Governo do Estado através da SETUR, né? E essa, eles (empresários da associação Eu Amo Jeri) decidiram ir [...] bancando. Eles fizeram uma ‘vaquinha’, vamos dizer assim. E aí participaram três empresários de Jeri e eles ainda bancaram a ida do Secretário. Então, tudo recurso deles, iniciativa deles, né? Então, daí você vê o grau de maturidade e de iniciativa, e de proatividade que eles já têm”.
H	“O ICMBio tenta organizar o pessoal, <b>chama para a reunião, planeja o processo do mutirão</b> e tal, organiza o negócio”.
IDS	Depoimentos das IDS espanholas
J	“Atualmente, <b>só há uma associação empresarial hoteleira</b> [...] e outra de empresários em geral [...] funciona graças à liderança do seu presidente e do apoio da prefeitura [...] <b>na organização de feiras e eventos</b> [...] <b>existe outra entidade</b> [...] que gerencia programas de ajuda [...] e <b>apóia com diferentes projetos voltados às empresas</b> . Por exemplo, <b>assistência para realizar feiras</b> ”.
L	“Se fazemos projetos ou eventos, eles (os empresários) também colaboram e ajudam, e se encarregam muito também da promoção [...] <b>eles participam ativamente da associação e também nos dão ideias para projetos</b> ”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 17 – Depoimentos sobre o apoio técnico/financeiro às PME na cooperação

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“O Sebrae entra também como apoio, prepara e realiza com os empresários seminários de vendas [...] contemplando os três estados [...] trabalha a questão da governança e a gente busca conscientizá-los nas ações da questão do coletivo, através de associação ou cooperativa [...] o Convention, eu vejo claramente como uma conseqüência do projeto, da atuação do Sebrae dentro da Rota e do fato de nós não termos mais a AETRE [...] outros destinos indutores, Barreirinhas, Jijoca começam a ensaiar a constituição dos seus Conventions. Em Barreirinhas, os colegas do Sebrae/MA estão começando a falar, inculir nesse sentido”.
B	“Consegue apoio, às vezes, do Sebrae para ajuda de custo [...] o prefeito na época [...] teve a ideia de tentar trazer o Convention para cidade. Ele que foi atrás de trazer o nacional, para trazer para uma palestra, uma reunião, para explicar como funcionava e tentar juntar os empresários. E através dessa atitude dele, a gente montou o primeiro Convention e começamos a trabalhar. Hoje mudou a Prefeitura, está com outro prefeito, mas a gente continua atuando porque não tem vínculo nenhum político”.
C	“Têm empresas que tiveram acesso a mercados [...] participaram de rodadas de negócios [...] de eventos técnicos [...] de <i>benchmarking</i> , como foi o caso da viagem a Bonito, como foi o caso a Jericoacoara e vários outros destinos que a gente foi conhecer e também na recepção dos empresários que também vieram conhecer a nossa realidade”.
D	“Nas reuniões deles, os sindicatos dos trabalhadores da hotelaria [...] estão se organizando com eles, estão trazendo seus cursos de qualificação [...] eu sinto que os empresários precisam das instituições para poder dar um suporte para o empreendimento deles [...] o SINTRAHTUR de Barreirinhas dá o suporte [...] na questão das leis trabalhistas [...] o Sebrae é a questão para eles de qualificação dos empreendimentos. E o ICMBio é mostrar as leis do parque nacional”.
F	“A gente fez um encontro com os meios de hospedagem [...] uma iniciativa dos próprios meios de hospedagem que nos convidaram e a gente fez uma explanação do que era a ABIH, da importância deles estarem em conjunto, associados, da importância de trabalharem o cooperativismo. Demos até uma palestra voltada para o <i>coaching</i> [...] E dessas reuniões, a gente faz a interlocução, as tratativas que forem necessárias a gente entrar para ajudar [...] colocar para eles as novidades que existem no mercado da hotelaria. Articular momentos em que eles possam ter contatos com essas novidades [...] Trazer <i>cases</i> de sucesso [...] para incentivar eles a chegarem nesse grau de excelência”.
G	“Eu acho que tem uma cadeia que você precisa trabalhar constantemente [...] essa questão da governança, da liderança [...] trabalhar essa integração com a tecnologia [...] essa integração do turismo com o mundo digital e, principalmente, a questão de práticas sustentáveis dentro das empresas”.
IDS	Depoimentos das IDS espanholas
L	“Eu creio que nós potencializamos essa colaboração, através dos projetos e, desde já, impulsionamos as sinergias de colaboração entre as empresas [...] através da ordenação de recursos, através da potencialização das empresas e [...] que todos tenham que estar informados do que se faz e do que serve para poder colaborar e encontrar sinergias [...] somos um grupo de intermediários para ajudá-los com o que precisem”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 18 – Depoimentos sobre a relevância das IDS para que os empresários possam cooperar

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“(Sem a atuação de instituições de apoio empresarial) a cooperação até poderia acontecer, mas creio que seria muito incipiente comparado com o que acontece [...] No caso da Rota, a gente atende os municípios há mais de 10 anos, porque ainda não temos um nível de maturidade para, por exemplo, vamos encerrar as ações do Sebrae no turismo dentro da Rota para que agora o destino, o público, os empresários possam continuar. Não dá. A gente tem plena convicção disso. Outra coisa que termina interferindo nisso tudo é, por exemplo, a cada quatro anos, mudam-se as gestões municipais e aí é como se a gente fosse recomeçar toda a tratativa, todo o entendimento com relação à Rota”.

Continua.

C	“A gente tem atuado no sentido de congregar as informações e de ser um catalisador nesses territórios. Isso não quer dizer que as coisas só aconteçam porque o Sebrae ou se o Sebrae estiver. Não é isso. Mas a prática vem mostrando que por não termos uma instituição que representa os empresários a nível forte, como algumas associações que estão se estruturando, cabe a nós puxar isso até onde pudermos ou até onde vai a nossa missão [...] O que eu vejo como maior gargalo de todos, não é o destino [...] o maior complicador hoje da Rota se chama governança. Se o Sebrae sair hoje do processo como é que fica? [...] Porque não tem uma associação [...] não se ver governança das categorias no território, e sempre fica dependendo de um terceiro para [...] para congregar essas informações”.
D	“(Os empresários) poderiam até ficar juntos, vamos dizer que saísse daqui uma instituição como o SINTRAHTUR, ou um Sebrae, ou um ICMBio, poderia, mas com uma qualidade de serviço seria defasada totalmente [...] eu sinto que os empresários precisam das instituições para poder dar um suporte para o empreendimento deles. Eu acho que isso fortalece muito o empreendimento deles. Então, sem elas seria impossível as empresas darem esse passo a mais”.
E	“Acho que não existe ainda uma maturidade estabelecida entre os empresários para que eles possam tocar isso (a cooperação) sozinhos. E muitas vezes, eles precisam do governo. Seja do governo, seja de uma instituição de ensino, seja do ICMBio [...] A princípio sem a atuação de instituições de apoio (os esforços de cooperação) seriam perdidos, mas eles poderiam claro, buscar uma alternativa [...] criar uma instituição supra [...] mas eles sentiriam a falta delas (das instituições de suporte), com certeza”.
IDS	<b>Depoimentos das IDS espanholas</b>
J	“É essencial o apoio das instituições públicas para promover a cooperação entre empresas. Em áreas como a nossa, são imprescindíveis. As empresas carecem de cultura organizacional e recursos para cooperarem de forma autônoma”.
L	“Não posso dizer, mas acredito que a associação propicia este tipo de encontro, esse tipo de cooperação [...] que de outra maneira eles não cooperariam da mesma forma”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

#### 4.4.4 Categoria: Reciprocidade

Quadro 19 – Depoimentos sobre o individualismo dos parceiros

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“Eu ainda não tenho esse cenário ideal em que há este entendimento de colaboração, onde vou juntar, vou colaborar, não [...] Ainda tem essa percepção do que é que eu vou ganhar, quanto mais eu vou ganhar”.
C	“Na verdade não só [...] relacionado ao turismo. Como é uma questão cultural, uma questão cultural nossa, dificilmente ou no curto prazo a gente vai mudar esse cenário. <b>Difícilmente mudaremos esse cenário por entender que eles ainda não se vêem como parceiros mesmo [...] mas como concorrentes.</b> Pequenas parcerias só para algum tipo de atividade ou negócio”.
D	“Eu acho que os empresários trabalham muito mais no individualismo. Mas já há algumas empresas que estão olhando por esse lado que é a união que tem que fazer a força. Então, hoje estão até pensando em criar uma associação, de trazer a ABIH para Barreirinhas, para fortalecer o grupo deles [...] nós empresários não estamos unidos. Cada um pensando em si. Cada um ganha as suas diárias no valor que pode ser, o cardápio que pode ser. Ou seja, não estão pensando no futuro [...] a maioria ainda não estão interligados uns aos outros, ainda não”.
E	“Mais individualista sim [...] desse empresário dos meios de hospedagem [...] que acaba prejudicando a cidade como um todo [...] Acho que é até uma tradição lá, esse perfil mais individualista. Já se sabe que funciona assim [...] quando eu digo que o empresariado é individualista é exatamente isso, porque ainda não sabe se aglutinar principalmente”.
G	“No geral, eles são individualistas. Porém, quando algo incomoda eles, aí eles vão para a via do coletivo porque eles sabem que é mais fácil eles resolverem. Os italianos são um caso à parte. Com eles, a gente tem dificuldade de [...] chegar, conquistar. Até a gente conseguir isso leva um certo tempo”.

Continua.

I	“Eles estão preocupados é apenas com os clientes deles [...] Grandes empresários poderiam apoiar [...] pequenas ações, mas não apoiam. Pensam só no próprio umbigo [...] <b>A maior parte, esmagadora, é mais individualista.</b> Você vai ver algum empresário [...] que ajudou [...] reformar a escola. Que doou [...] para construção de uma casa [...] <b>Tem os que adoram fazer um marketing e aparecer, mas fazem só para sua própria pousada, acabam não apoiando os projetos</b> ”.
IDS	<b>Depoimentos das IDS espanholas</b>
J	“ <b>Predomina o individualismo</b> , salvo exceções. <b>A cooperação que existe, creio que é muito instrumental</b> , baseada menos em princípios ou valores do que no <b>pragmatismo a curto prazo</b> ”.
L	“Eu creio que, <b>cada vez menos, tendem ao individualismo e mais a trabalhar em conjunto, em cooperação. Em qualquer caso, sempre encontra a típica empresa muito individualista</b> , mas, no geral, trabalhamos em conjunto e temos uma mentalidade de nossos parceiros de cooperação”.
M	“ <b>Há um pouco de individualismo.</b> Mas [...] é falta de costume (de cooperar), porque <b>quando se começa a colaborar e se vê resultado, quase sempre surge uma ideia para seguir colaborando</b> ”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 20 – Depoimentos sobre as sanções/retaliações aos empresários

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“ <b>Os empresários tendem a falar mal, tendem a reclamar</b> (quando alguém não procura agir em cooperação), e a gente vê isso [...] Tem uma agência que faz o passeio do Delta [...] ele (o empresário) <b>é mais isolado, ele não tem esse relacionamento mais próximo, não participa do projeto conosco, não interage, deixa de ganhar em ‘n’ situações</b> , [...] Por mais intervenção que a gente faça, que vá buscar, que chame, que mostre vantagens e benefícios [...] O que ele faz naquela caixinha, o entendimento dele é aquele, e <b>ele passa a ser interpretado pelos demais como a última alternativa, não se busca, não se indica, fica no canto</b> ”.
D	“Nas reuniões [...] a gente observa muito empresário [...] <b>acham que é melhor não chamar fulano para reunião porque fulano não vai seguir a linha do companheirismo.</b> Então eles colocam que essas pessoas [...] trabalhando no individualismo [...] <b>a reclamação é muito grande entre eles</b> ”.
G	“ <b>Existe (retaliação). Durante as reuniões, existem algumas empresas que eles citam, né? [...] eles chegam a citar os nomes, né?</b> E aí acaba que um é referência para outro”.
I	“ <b>Eu acho que ele fica um pouco queimado sim</b> (se não cooperar). Dou um exemplo [...] dono do (restaurante X) [...] <b>Ele é um cara individualista.</b> Por exemplo, ele faz uma festa, coloca várias mesas em cima da praça, que <b>causa um mal falado sobre a empresa</b> e tal. <b>Eu acredito que os individualistas são mal falados, sim.</b> Eu já ouvi diversas vezes: “ah, ele só pensa nele, ele só pensa nele” [...] <b>É mal falado pelos empresários, até pelo próprio povo local.</b> Só quem não fala é o turista que não sabe. <b>Mas o morador e o empresário local, eles reclamam muito sim</b> ”.
IDS	<b>Depoimentos das IDS espanholas</b>
J	“Acredito que a maioria seja individualista, mas <b>provavelmente um excesso de egoísmo seja mal visto</b> ”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 21 – Depoimentos sobre o calculismo nas ações empresariais

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
C	“Muitos deles são parceiros já. Mas, engraçado que <b>são parceiros mais por questões econômicas do que por necessidade de fortalecer o segmento</b> ”.
G	“No geral, eles são individualistas. <b>Porém, quando algo incomoda eles, aí eles vão para a via do coletivo porque eles sabem que é mais fácil eles resolverem</b> [...] no geral, se eles têm como trabalhar só, eles trabalham. <b>Mas quando percebem que o negócio está apertando e tem que ser na coletividade, num instante eles sabem correr uns pros outros</b> ”.
H	“no uso e ocupação do espaço [...] existe uma [...] disputa (empresarial) [...] Por outro lado, existem situações que eles conseguem se agregar e colocar as questões em comum. Por exemplo [...] começou a ser cobrada uma taxa municipal de turismo para os turistas [...] tão implementando, tão cobrando [...] <b>quando começou a movimentação da prefeitura em relação a isso, percebi coesão dos empresários, donos de pousada, hotéis, no sentido de questionar o mecanismo de cobrança</b> [...] eles não concordaram [...] <b>Então se uniram, se organizaram, se mobilizaram, fizeram uma carta, reuniões com a prefeitura</b> [...] depende da demanda que está posta. <b>Se é algo de interesse comum, eles tendem a se agregar. Se é [...] uma disputa (de clientes) aí é briga de foice</b> ”.

Continua.

IDS	Depoimentos das IDS espanholas
J	“Me atreveria a afirmar que sim (as empresas ajudam outras porque sabem que poderão ser ajudadas no futuro), que <b>o que prevalece é a utilidade [...] A cooperação que existe, creio que é bastante instrumental, não tanto baseada em princípios ou valores, mas no pragmatismo a curto prazo</b> ”.
K	“Eu acredito que, primeiro, através de um projeto que os interessa, sobretudo (porque) <b>aqui eles se movem muitíssimo por interesse</b> . Interesse de ‘eu vou ganhar dinheiro. Eu vou obter um benefício’. Então, <b>quando um interesse em um projeto está nesse benefício é quando eles começam (a pensar na cooperação) [...]</b> Eu acho que vai um pouco por aí”.
M	“[...] esse é o ponto, <b>ajudar-se para ser mais competitivo e gerar maior volume de negócios</b> ”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

#### Quadro 22 – Depoimentos sobre a reciprocidade influenciando positivamente a confiança

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“ <b>No momento em que eles fazem esses contatos e essas indicações [...] em que acontece com frequência este construir [...] o primeiro contato, a primeira negociação entre eles, o fato de indicar, de buscar, de estar tentando o contato com aquela outra empresa para prestação de determinado serviço, com certeza a consequência vem (a confiança), uma vez que os negócios são honrados, que são cumpridos os prazos há o início dessa construção mútua entre eles [...]</b> um novo empresário, tentando se estabelecer e entrar no mercado [...] ele precisa construir.
G	“Eu percebo que [...] <b>eles agem com reciprocidade sim</b> . Eles se mostram parceiros. <b>Se alguma empresa indicou é porque ela já teve algum grau de contato (prévio) com esse empresário (parceiro). Então, gerou esse grau de relação (de confiança)</b> ”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

#### 4.4.5 Categoria: Cooperação

#### Quadro 23 – Depoimentos sobre a complementaridade entre as empresas

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
B	“[...] é muito difícil hoje para o pequeno empresário participar de tudo porque é caro. <b>Tudo tem um custo elevado</b> . Então, nesse caso, o Convention ajuda porque ele faz as parcerias [...] a gente traz a parte de divulgação para cá. Por exemplo, a gente recebe revista, jornal, televisão para fazer matéria do local. E isso é feito em parceria com todos os associados. A gente faz toda a logística, monta tudo e os associados ajudam. <b>Um dá o hotel, o outro dá comida</b> ”.
E	“Quando há uma necessidade [...] uma pousada precisa indicar um passeio [...] <b>eles acabam realmente fazendo (indicando)</b> ”.
F	“Eles têm sim uma proposta de união. Até porque <b>trabalham junto com receptivos daqui também. Eles precisam de uma certa forma estar ligado a alguém</b> ”.
G	“ <b>Meus carros estão tudo cheio [...] (chamo) fulano que é o nosso parceiro</b> , inclusive. Ele passa o cliente para mim, como eu passo cliente para ele [...] acho bacana essa questão. <b>Acho que é um fluxo (de turistas) tão intenso, que eles acabam vendo que todo mundo pode sair ganhando nesse processo</b> ”.
IDS	Depoimentos das IDS espanholas
J	“[...] <b>se baseiam em benefícios mútuos, devido à complementaridade entre os seus serviços [...]</b> a colaboração não é generalizada. Eu, pelo menos, não vejo isso [...] <b>Eu acredito que prevalece a colaboração entre as empresas complementares e a concorrência entre as afins (que ocupam o mesmo ponto na cadeia produtiva), a não ser que tenham boas relações pessoais entre elas</b> ”.
K	“[...] (há) casos que eu <b>sei que enviam a outras pessoas [...] a outros hotéis [...]</b> porque sabem <b>que este hotel, que estão enviando os clientes quando estão cheios, é bom e vai recebê-los</b> ”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 24 – Depoimentos sobre a indicação de serviços dos parceiros

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
B	“[...] <b>as agências e hotéis trabalham muito bem a parceria</b> [...] Funciona muito bem. Agora, <b>agência não indica outra agência</b> [...] Porque os serviços que eles fazem são os mesmos. Todas as agências executam as mesmas coisas, então, não vai ter essa coisa de indicação [...] <b>os receptivos, as agências têm parceria com os hotéis</b> (cooperação vertical)”.
D	“[...] <b>um hotel indica um restaurante ou outro estabelecimento, ou quando não tem disponibilidade no estabelecimento dele</b> [...] (ou) porque ele confia no trabalho” (cooperação horizontal e vertical).
E	“Acho que <b>as empresas cooperam sim</b> [...] entre empresas de diferentes setores, né? Enquanto <b>o meio de hospedagem precisa do hóspede no seu estabelecimento, ele indica para o restaurante, o restaurante indica para uma agência</b> . Então há uma cooperação do Trade, em cima das <b>relações entre empresas de diferentes setores</b> [...] Quando <b>uma pousada precisa indicar um passeio</b> [...] eles acabam realmente fazendo (indicando)” (cooperação vertical). “Também há, eu acredito, uma <b>cooperação entre empresas do mesmo setor, quando existe um overbooking, né?</b> [...] quando você busca um meio de hospedagem e esse meio de hospedagem já está lotado, está tudo ocupado, reservado, então eles conseguem estabelecer uma relação de <b>cooperação com seus concorrentes</b> [...] Pousada [...] <b>como é de pequeno porte, quando ela está cheia ela acaba indicando outras pousadas e eu vejo outras pousadas também indicando hóspedes para ela</b> ” (cooperação horizontal).
G	“(A indicação) não existe só com relação ao <b>meio de hospedagem para com o transporte, para com o condutor ou para com o restaurante</b> . Entre [...] meios de transporte (também)” (cooperação vertical e horizontal). “[...] a gente brinca que <b>aqui não tem mais baixa estação</b> . O que é baixa estação para eles, mesmo assim, <b>eles têm um fluxo acentuado</b> [...] eles têm cliente o ano inteiro. Então, <b>you cansa de chegar numa pousada e eles: ‘não, hoje eu não posso’. E eles mesmos já dão o contato. Nem só indicar o nome</b> [...] eles mesmos ligam: ‘Ei fulaninha, tu tens vaga aí? Porque cliente tal quer’. <b>Então, eles mesmos direcionam</b> . Então, acho bacana que isso aconteça” (cooperação horizontal).
H	“É como eu disse, <b>you tem pequenos grupos aqui</b> [...] Eu sei, por exemplo, que a dona do <b>restaurante</b> (nome omitido) [...] <b>ela indica cliente para o</b> (nome omitido) <b>para hospedagem e ele</b> (nome omitido) <b>indica cliente para o restaurante</b> (nome omitido)” (cooperação vertical).
IDS	Depoimentos das IDS espanholas
J	Devido ao meu trabalho com empreendedores, <b>sei que se apoiam as empresas que podem ser complementares</b> . Por exemplo, <b>uma que oferece alojamento e outra que oferece serviços de turismo, rotas, aventura, podem se recomendar mutuamente. É mais difícil que se ajudem se ambas ofertam o mesmo serviço</b> . Não é impossível, mas prevalece a <b>competição</b> (cooperação vertical).
K	“[...] (há) casos que eu <b>sei que enviam (indicam) a outras pessoas</b> , mesmo que não estejam próximas fisicamente, <b>a outros hotéis</b> , mesmo que não estejam perto uns dos outros, <b>porque sabem que este hotel, que estão enviando os clientes quando estão cheios, é bom e vai recebê-los</b> ” (cooperação horizontal).
L	Eles também quando o cliente vem ao seu alojamento, eles informam o que ele pode comprar, <b>(indicam) o que pode visitar, todas as ecoexperiências</b> que nós [...] organizamos (cooperação vertical).

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 25 – Depoimentos sobre a presença de variados grupos dentro das redes de cooperação

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“ <b>you consegue perceber, há um grupo mais coeso e o outro ainda não</b> [...] aquelas empresas [...] com o perfil mais arrojado, mais antenado, buscando essa integração, <b>eles conseguem se destacar muito e trabalhar em equipe</b> [...] <b>a gente observa o aumento da adesão, a busca das empresas por estarem juntas</b> [...] começa a dar resultado de que juntos eles conseguem [...] É positiva a participação [...] nas nossas reuniões [...] a cada bimestre, a cada mês”.
C	“ <b>Nós temos experiências de organização</b> (de parcerias), <b>o problema é que nós não temos isso na grande maioria. Se restringe a poucos empresários</b> ”.

Continua.

D	“Mas já há algumas empresas que estão olhando por esse lado que é a união que tem que fazer a força. Então, hoje <b>estão até pensando em criar uma associação, de trazer a ABIH para Barreirinhas, para fortalecer o grupo deles</b> [...] nós empresários não estamos unidos [...] <b>a maioria ainda não estão interligados uns aos outros, ainda não</b> ”.
F	“[...] nos meios de hospedagem não seria diferente [...] aquelas pessoas que têm afinidade, que têm o pensamento mais comum, que têm ideias, projetos. Então, <b>esses, naturalmente, sempre estão mais unidos, estão tentando até ter uma certa liderança. Isso aí é natural de qualquer grupo</b> ”.
G	“Então, no geral, eu posso dizer que [...] <b>Tem sempre aquelas que além de não cooperarem, elas ainda são as cri-cris, elas jogam pedras no trabalho do conjunto maior</b> ”.
H	“ <b>Tem pequenos grupos aqui</b> [...] que se conversa e se entende para colaboração. <b>Agora, pensar que todos os donos de estabelecimentos, eles, predominantemente, conformam um grupo coeso, que colaboram e tal, isso não dá para falar</b> [...] não dá para pensar numa homogeneidade, numa coesão [...] uma coisa mais ampla”.
<b>IDS</b>	<b>Depoimentos das IDS espanholas</b>
J	“Fora desses casos pontuais, <b>a colaboração não é generalizada. Eu, pelo menos, não vejo isso</b> [...] acredito que prevalece a colaboração entre as empresas complementares e a concorrência entre as afins [...] a não ser que tenham boas relações pessoais entre elas. Algum caso haverá”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 26 – Depoimentos sobre conflitos/rivalidade entre os empresários

<b>IDS</b>	<b>Depoimentos das IDS brasileiras</b>
A	“A gente tem ao longo da história até um <b>episódio bastante</b> (assassinato de um empresário por um de seus competidores) <b>ruim que aconteceu conosco em Parnaíba, e muito se fala por conta dessa relação (de rivalidade)</b> [...] Quando nós trabalhamos de 2012 até 2014 [...] começamos a fazer com que eles se percebessem, com que eles experienciassem essa possibilidade da aproximação [...] <b>sem fazer com que houvesse aquela competição, vamos dizer, mais agressiva</b> ”.
B	“Olha, (a relação entre) hotéis e agências [...] eu diria que é tudo maravilhoso. Tudo muito bem. <b>Agências com agência ainda tem um pouco de conflito</b> [...] <b>as agências e hotéis trabalham muito bem a parceria, é ótima, indicam</b> [...] Agora, <b>agência não indica outra agência. Começa por aí. Não existe isso.</b> Porque os serviços que eles fazem são os mesmos. <b>Todas as agências executam as mesmas coisas, então, não vai ter essa coisa de indicação.</b> O que tem é contratação [...] <b>eles brigam quando um está fazendo o valor lá embaixo para poder roubar cliente um do outro, sabe essas coisas? Mas isso mais na relação (entre agências)</b> [...] que fazem os passeios [...] <b>depois de uma tragédia que teve, infelizmente na cidade, que foi a morte de um dos empresários por outro, que foi briga por causa de negócios, vamos dizer assim que chegou no fundo do poço, né?</b> Todo mundo achou que a gente tinha que fazer uma interação maior, para fazer com que os empresários conseguissem ter essa parceria, ter essa troca”.
C	“Eles não se vêem como parceiros muita das vezes. <b>Eles se vêem como concorrentes e isso é muito ruim</b> [...] pequenas parcerias só para algum tipo de atividade ou negócio”.
E	“ <b>Acho que eles já foram mais organizados e</b> [...] <b>pode ter havido algum conflito</b> [...] <b>É mais complicado entre elas (as empresas) estabelecer essas relações entre (si)</b> ”.
F	“Têm sim uma proposta de união. Até porque <b>trabalham junto com receptivos daqui também. Eles precisam de uma certa forma estar ligado a alguém</b> [...] eles estão meio ávidos a correr atrás porque eles não querem esperar da Secretaria Municipal de Turismo. <b>Eu vejo mais o embate nesse sentido do que no sentido privado-privado</b> (entre os meios de hospedagem).”
H	“Percebo é que <b>existem agendas que eles</b> (os empresários) <b>compartilham interesses, eles estão organizados na associação empresarial</b> [...] <b>e em outras agendas dá para perceber que existe disputa</b> [...] no uso e ocupação do espaço urbano [...] <b>percebo que nessas ocasiões, por exemplo, existe uma manifestação dessa disputa entre as várias empresas</b> [...] Por outro lado, existem situações em que eles conseguem se agregar e colocar as questões em comum que eles têm [...] <b>nem posso falar que é predominantemente concorrência ou predominantemente colaboração porque, realmente, é muito circunstancial</b> ”.
I	“Entre os grandes, os que mais duelam no mercado há um ciúme grande entre eles [...] Mas [...] <b>tem esse negócio também da concorrência, do mercado acirrado</b> [...] <b>Os empresários são extremamente agressivos</b> quanto ao espaço (uso e ocupação do solo), quanto à questão financeira (busca por clientes).”

Continua.

IDS	Depoimentos das IDS espanholas
J	“Devido ao meu trabalho com empreendedores, sei que se apoiam as empresas que podem ser complementares [...] <b>É mais difícil que se ajudem se ambas ofertam o mesmo serviço. Não é impossível, mas prevalece a competição</b> ”.
K	“Acredito que, desde o início, <b>quando eles colocam seus negócios, todos ao redor veem isso como competição, certo?</b> ”
M	“ <b>Sempre existe algo de competitividade</b> [...] o que deveria ocorrer é ser diferente das outras empresas e com qualidade, em vez de ser o melhor”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 27 – Depoimentos sobre as razões para os empresários não cooperarem

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“(Não cooperam por uma questão) <b>cultural, muito cultural</b> . Bastante enraizada. A gente vê isso claramente [...] Tem uma agência [...] ele (o empresário) é mais isolado, ele não tem esse relacionamento mais próximo, não participa do projeto conosco, não interage, deixa de ganhar em n situações, mas <b>é comportamental, como eu te falei. Por mais intervenção que a gente faça, que vá buscar, que chame, que mostre vantagens e benefícios, é aquilo ali</b> ” (questão cultural).
B	“Agência com agência ainda tem um <b>pouco de conflito, por conta de [...] Concorrência</b> [...] eles brigam quando um está fazendo o valor lá embaixo para poder roubar cliente um do outro” (competição inibindo cooperação).
C	“[...] AETRE que foi a associação criada para representar os empresários da Rota. E <b>acabou não dando certo, justamente por esse perfil de governança ser muito falho. E aí vem da questão cultural mesmo, de não trabalhar junto, coletivo</b> . E aí, só mesmo o tempo” (questão cultural). “[...] a prática vem mostrando que por não termos uma instituição que representa os empresários a nível forte, como algumas associações que estão se estruturando, cabe (a nós) puxar isso (a cooperação) até onde pudermos ou até onde vai a nossa missão” (ausência de associativismo, entidades de classe). “Ao meu ver é uma relação que requer muito caminhar ainda, né? Estamos a anos luz do ideal. <b>Eles não se vêem como parceiros muita das vezes. Eles se vêem como concorrentes e isso é muito ruim</b> ” (competição inibindo cooperação).
D	“[...] porque <b>não há uma união entre os empresários</b> ” (competição inibindo cooperação).
G	“Existem muitas empresas que não querem ter proximidade [...] que sozinho conseguem resolver (seus problemas), também existe esse tipo de empresa. E eu considero que, inclusive, são as maiores [...] Mas <b>têm empresas que mesmo que pequenas, elas se acham autossuficientes</b> ” (falta de interesse na cooperação por não sentirem necessidade).
I	“Também tem muita ciúmera [...] entre os grandes, os que mais duelam no mercado há um ciúme grande entre eles [...] <b>esse negócio também da concorrência, do mercado acirrado</b> [...] <b>Os empresários são extremamente agressivos quanto ao (uso do) espaço, quanto à questão financeira</b> ” (competição inibindo cooperação).
IDS	Depoimentos das IDS espanholas
J	“(Faz falta) <b>uma cultura empresarial mais cooperativa</b> [...] insistimos [...] para que formem associações, para que defendam os seus interesses e cooperem com mais força. <b>Mas eles nos fazem pouco caso</b> (questão cultural).
K	“ <b>Cooperação entre eles para fazer um único destino</b> [...] <b>é super complicado</b> [...] prestamos nossos serviços para promover a estratégia de turismo baseada nas empresas turísticas que existem [...] <b>E eles faltam a muitas reuniões. Ou há pouca gente</b> [...] <b>que contribuem com muitas idéias, que levem para frente os projetos</b> [...] Esse tema da cooperação entre eles, eu acho que é um dos problemas mais complicados. Não é fácil” (questão cultural).
L	“[...] <b>estamos há muitos anos trabalhando</b> , há mais de 10 anos trabalhando, nesse sentido, <b>a colaboração e o associativismo</b> , e (as empresas) já estão bastante acostumadas a isso. Quero dizer que não foi um trabalho de um ano. <b>São muitos anos tentando colaborar, abrir a mentalidade deles</b> ” (questão cultural).

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

#### 4.4.6 Categoria: Desempenho Empresarial

Quadro 28 – Depoimentos sobre a cooperação como condição insuficiente ao bom desempenho empresarial

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
F	“A cooperação contribui para o bom desempenho das empresas, mas ela não pode [...] estar dentro de cada meio de hospedagem, para resolver questões de gestão [...] ela não pode ir para dentro do estabelecimento para tratar precificação, por exemplo, para tratar gestão de tarifa balcão, tarifa net, tarifa acordo, que muitos têm essa dificuldade ainda desse entendimento”.
G	“Ele até pode ser parceiro, colaborar, mas se ele não fizer uma boa gestão, ele dança do mesmo jeito. E você percebe muito isso quando você vai conversar de ações com eles”.
I	“Acho que <b>independe de fazer parte de associação ou ser participativo</b> . Acho que isso independe. <b>Tem muita empresa lá bem sucedida que nunca apareceu em uma reunião de conselho, nenhuma reunião de associação empresarial ou que nem é às vezes da associação</b> . Elas não se importam muito para isso [...] Os empresários podem se juntar [...] <b>mas não que ele vai ter melhores negócios por isso</b> ”.
IDS	Depoimentos das IDS espanholas
J	“ <b>Eu não acredito que o fator-chave seja a cooperação</b> (para o bom desempenho), mas sim a qualidade do serviço, o <i>know-how</i> da empresa, o ajuste de preços etc. [...] <b>a sua competitividade certamente não se baseia na cooperação intraterritorial</b> , como poderia ser em outras áreas”.
L	“ <b>A cooperação é muito importante, mas também a gestão de cada empresa</b> , isso está claro [...] a cooperação é importante e <b>lhes proporcionará muitos benefícios conjuntos</b> , mas a gestão do seu negócio é muito importante também”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 29 – Depoimentos sobre as razões para o bom desempenho empresarial

IDS	Depoimentos das IDS brasileiras
A	“Acredito que o principal fator é o entendimento da atividade em si, que ele está inserido, e do <b>buscar inovar [...] Eles buscam sempre inovar o produto, o serviço que eles estão fazendo, verificam no mercado o que está acontecendo, que forma que eles podem modificar, agregar valor aos produtos e aos serviços deles, então os que vão nessa linha, se destacam e a gente consegue ver nitidamente quem são eles [...] Então vai estar muito atrelado ao serviço e à qualidade do serviço dele. Então os que possuem este entendimento têm um melhor desempenho</b> ”.
B	“Então ou você se aprimora e <b>profissionalismo dos seus funcionários, o treinamento dos seus funcionários</b> . Você tem que investir. Se você não <b>investir em mão de obra qualificada</b> , em ter um lugar agradável. Pode ser simples, mas tem que estar tudo arrumado, funcionando, atender bem o cliente, ter um café da manhã bonitinho, arrumadinho, em ordem, entendeu? [...] <b>E um serviço bom [...] Tem que entregar um produto de qualidade [...] O difícil não é nem você conseguir o cliente. É você manter ele. Porque a nossa mão de obra não é fácil. [...] Meios de hospedagem? Por que um é melhor e o outro é pior? Primeiro, a qualidade</b> . Muitos aqui ainda não estão nem aí [...] hoje o cliente não é assim. Ele quer as coisas direito. Ele quer uma coisa profissional. Ele quer ser bem atendido, ele quer tudo isso. Então, não adianta você chegar lá e o quarto com ar condicionado quebrado, a televisão que não funciona. Aí você vai reclamar e o recepcionista não está nem aí, nem te dá retorno, sabe dessas coisas? Um café da manhã horrível [...] você não vive do mercado local. Você vive do mercado de fora [...] Então, <b>você tem que saber onde você vai buscar o teu cliente, correr atrás, investir em internet, em qualificação, em tudo</b> ”.
C	“Eu vejo que é a questão mercadológica. <b>A questão da qualidade, da certificação, a questão do acesso a mercado, a questão da qualidade na prestação do serviço</b> ”.
D	“ <b>A qualificação do trabalhador também</b> . A questão do meio de hospedagem [...] <b>estes que estão hoje direcionados do trabalhador também</b> . A questão do meio de hospedagem [...] <b>estes que estão hoje direcionados, que fulano diz ‘pode mandar’, é que estão já no meio da questão da qualificação</b> ”.
E	“ <b>Acho que mais importante é a qualidade do serviço prestado [...] atendimento</b> , é você pode criar uma relação de confiança com o seu cliente e o seu cliente se tornar o seu principal propagandista [...] então, <b>eu acho que como a questão de preço, do custo é muita próxima, então você não vai ter uma diferença muito gritante com os seus concorrentes</b> ”.

Continua.

F	“[...] a pousada até tem uma estrutura boa, ela tem condição de atender o público que escolhe o destino [...] mas às vezes <b>ela não tem uma força de mercado</b> [...] Espanha que é um mercado totalmente digital [...] acho que esse é um fator muito complicador (aqui) [...] inclusive pela própria internet que é muito ruim [...] <b>eles têm algumas coisas básicas de infraestrutura que impossibilitam eles de entenderem que o investimento digital é um investimento que vai trazer um retorno maior para eles</b> [...] faz com que tenham que trabalhar ainda com processos antigos”.
G	“O que eu percebo hoje é o foco do empresário [...] com uma <b>gestão profissional do seu negócio</b> , ele realmente se dá bem [...] o foco tão grande no empreendimento, no bem-estar, no investimento do empreendimento, que ele é um sucesso. Pelo cuidado que eles têm [...] <b>se preocupam realmente com os serviços e com a estrutura do negócio</b> [...] investir bem no seu negócio, manter bem. Inclusive, <b>aperfeiçoar esse negócio ao longo do tempo</b> ”.
H	“[...] esse pessoal que é mais bem sucedido, além de ter grana, <b>eles têm uma pegada mais agressiva na gestão do negócio, mais proativa</b> . Então, eles estão <b>sempre fazendo melhorias</b> ”.
<b>IDS</b>	<b>Depoimentos das IDS espanholas</b>
J	“Eu não acredito que o fator-chave seja a cooperação (para o bom desempenho), <b>mas sim a qualidade do serviço, o know-how da empresa, o ajuste de preços etc.</b> ”.
K	“[...] um hotel que realmente é o gestor [...] e <b>porque ele é profissional</b> [...] Os demais, como é um entorno rural e o governo basco deu muitos subsídios para regulamentar as casas rurais [...] <b>eu vi que muita gente não é profissional</b> [...] Então, partindo desta situação, eu vi pessoas que disseram ‘caramba, isso eu tenho que ver [...] eu vou me tornar profissional, então vou trabalhar uma marca, vou trabalhar os serviços que ofereço, os serviços complementares, vou medir o que estou fazendo, a rentabilidade do meu negócio, e há pessoas que não fazem isso [...] uma casa [...] uma acomodação não rentável é porque <b>as pessoas não sabem como gerenciar, não têm a capacidade suficiente</b> [...] acredito que aqueles que se mostram sérios, ou seja, aqueles que dizem ‘não sei nada sobre o turismo ou da gestão de um hotel, mas vou estudar, certo?’, ou ‘eu farei o que for, o que seja necessário para tornar meus negócios lucrativos’. Então, esses sim, <b>esses tu vês que estão super informados sobre questões de marketing, redes sociais</b> . ‘Eu tenho que estar no <i>Instagram</i> ou no <i>Tripadvisor</i> , ou eu tenho que ter boas opiniões, ou eu tenho que corrigir isso [...]’. Penso que sim, é o que é decisivo”.
L	“ <b>A cooperação é muito importante, mas também a gestão de cada empresa</b> , isso está claro [...] Eu acredito que a gestão do seu próprio negócio diz tudo. <b>Há pessoas que têm uma gestão, bem, perfeita, que inova, que está sempre pensando em novas propostas, o que ofertar ao visitante</b> . Como ofertar, informar. <b>Eu acredito que isso é a qualidade de uma empresa de sucesso</b> por aí, não? E isso é rapidamente identificado”.
M	“A rentabilidade de uma empresa turística pode se basear, entre outras coisas, na <b>estratégia da empresa, qualidade do serviço, profissionalismo, inovação</b> , além de estar em ordem com a administração. Com estes parâmetros o teu negócio será rentável e de notável êxito”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Quadro 30 – Depoimentos sobre a confiabilidade – competência – como uma das condições ao bom desempenho empresarial

<b>IDS</b>	<b>Depoimentos das IDS brasileiras</b>
B	“ <b>Qualidade do hotel e preço</b> [...] <b>a qualidade do produto que você está vendendo</b> . O custo-benefício, vamos dizer assim [...] É mais o produto e o preço. Porque eu posso ser muito amiga sua, que nem eu tenho muitos donos de hotéis que eu sou amiga, amiga. Gosto muito e tal, mas eu não coloco o cliente lá porque não atende o perfil do meu cliente. Então, não é porque ele é o meu amigo que eu tenho que usar o hotel dele, entendeu?”.
D	“ <b>Quando um hotel indica um restaurante ou outro estabelecimento</b> , ou quando não tem disponibilidade no estabelecimento dele, existe <b>porque ele confia no trabalho da instituição, da empresa</b> [...] Eu creio que há essa confiança, <b>na questão dos serviços</b> ”.
E	“É considerada também a opinião do hóspede ou turista sobre o que aconteceu nessa minha parceria, nessa minha indicação. Se houve um <i>feedback</i> positivo, a parceria vai se manter. Mas se houver algo negativo, tipo mandou para um restaurante [...] e não atendeu legal, o empresariado vai colocar esse restaurante lá no final da fila [...]“ <b>Acho que mais importante é a qualidade do serviço prestado</b> ”.
F	“Até mesmo o <b>poder de entrega</b> (do serviço turístico) <b>que a pessoa tem</b> , a questão do que ela dá de resultado, tudo isso é analisado”.
G	“Contrata fulano que [...] <b>ele tem o mesmo nível de qualidade que a gente</b> [...] Ele não vai indicar sem saber se aquela pessoa tem credibilidade”.

Continua.

IDS	Depoimentos das IDS espanholas
J	“(As relações entre as empresas) <b>acredito que se baseiam mais na competência</b> [...] prevalece a competência (para querer fazer as parcerias)”.
K	“ <b>porque sabem que este hotel</b> , que estão enviando os clientes quando estão cheios, <b>é bom e vai recebê-los</b> . Vão, em princípio e <b>é de qualidade</b> ”.

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

A partir das falas das instituições de suporte entrevistadas, apresentadas nas categorias de análise definidas para a etapa quantitativa, avança-se, no tópico ulterior, para apresentar a análise de dados e a discussão sobre os resultados da AEE. Serão apresentados os resultados do teste de hipóteses, assim como as percepções por país sobre os temas em voga nesta tese.

Nos tópicos subsequentes, busca-se o debate, a partir dos resultados estatísticos encontrados, consubstanciados no referencial teórico dessa tese, bem como nas hipóteses e nos objetivos da pesquisa.

## 5. RESULTADOS

### 5.1 A Relação entre Confiança e Cooperação nas Redes Interorganizacionais do Turismo

Este tópico se debruça sobre o objetivo específico 1) *verificar a relação entre confiança e cooperação nas redes interorganizacionais do turismo*. Assim, quanto à primeira hipótese de pesquisa ( $H_1$ ), há evidências que confirmam que a confiança interorganizacional está positivamente correlacionada à cooperação empresarial (Tabela 13).

Esta situação corrobora uma literatura que compreende a confiança entre diferentes organizações como um importante recurso que favorece a cooperação empresarial (Blomqvist, 1997; Borgatti & Foster, 2003; Castro et al., 2011; Child & Faulkner, 1998; Grandori & Soda, 1995; Gambetta, 1988; Gulati, 1998; Hoffmann & Schlosser, 2001; Hoffmann et al., 2014; Jarillo, 1988; Lanz & Tomei, 2015; Ring & Van de Ven, 1992; Sydow, 1998; Thorelli, 1986). Na visão de Hoffmann e Schlosser (2001), a confiança deve ser construída no momento inicial de negociações/articulações para formar a rede de cooperação, situação que depende do compromisso entre os parceiros, no que tange ao envolvimento futuro dos investimentos comuns, da troca de informações e da utilização de salvaguardas.

O Quadro 10 evidencia que a confiança pode mesmo ser o princípio da relação e não necessariamente uma construção a partir dela, o que reforça o resultado do estudo empírico. Para o setor turístico, pesquisas como a de Beritelli (2011) já haviam reforçado que as possibilidades de cooperar com outros *players* do mercado se elevam quando se considera os laços de confiança preexistentes, sendo estes mais indicados do que acordos formais estabelecidos por contratos ou regras legais. Ressalta-se, no entanto que, como mostraram Vieira et al. (2018), não se trata de uma confiança de todos com todos.

A confiança, na realidade estudada, apresenta-se como um elemento-chave no campo das transações econômicas, em virtude dos benefícios gerados às organizações envolvidas, a exemplo do estímulo para que elas se tornem mais abertas no compartilhamento de recursos (Tsai & Ghoshal, 1998), como pode ser vista nos resultados da pesquisa qualitativa (Quadro 10), além do seu compromisso com a relação (Ganesan & Hess, 1997). Nesse contexto, *ceteris paribus* embebidos pelo oportunismo dos seus agentes (Foss & Koch, 1996), dispor de garantias relacionais – como a confiança – que coíbam a ação maléfica de um terceiro aporta estímulos extras para que indivíduos e empresas se arrisquem na articulação conjunta que favoreça ganhos econômicos (Lanz & Tomei, 2015). Ademais, em contextos de

competitividade, em que normalmente não se dispõe de toda informação para prever futuros comportamentos desertores (Pagden, 1988), amplia-se o valor atribuído à confiança na composição de arranjos colaborativos.

Ao retomar a estatística descritiva exposta na Tabela 10, identificou-se que as empresas investigadas tendem a confiar nos seus parceiros de negócios, seguindo a compreensão de que é mais comum que as empresas queiram colaborar com aqueles em quem confiam do que com os que não (Lanz & Tomei, 2015), afinal quando se trata de relacionamentos interorganizacionais, as recompensas e os altos riscos que lhes são inerentes reverberam a necessidade de confiança (Sydow, 1998). Considerando o contexto dos relacionamentos interorganizacionais – que envolve interdependência e vulnerabilidade das empresas – a necessidade de confiança intrarrede pode ser relativamente alta (Das & Teng, 2001; Wever et al., 2005). Outrossim, ressalta-se que se pautar, exclusivamente, na confiança para estabelecer as relações de troca econômica não elimina as possibilidades de abusos por meio do oportunismo, contudo lançar-se em um acordo de cooperação sem confiança amplia os riscos já existentes em relacionamentos dessa natureza.

Na Tabela 10, observa-se que a confiança interorganizacional se mostra mais relevante às empresas brasileiras, do que às espanholas, não obstante para as duas realidades, relacionamentos confiáveis sejam fundamentais à cooperação local. Nesse aspecto, as diferenças são mais superficiais para cada país. Os depoimentos coletados junto às instituições de suporte dos dois países reforçam esta questão (Quadro 10).

Consubstanciado nos depoimentos do Quadro 10, verifica-se um entendimento de que a confiança existente entre as empresas estimula a cooperação local. No entanto, as falas das instituições F, G, J, M sugerem a compreensão de que essa confiança, que responde pela cooperação empresarial, ocorra no nível interempresarial – entre os meios de hospedagem – e não no institucional – no destino como um todo –. Isso se alinha à possibilidade descrita anteriormente por Sydow (1998) – também corroborada pela fala da IDS J – de que a confiança ocorre com maior ou menor intensidade e se restrinja a alguns grupos, em vez de comum a todos os indivíduos de uma dada rede. Na observação realizada pela IDS espanhola K, atribui-se destaque também ao papel das instituições de suporte para que a cooperação ocorra, favorecendo a noção de que a ação cooperada requeira elementos para além da confiança para que ela se estabeleça. Sobre esta situação, far-se-á exposição mais detalhada no tópico subsequente.

Em somatório, os empresários sinalizaram um aumento na percepção de confiança entre os parceiros<sup>14</sup>, fato que reitera o entendimento da confiança enquanto um processo incremental advindo das interações de sucesso entre os indivíduos (Gambetta, 1988). Aqui é importante destacar que a elevação na confiança interempresarial cria maiores possibilidades para o fortalecimento da cooperação local, pois consoante Van Lange (2015), indivíduos que contam com alta confiança estão mais propensos a se comportar de maneira cooperativa e, do mesmo modo, é menos provável que altos níveis de cooperação se materializem na ausência de confiança. Essa situação se expressou também na pesquisa de Castro et al. (2011) e Neumann et al. (2011), para os quais a falta de confiança local tem comprometido a cooperação em aglomerados territoriais.

Adverte-se que altos níveis de confiança são alimentados pela estabilidade e durabilidade dos relacionamentos interorganizacionais (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Indivíduos que desenvolvem relações estáveis com parceiros confiáveis gozam, no decorrer do tempo, de maior densidade em seus relacionamentos, o que favorece ainda mais a qualidade das suas interações com propósito econômico (Scott, Baggio et al., 2008). Entretanto, deve-se ter em mente que a construção da confiança é um processo que requer tempo e que pode ser deteriorado no curto prazo, caso expectativas não sejam atendidas e acordos não sejam cumpridos (Lanz & Tomei, 2015).

A confiança, portanto, exige uma perspectiva longitudinal para ser estruturada e depende de circunstâncias que envolvem a percepção positiva e exitosa dos envolvidos. De maneira distinta, há uma fragilidade na confiança, na perspectiva que a complexidade inerente ao desenvolvimento e crescimento de arranjos colaborativos eleva a ocorrência de comportamentos caracterizados por oportunismo, deserção, ademais das incertezas no sucesso da cooperação, o que pode conduzir os participantes a fragmentarem suas redes de relações, buscando outros possíveis parceiros ou, até mesmo, desistindo da estratégia de formar alianças de cooperação. Adicionalmente, retoma-se aqui o contraponto da compreensão positiva de altos níveis de confiança nas relações interorganizacionais, no sentido de que resultados de pesquisa reforçaram a existência de um nível ótimo de confiança entre os indivíduos, pois uma confiança elevada pode gerar vulnerabilidade e limitar o acesso a recursos externos à rede que comprometam o desempenho organizacional (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009).

---

<sup>14</sup> No comparativo entre os países, os resultados do Brasil (conf\_confia\_aum – média 3,594) e Espanha (conf\_confia\_aum – média 3,395) não apresentaram diferenças estatísticas significativas (sig. 0,088) quanto a esta percepção de elevação da confiança.

No que tange às expectativas positivas sobre acordos e compromissos (Tabela 10), os resultados globais mostraram que as empresas nas redes de turismo investigadas têm uma propensão para acreditar que seus parceiros atuem de maneira benéfica em relação a si. A noção de que as empresas em aliança cumprirão com os acordos estabelecidos, em uma perspectiva longitudinal (Mayer & Davis, 1999), reforça que a confiança exerça influência importante sobre a cooperação interempresarial. Na comparação entre os países, os aspectos elencados acerca das Expectativas Positivas, do mesmo modo, apresentaram médias significativamente diferentes entre si – compromissos no longo prazo – afora a variável cumprimento de acordos. A opinião de parte das IDS investigadas se coaduna ao exposto e pode ser observada no Quadro 11.

De maneira geral, assim como proferido por Mellewigt et al. (2007), a confiança se confirmou como um fator primordial na manutenção da união entre os parceiros em rede. Esta circunstância sublinha, mais uma vez, a importância de contar com confiança na formação das redes de turismo das localidades investigadas (Quadro 31).

Quadro 31 – Teste de Hipótese ( $H_1$ ) e conclusão apresentada

Hipótese	Leitura	Resultado
$H_1$	A confiança interorganizacional está positivamente correlacionada à cooperação entre as empresas.	Confirmada

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

## 5.2 A Influência dos Elementos Vinculados sobre a Confiança e a Cooperação nas Redes Interorganizacionais do Turismo

Fundamentado no objetivo específico 2) *identificar a existência de elementos vinculados à confiança nas redes interorganizacionais do turismo*, os resultados apontaram uma diversidade de situações que confirmaram o previsto na teoria, enquanto outros acresceram elementos novos às análises.

### 5.2.1 Mecanismos Formais

*A priori*, no que concerne à discussão sobre os Mecanismos Formais, constatou-se sua correlação positiva com a Cooperação interempresarial, conforme exposto na hipótese  $H_{2a}$  (Tabela 13). Neste estudo, os contratos foram identificados como mecanismos que também são alçados por parte das organizações no processo de composição dos relacionamentos cooperativos (Foss & Koch, 1996). Em favor do uso de salvaguardas contratuais para

comandar os relacionamentos em rede, Luhmann (1988) alegou que a confiança precisa ser suplementada por mecanismos – como os contratos – que contenham o risco de uma confiança equivocada. Lanz e Tomei (2015), por seu turno, sugeriram que os contratos poderiam contrabalancear uma eventual quebra de confiança, logo eles também poderiam ser utilizados nas discussões para compor as alianças. Já Czernek et al. (2017) ressaltaram que os contratos especificam regras e expectativas, como também as possíveis penalidades aos oportunistas.

Estes posicionamentos se alinham à discussão de Mayer e Davis (1999), segundo os quais nas relações interpessoais de uma dada organização é possível cooperar com um indivíduo que não desperta a confiança em outro se houver mecanismos de controle que punam a parte confiada pelo comportamento enganoso. Na transposição deste raciocínio à lógica interorganizacional, o funcionamento das relações em rede pode ser regido pelo uso de mecanismos contratuais para coibir o oportunismo e as demais posturas desertoras.

Contudo, os achados apontam que os mecanismos contratuais são preteridos em relação à confiança. A evidência da presença de confiança nas redes investigadas pode refletir o fato de haver uma maior discordância dos entrevistados a respeito da intenção de formalizar as parcerias por meio de contratos, seja com propósitos de coordenação ou para assegurar o compromisso com a cooperação (Tabela 10). A questão da informalidade nas relações é peremptória, já que, unanimemente, as IDS pesquisadas apontaram o predomínio de relações informais (Quadro 12). Estes resultados corroboram pesquisas anteriores na Rota das Emoções, realizadas por Costa (2009), Costa e Nascimento (2010a, 2010b), e Costa et al. (2017), para os quais a maioria das ações cooperativas locais não apresenta orientação formal.

Na opinião de Gulati (1998), onde há confiança, preocupações com o oportunismo são provavelmente mitigadas e as organizações podem escolher a não utilização de contratos para assegurar a previsibilidade do comportamento do parceiro. Em boa parte, essa justificativa foi a dada pelas IDS para a ausência de formalização (Quadro 13). Nesse rastro e tendo em vista o contexto da investigação – cooperação entre PME – os achados vão ao encontro do estudo de Czernek et al. (2017), haja vista que estes autores identificaram um maior uso de acordos escritos para orientar os relacionamentos cooperativos que se dão apenas com empreendimentos de maior porte, afora que um interesse menor no uso de contratos pode se associar aos altos custos de transação envolvidos na sua elaboração (Blomqvist, 1997; Ring & Van de Ven, 1992; Williamson, 1985).

Na comparação entre os países (Tabela 10), tanto Brasil quanto Espanha se encontram envoltos por relações informais, embora na realidade estrangeira se identifique uma maior discordância quanto à utilização de mecanismos contratuais com propósito de formalizar a cooperação, coordenar os comportamentos e manter o compromisso com as parcerias. A pesquisa com as IDS investigadas confirma os resultados encontrados, evidenciando um nível elevado de informalidade entre os empresários nas suas relações cooperativas, ainda que, para alguns, o uso de contratos também se faça presente (Quadro 12).

A observância às falas dos entrevistados no Quadro 12 ratifica que as PME compõem as suas parcerias, predominantemente, em torno de articulações informais, embora existam experiências de contratualização nas realidades estudadas. Esta situação é exposta com maior nitidez nas falas obtidas nas instituições A, C, D e F. Em acréscimo, os depoimentos das IDS E, J e M apontam que, para além deste raciocínio, os construtos mecanismos formais e confiança apresentariam vínculos de substituição entre eles. Fortalece o argumento de substituição, a compreensão de que cooperar sem confiança se condiciona à existência de mecanismos de controle que punam comportamentos enganosos ou à ausência de riscos (Mayer & Davis, 1999), contextos estes que não reproduzem a realidade investigada. Assim sendo, os resultados encontrados estão sintonizados com o comumente exposto na literatura sobre confiança, de que o seu relacionamento com os contratos é apresentado em uma lógica de substituição (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1995; Uzzi, 1997).

Nas investigações qualitativas sobre as razões para não contratualizar os relacionamentos (Quadro 13), as IDS destacaram situações como o desconhecimento sobre como operacionalizar os contratos, aspectos culturais locais, o desinteresse no engessamento das relações de negócio, além da presença de componentes relacionais – como a confiança – que inibem o uso desses mecanismos para reger as interações econômicas locais.

Corroborando esta discussão, o indício de que mecanismos formais não se correlacionam positivamente à confiança interempresarial, pois no que tange à hipótese  $H_{2b}$ , não se obteve significância estatística (Tabela 12). Esta constatação diverge de pesquisas anteriores que encontraram correlações positivas entre esses construtos (Gulati & Nickerson, 2008; Mayer & Argyres, 2004). Os resultados apresentados sugerem, por conseguinte, um vínculo de substituição entre esses dois construtos, na realidade das redes de PME investigadas. O resumo das hipóteses discutidas na seção 5.2.1 é apresentada no Quadro 32 abaixo.

Quadro 32 – Teste de Hipóteses (H<sub>2a</sub> e H<sub>2b</sub>) e conclusões apresentadas

Hipótese	Leitura	Resultado
H <sub>2a</sub>	Mecanismos formais se correlacionam positivamente à cooperação entre as empresas.	Confirmada
H <sub>2b</sub>	Mecanismos formais se correlacionam positivamente à confiança entre as empresas.	Não Confirmada

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

### 5.2.2 Instituições de Suporte

A respeito do elemento vinculado Instituições de Suporte, confirmou-se que as IDS exercem influência sobre a cooperação empresarial, segundo previsto na hipótese H<sub>3a</sub> (Tabela 13). Este resultado se alinha ao exposto na literatura acerca da função desempenhada por organizações – tanto de natureza pública como privada – para encetar a cooperação interorganizacional, em especial na realidade de empresas de menor porte (Baggio & Cooper, 2010). Isso ocorre porquanto as IDS facilitam situações como o diálogo intra-rede (Hoffmann et al., 2007) e a transmissão aos envolvidos das vantagens de agir colaborativamente (Baggio & Cooper, 2010). Carrão (2004), Hoffmann e Campos (2013) reforçaram esta conjuntura ao enxergarem as instituições de suporte como essenciais à manutenção da própria sobrevivência empresarial e das redes de cooperação, por um lado, e uma justificativa para o sucesso de destinos turísticos (Bonet, 2004), por outro. Molina-Morales e Cháfer (2016), em seu estudo na indústria de cerâmica espanhola, encontraram que organizações de suporte incrementam os potenciais laços interfirmas, ao reduzirem a distância entre os atores. Desse modo, graças às IDS, as redes se tornam mais densas, pois essas instituições tendem a ampliar as interconexões entre as empresas.

Todavia, é preciso destacar uma peculiaridade nos resultados constatados, pois, inicialmente, ao se observar o resultado global, verifica-se uma compreensão de reduzida atuação das instituições de suporte na construção da rede de cooperação (Tabela 10). Os resultados comparativos entre países (Tabela 10) mostram que os dados espanhóis intensificam a compreensão da importância reduzida das IDS no fomento à cooperação, em comparação aos resultados brasileiros.

No caso brasileiro, as opiniões se voltaram à concordância quanto à atuação das IDS no fomento à cooperação local, representada pelo auxílio aos empresários para que eles compreendam a importância de agir de maneira colaborativa e auxiliem nos diálogos iniciais para a composição das redes de cooperação (Tabela 10), sobretudo quando se pensa o

contexto do turismo, em que a predominância de empresas de pequeno porte demanda a intervenção de IDS para que a aproximação empresarial ocorra (Baggio & Cooper, 2010). Na observação às falas das instituições de suporte brasileiras (Quadros 14 e 15), nota-se uma articulação entre os empresários – organizada por IDS locais – na tentativa de aproximar os empresários para exercitarem o diálogo voltado à cooperação e compreenderem a importância das alianças empresariais no território, o que se reproduz na formação de associações empresariais e parcerias de negócios. Aqui se percebe o papel de intermediação já apontado antes por Selin e Beason (1991), e Hoffmann et al. (2007).

Em complementação a este pensamento, nos Quadros 19 e 26, há indicativos de que as empresas estejam coexistindo em um território com competição intensa e que isso, de alguma forma, exige a presença de organizações de apoio empresarial – sejam elas públicas ou privadas – na superação de obstáculos e na criação de condições necessárias ao estabelecimento dessas alianças (Hoffmann et al., 2003; Lado et al., 1997; Podolny & Page, 1998). Vieira (2017) reafirmou esta compreensão, ao identificar que, no contexto de alguns destinos nacionais, a competição local tem influenciado negativamente os relacionamentos entre empresas no mesmo estágio da cadeia produtiva. Outro caso, desta vez oriundo da Espanha, trata da cidade de Barcelona, onde, apesar da grande oferta hoteleira, foi possível criar e manter uma instituição que fomentasse o turismo na cidade, gerenciada pelos empresários (Bonet, 2004).

Contudo, o estudo de Costa (2009), na Rota das Emoções, apontou que a presença de conflitos não indica ausência de cooperação e, muitas vezes, esta constitui estratégia para solucionar aqueles. A este respeito, Chim-Miki e Batista-Camino (2016) alegaram que os destinos são ambientes nos quais as empresas estão propensas a cooperar na construção de um mercado, ao mesmo tempo que competem para reparti-lo. Vieira et al. (2018) acrescentaram que a intensidade da competição entre as empresas poderia conduzir também a uma busca por relacionamentos com organizações que prestam suporte à atividade empresarial para solucionar os conflitos. Assim sendo, por mais que se tenha notado uma forte presença de conflitos nas relações empresariais – traduzidos aqui a partir da competição acirrada – a cooperação se mostra possível, isto também porque IDS se apresentam para contribuir com a superação de conflitos e implantação da cooperação.

Ainda na realidade brasileira, foram identificadas evidências da organização de ações conjuntas por força das IDS (Tabela 10). Nos relatos de Costa (2009) e Costa et al. (2017), sobre a região da Rota das Emoções, essas iniciativas colaborativas se refletem na

participação empresarial conjunta em eventos externos de divulgação do destino e de seus serviços. Na pesquisa com as IDS – Quadros 15 e 16 – estas práticas foram mencionadas enquanto ações que envolvem o compartilhamento de custos para realização de *fam press* ou *press trips*, coleta de lixo e capacitações. Estes resultados expõem algo comum aos objetivos de formar redes e da colaboração interorganizacional, ou seja, economias de custos (Becker & Dietz, 2004; Oliver, 1990; Powell & Giannella, 2009), fator este fundamental à competitividade das PME (Balestrin & Vargas, 2004; Verschoore et al., 2014).

No mesmo sentido, os investigados brasileiros confirmaram o suporte técnico oferecido pelas IDS para que as empresas saibam como operacionalizar e/ou fortalecer as parcerias (Tabela 10). Esta circunstância justifica o mote de atuação das instituições de suporte e reforça o argumento apresentado por variados autores acerca da relevância das IDS em prover apoio técnico que favoreça a cooperação (Baggio & Cooper, 2010; Carrão, 2004; Miranda Júnior et al., 2016). As IDS – ao cumprirem o seu papel de provedoras de serviços de apoio, como a transferência de conhecimentos técnicos em um dado território (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2010) – criam melhores condições competitivas às empresas e que podem responder pela sua sobrevivência (Hoffmann & Campos, 2013). Em outros termos, conforme apontado anteriormente, uma variedade de estudos empíricos (Asheim & Isaksen, 2002; Baggio & Cooper, 2010; Carrão, 2004; Costa, 2009; Hoffmann & Campos, 2013; Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2010), em distintas nações e setores, defende o mérito das IDS na construção de estratégias que possibilitem competitividade às empresas situadas em uma aglomeração territorial e, entre essas estratégias, inclui-se a composição de arranjos colaborativos como as redes de cooperação.

O Quadro 17 fortalece a compreensão de que as IDS provêm apoio não somente técnico, como também financeiro que favorece a cooperação. Além disso, destaca-se o protagonismo de instituições como o Sebrae e a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH/MA), cujo escopo de atuação é específico para a natureza das empresas investigadas: empreendimentos hoteleiros de menor porte.

Uma compreensão relevante à realidade brasileira (Quadro 18) trata da necessidade atual de melhor estruturação dos segmentos da cadeia produtiva do turismo – especialmente nos destinos Barreirinhas (MA) e Parnaíba (PI) – corroborada por uma postura com menor independência e autonomia em relação às IDS, circunstância esta que ratifica o argumento de que, para a realidade brasileira, a ação dessas instituições se apresenta como relevante na

organização do setor turístico e da construção de arranjos colaborativos com propósitos de cooperação.

A observância às falas expostas no Quadro 18 ratifica o destaque atribuído às IDS para que a cooperação ocorra, sobretudo diante do reduzido grau de coesão entre os empresários, de maneira geral, e da necessidade de organizar os diversos segmentos em cada localidade, por meio da formação de entidades representativas. Nesse sentido, seja para que ações colaborativas sejam estruturadas, seja com o mote de promover uma melhor integração empresarial, as IDS confirmam suas contribuições para a rede de cooperação investigada e cumprem um de seus papéis centrais: constituir um agente mediador em condições de compatibilizar interesses heterogêneos presentes em uma região geográfica (Hoffmann et al., 2007; Selin & Beason, 1991).

Na realidade espanhola, a percepção sobre as IDS se estrutura de maneira divergente da realidade brasileira (Tabela 10). De antemão, revela-se que, embora as IDS se correlacionem positivamente à cooperação, os resultados obtidos junto aos empresários espanhóis sinalizam uma menor importância das IDS na composição das alianças. Por esse motivo, foram coletadas as percepções das IDS espanholas acerca da sua contribuição na formação das parcerias, bem como dos porquês do empresariado espanhol atribuir menor valor à participação dessas instituições no fomento à cooperação.

*A priori*, são notados posicionamentos sugerindo que para além da confiança, enquanto um recurso-chave na formação de alianças, o apoio institucional das IDS emerge como um elemento que pode responder pela cooperação entre os empresários. As IDS seriam necessárias não apenas para que estes tenham um contato inicial, mas também para mobilizar um grande número de empresas e direcionar seus olhares na construção de estratégias coletivas que lhes proporcionem benefícios comuns, como é o caso reportado por Bonet (2004). No Quadro 14, encontra-se a menção das instituições K e L abonando o entendimento anterior, assim como a fala da instituição J, ressaltando o apoio de firmas públicas na articulação conjunta das empresas. Esta situação, aliás, conecta-se ao preconizado por Baggio e Cooper (2010), e Beritelli (2011), para os quais o estabelecimento de redes turísticas requer a intervenção de organizações públicas. Por outro lado, a instituição M atribui uma menor importância às IDS locais e reconhece a confiança como o elemento responsável para que a cooperação tenha surgido (Quadro 14). Isso mostra que esses conceitos, do ponto de vista empírico, talvez estejam imbricados.

Apesar de as evidências de que as IDS espanholas exerçam influência positiva sobre a cooperação para os que lançam mão da sua intermediação, a ação das IDS na realidade daquele país aparenta ser em menor grau do que no contexto brasileiro, em razão de vários fatores identificados junto às instituições espanholas. Nesse caso, aventa-se que o empresariado espanhol tende a se comportar de maneira mais autônoma na aproximação para a cooperação por se tratar, em alguns casos, de empreendimentos situados em áreas mais isoladas geograficamente e, portanto, com inferior possibilidade de influência das IDS. Assim, haveria um efeito aglomerado no caso brasileiro, situação esta que não se registra no contexto espanhol. Ademais, as IDS estrangeiras suscitam a relutância e/ou desinteresse dos empreendedores locais no envolvimento com as discussões e articulações que tratam de parcerias, situação esta possivelmente ocasionada por uma ausência de cultura voltada à cooperação (Quadro 27).

Nesse aspecto, Cândido e Abreu (2004) já haviam citado fatores críticos para a viabilização de redes interorganizacionais, dentre eles aspectos socioculturais que envolvem cultura de cooperação, além da vinculação a políticas de desenvolvimento regional. Em complementação, Carrão (2004) advertiu que a incidência de fatores culturais são elementos estimuladores da criação e do desempenho das redes de cooperação, que transcendem aspectos econômicos desses relacionamentos e que estão na origem da diversidade das dinâmicas das redes. Kylänen e Rusko (2011) mostraram que o interesse comum pode fomentar uma agenda partilhada entre competidores. Talvez a falta desse interesse comum seja uma das causas de carência de interação.

Os discursos das IDS espanholas J, K e L (Quadro 27), portanto, corroboram o entendimento das empresas daquele país de que as IDS podem ampliar o seu campo de atuação e contribuir para o fortalecimento das parcerias empresariais na solução de problemas comuns, de modo que seja impactado positivamente o desempenho dos seus negócios, tal como ocorreu em Barcelona (Bonet, 2004). Este, no entanto, apresenta-se como um desafio, dadas as dificuldades das IDS em congregarem os empresários de hospedagem para que eles se articulem na construção de estratégias conjuntas que promovam uma melhor competitividade não somente aos empreendimentos, mas ao destino como um todo.

Cabe destacar, ainda, que a amostra espanhola abarcou empreendimentos situados em cidades mais centrais das Comunidades Autônomas pesquisadas e também outros mais afastados, o que pode ter influenciado os resultados quanto à relevância das IDS locais para a cooperação empresarial. Diferentemente, no caso brasileiro, tratou-se das empresas situadas

nos principais destinos da rota pesquisada e, portanto, com maiores possibilidades de atuação das IDS locais. Aqui se destaca a contribuição anterior de Hoffmann et al. (2007; 2008), a respeito da influência do fator território às empresas aglomeradas, no sentido de que elas acabam usufruindo de especificidades locais como a presença de instituições de suporte, além da possível confiança gerada e facilitada pela proximidade física das empresas.

Em suma, ainda que de maneira distinta para cada realidade estudada – Brasil e Espanha – as IDS se mostraram relevantes à cooperação empresarial. Nessa lógica, a ação das IDS, as quais podem desconsiderar aspectos de outras ordens que aproximem os empresários – a exemplo da confiança – agem em função da necessidade de melhor estruturação do setor turístico, da construção de estratégias que gerem maior competitividade às empresas e, do mesmo modo, promovam e organizem operações conjuntas entre os empresários que favoreçam um melhor desempenho.

Em contribuição a este raciocínio, traz-se o dado de que as IDS não se correlacionam positivamente à confiança interempresarial (Tabela 12), levando a não confirmação da hipótese H<sub>3b</sub>. O pensamento de que as IDS poderiam estimular a criação da confiança interorganizacional onde ela é ausente (Locke, 2001), ou quando ela não responde isoladamente pela cooperação empresarial, não é demonstrada neste estudo. Nesse rastro, as IDS ratificam sua autonomia na estruturação dos arranjos colaborativos e se mostram como elementos que substituem a confiança na construção da cooperação interempresarial. O Quadro 33, a seguir, traz o resumo das hipóteses discutidas no tópico 5.2.2.

Quadro 33 – Teste de Hipóteses (H<sub>3a</sub> e H<sub>3b</sub>) e conclusões apresentadas

Hipótese	Leitura	Resultado
H <sub>3a</sub>	Instituições de suporte se correlacionam positivamente à cooperação entre as empresas.	Confirmada
H <sub>3b</sub>	Instituições de suporte se correlacionam positivamente à confiança entre as empresas.	Não Confirmada

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

De maneira adicional, outro achado importante à discussão se refere aos ajustes sugeridos no modelo estrutural (Anexo 2), em que foi possível observar que o erro associado ao construto Instituições de Suporte (e21) apresenta uma alta correlação com os erros associados aos construtos Mecanismos Formais (e17) e Reciprocidade (e25). Ressalta-se, aqui, que as IDS agem na aproximação empresarial para que estratégias em torno da cooperação possam ser construídas de forma coletiva e, sobretudo em locais em que os empresários são mais resistentes à colaboração com terceiros, organizações de suporte podem gerar condições suficientes ao estabelecimento desses relacionamentos (Grandori & Soda,

1995; Castro et al., 2011). É com enfoque nessa perspectiva que se abordam as relações entre os construtos mencionados Instituições de Suporte, Mecanismos Formais e Reciprocidade.

Primeiramente, em se tratando da trajetória causal entre Instituições de Suporte e Mecanismos Formais, retoma-se a menção de Beritelli (2011), segundo a qual o fortalecimento do comportamento cooperativo no turismo tende a ocorrer, mormente, com base nos laços de confiança e entendimentos entre os indivíduos – de natureza mais informal – porém acrescenta que a cooperação formal também pode permear grupos pequenos em um destino turístico. Nesse sentido, o mesmo autor complementou que o empresariado age no desenvolvimento e instalação dos acordos de cooperação, enquanto que as instituições – especialmente as públicas – é que geram mecanismos formais – normas, leis e/ou contratos (Iwai, 2007) – que regem esses relacionamentos. Em argumentação anterior, Carrão (2004) assegurou que o suporte de organizações governamentais é fundamental à sobrevivência das redes de cooperação.

Axelrod (1984) alegou que cada indivíduo responde à deserção do adversário com outra deserção, e que uma possível solução para coibir comportamentos indesejados seria a ação de uma autoridade central para policiar ambos os lados, e que institua um estado de direito. Carrão (2004) advertiu que para o bom funcionamento das redes cooperativas são necessários representantes das esferas pública e privada, a fim de garantir a convivência de múltiplos líderes. De maneira coincidente, os trabalhos de Hoffmann e Campos (2013), e Hoffmann, Oliveira e Brocchi (2016) também haviam identificado, nos destinos estudados, organizações públicas e do terceiro setor. Neste trabalho, afora às instituições governamentais, também foram identificadas instituições do terceiro setor – como as associações empresariais (Quadro 7) – contexto que favorece a compreensão referente à influência positiva das IDS na composição das redes de empresas locais. Ademais, entende-se, aqui, que as IDS cumprem um dos seus objetivos no âmbito da cooperação, ou seja, o de oferecer apoio técnico na consolidação das relações cooperativas (Baggio & Cooper, 2010; Carrão, 2004; Miranda Júnior et al., 2016).

No que concerne à trajetória causal entre Instituições de Suporte e Reciprocidade (Figura 16), traz-se para este achado o argumento apresentado por Axelrod (1984). Este autor escreveu que as articulações voltadas à cooperação, em um dado território, podem se desenvolver mesmo entre adversários e crescer a partir de pequenos grupos de indivíduos que adotam a reciprocidade como base para a sua cooperação. Nessa lógica, as organizações de suporte empresarial, constituindo um agente intermediador dos relacionamentos empresariais,

poderiam direcionar comportamentos, construir projetos comuns e estimular que indivíduos – que não se conhecem ou que não dispõem da confiança como um recurso em comum – ajam de maneira recíproca uns com os outros nos acordos que forem firmados, no compartilhamento de informações valiosas e nas demais trocas de recursos importantes a sua competitividade. De forma adicional, as IDS podem exercer o ofício de alertar e policiar as empresas sobre condutas oportunistas e de deserção.

Em síntese, orientado pelos ajustes propostos pelos índices de modificação (Anexo 2), verificou-se que as IDS, em vez da relação positiva e direta com a confiança, constituem elementos que facilitam a criação/fortalecimento de outros elementos vinculados à confiança na formação da cooperação. Assim sendo, os elementos IDS angariam papel de destaque no fortalecimento da cooperação, porquanto elas não apenas influenciam positivamente a cooperação – por meio do estímulo à formação das parcerias e aproximação empresarial para colaborar com outras empresas, fornecendo auxílio técnico e promovendo a organização das parcerias – como também influenciando diretamente a criação de mecanismos formais e estimulando as trocas recíprocas entre as empresas.

A partir deste pensamento, expõe-se que a presença das organizações de suporte empresarial, para além das funções desempenhadas e descritas neste trabalho, pode levar à criação de mecanismos formais que estimulem as empresas a cooperar. Neste trabalho, reconheceu-se que os contratos são os elementos que agem em favor da cooperação empresarial, contudo, é importante considerar que outros mecanismos formais, de maneira análoga, podem contribuir para as parcerias entre as organizações.

A compreensão de que tanto mecanismos formais, quanto instituições de suporte podem atuar em substituição à confiança, encontra respaldo na visão de Cook, Hardin e Levi (2005). Segundo estes autores, a cooperação sem confiança seria possível, no nível interpessoal, caso instituições – aqui os autores se referem mais às instâncias governamentais – agissem como intermediadores e reunissem diferentes atores que não confiassem uns nos outros, e no nível organizacional, ao contar com mecanismos de controle que contribuam para a obtenção do comportamento cooperativo entre os membros da organização. Ao considerar que a rede pode ser encarada como o conjunto de relações interpessoais dos seus participantes (Lazzarini, 2008) e que, ao mesmo tempo, configura uma espécie de organização empresarial – que apresenta identidades e fronteiras delineadas, e é gerenciada para alcançar as metas estabelecidas pelos seus membros (Balestrin & Verschoore, 2014) – poder-se-ia dizer que os achados da pesquisa atual se alinham ao exposto pelos autores mencionados anteriormente.

### 5.2.3 Reciprocidade

No que concerne ao terceiro elemento vinculado, as evidências mostram que a reciprocidade influencia positivamente a cooperação interempresarial – segundo previsto na hipótese H<sub>4a</sub> (Tabela 13) – confirmando o seu reconhecimento como um componente central das redes interorganizacionais (Cooke et al., 1995). Este achado se mostrou relevante à realidade estudada visto que a literatura específica aponta possibilidades de cooperação, mesmo na ausência ou em situações de baixa confiança, desde que as relações entre os indivíduos se estruturam de maneira contínua, repetida, o que favorece a aquisição de benefícios que não poderiam ser alcançados isoladamente e que o fruto desses relacionamentos seja interpretado pelos envolvidos como uma interação de sucesso (Axelrod, 1984).

Em um comentário adicional, Selin e Beason (1991) defenderam a ideia de que o altruísmo, comportamento comumente associado aos relacionamentos confiáveis, não se faz necessário para que a cooperação ocorra, pois estratégias de sucesso, *per se*, conseguem suscitar alianças cooperativas devido à reciprocidade entre os atores e ainda que imersos em ambientes com oportunismo/egoísmo. A compreensão da reciprocidade agindo também em prol da cooperação é fortalecida por um dos resultados deste estudo, segundo o qual a confiança não pode ser encarada como um recurso comum a todos os indivíduos da rede e, por conseguinte, faz-se necessária a presença de outros elementos que também contribuam com a decisão de formar parcerias. O fato de não haver uma distribuição equânime de recursos entre todos os atores da rede já havia sido encontrado antes por Hoffmann et al. (2014), mas em um contexto industrial. Esse resultado aqui é novo, conquanto se tratar de empresas ligadas ao setor de serviços.

O elemento considerado pelo empresário, para a decisão de cooperar, pode se pautar ora em circunstâncias com menor risco, a exemplo da confiança, ora em elementos os quais envolvem maiores custos nas transações, como a reciprocidade. No caso da confiança, o empresário, via de regra, possui uma clareza maior acerca dos comportamentos futuros de um determinado ator no mercado, em que se pode considerar não apenas a palavra proferida, mas também a sua disposição para agir e as alternativas de que dispõe na sua escolha pela cooperação (Dasgupta, 1988). Na dinâmica da reciprocidade, as trocas econômicas se estruturam como em um jogo em que constantemente são avaliadas as interações passadas e

futuras, sendo que o histórico dessas interações é que condiciona se a retribuição dos comportamentos oferecidos será benéfica ou desertora. As garantias são reduzidas em relação à confiança forte e o temor pela punição dos parceiros se torna um dos motivos principais pela atitude de não deserção. Além disso, a reciprocidade ocorre em um contexto no qual os indivíduos não precisam de palavras, pois suas atitudes falam por eles (Axelrod, 1984).

A cooperação pode emergir a partir de pequenos grupos que, por meio da reciprocidade, conseguem invadir toda uma população de indivíduos. E uma vez que a cooperação com base na reciprocidade esteja estabelecida nessa população, ela consegue se proteger de invasões por estratégias não-cooperativas. A extensão deste raciocínio traz que em um grupo de indivíduos que lançam mão da reciprocidade, qualquer atitude menos cooperativa tende a ser punida – ou retaliada – e, por conseguinte, em uma realidade cujas ações recíprocas sejam regra, a atitude não cooperativa tende a ser eliminada (Axelrod, 1984).

Para as realidades estudadas, a reciprocidade foi identificada, a partir do sentimento de obrigatoriedade na retribuição da ajuda oferecida – seja ela uma indicação de serviço ou a troca de uma informação importante – das preocupações com as possíveis sanções/retaliações impostas ao empresário e do calculismo presente nas ações de cooperação (Tabela 10). No entanto, a exemplo do ocorrido com o elemento Instituições de Suporte, os resultados entre os países foram heterogêneos e carecem de maior detalhamento acerca das especificidades para cada território estudado.

Sobre as possíveis sanções/retaliações sofridas pelo empresariado, em consequência ao seu comportamento oportunista na rede, verificou-se uma preocupação reduzida nos destinos espanhóis (Tabela 10). O receio de sofrer deserções não aparenta ser a atitude que mais influencia o ensejo de cooperação na Espanha, todavia, assim como expresso no contexto institucional por Putnam (2005), não retribuir um favor oferecido pode gerar sanções – ou retaliações (Axelrod, 1984) – que impeçam o indivíduo a operacionalizar futuras transações econômicas no território em que atua. No Brasil, os empresários se mostraram mais preocupados com essa questão e a fala das IDS espanholas suavizaram esta percepção (Quadro 20).

Mesmo assim, na dinâmica das redes turísticas, seria oportuno atentar às retaliações, uma vez que a complementaridade entre as empresas define um ambiente arriscado para os que adotam posturas desertoras, isso apontado tanto na literatura (Scott, Cooper et al., 2008) como em evidências empíricas dessa tese (Quadro 20). Esta situação de interdependência é

mencionada por Selin e Beason (1991) como um dos motivadores das relações de cooperação, logo, requer-se que as empresas do turismo disponham de relacionamentos recíprocos entre si e que favoreçam a interação para fins de cooperação.

A observação às falas expostas no Quadro 20 trazem que a postura mais individualista do empresário que procura trabalhar menos em cooperação e não retribuir a ajuda recebida pode prejudicar os seus negócios. Para a realidade brasileira, os empresários concordam que existe um sentimento de obrigatoriedade na retribuição da ajuda oferecida (Tabela 10), situação esta que é determinante para o equilíbrio das relações em um dado contexto de trocas econômicas (Axelrod, 1984). Para os empresários espanhóis investigados, essa obrigatoriedade aparenta ser de menor importância, porquanto a maioria discorda que tenham que retribuir a ajuda oferecida (Tabela 10).

No que tange ao calculismo presente nas ações de cooperação (Tabela 10), ou seja, a atitude de parceria que se condiciona à retribuição de um benefício no futuro, o empresário brasileiro afirmou, em sua maioria, que ajuda terceiros porque acredita que poderá ser ajudado – ser indicado, obter informação importante etc. – em um momento vindouro. Na conjuntura espanhola, o calculismo se mostrou menos importante (Tabela 10), embora, nesta realidade, os discursos das IDS também tenham evidenciado um comportamento interessado e calculista por parte do empresário daquele país (Quadro 21).

Um tema observado no Quadro 21 se refere ao interesse em cooperar somente quando são constatados problemas, cuja ação cooperada facilita a sua solução ou é a condição para se alcançar um determinado objetivo. A conjunção de esforços em alianças de cooperação ocorreria a partir da constatação de que a atuação conjunta auxilia na resolução de problemas comuns, mesmo que os empresários costumem agir fora do viés da coletividade (Quadro 21). Selin e Beason (1991) haviam alegado que o altruísmo pouco tem relação com as razões por trás da interação com propósitos econômicos. E, em vez disso, as empresas interagem mais para formar relacionamentos interorganizacionais quando interesses próprios estão presentes e a cooperação evolui à medida que são retribuídas as atitudes benéficas – como a troca de recursos – por parte dos empresários.

Balestrin e Verschoore (2014) enriquecem esta análise ao ponderarem que a ação coletiva não é exclusiva às pessoas altruístas, pois os egoístas/individualistas cooperam para obter um ganho que sozinho seria impossível. Em outras linhas, a cooperação entre egoístas parte de ações deliberadas de agentes autônomos, a fim de atingir objetivos individuais e

coletivos simultaneamente (Verschoore & Balestrin, 2008b). Sendo assim, a cooperação pode ser resultante de uma decisão lógica tomada por um indivíduo egoísta (Axelrod, 1984) ou pragmático (Quadro 21), cujo objetivo principal é a obtenção de benefícios que, sem um parceiro, não poderia ocorrer (Axelrod, 1984).

Para a realidade interorganizacional do turismo, portanto, a reciprocidade constitui um elemento facilitador das relações cooperativas, tendo em vista que os empresários são também motivados por razões de interesse próprio, calculistas, pois se sentem obrigados a retribuir a ajuda oferecida, sob pena de serem retaliados pelos que sofreram com a sua deserção (Quadro 20). Isto posto, *a priori*, compreender-se-ia um vínculo de substituição por parte da reciprocidade com relação à confiança.

No entanto, para além da autonomia da reciprocidade nas ações de cooperação, verificou-se também a sua correlação positiva com a confiança na rede, consoante estabelecido na hipótese H<sub>4b</sub> (Tabela 13). A retribuição da ajuda oferecida, no decorrer do tempo, pode resultar em experiências de sucesso (Axelrod, 1984) que favoreçam a construção de confiança (Gambetta, 1988). A constatação da ação benéfica, advinda da conduta recíproca também contribui neste sentido (Quadro 22). Esses seriam possíveis indicativos da presença de confiança iniciada pela ação recíproca. No Quadro 34, é apresentado o resumo das hipóteses discutidas nesta seção.

Quadro 34 – Teste de Hipóteses (H<sub>4a</sub> e H<sub>4b</sub>) e conclusões apresentadas

H <sub>4a</sub>	Reciprocidade se correlaciona positivamente à cooperação entre as empresas.	Confirmada
H <sub>4b</sub>	Reciprocidade se correlaciona positivamente à confiança entre as empresas.	Confirmada

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

É nesse sentido que Powell (1990) compreendia a reciprocidade como um elemento que pode anteceder a confiança, haja vista que o conjunto de interações recíprocas de um indivíduo pode gerar segurança e estabilidade aos relacionamentos no decorrer do tempo, avivando uma vontade de investir nessas relações e, conseqüentemente, levando a relacionamentos pautados na confiança. Além disso, como se mostra na Tabela 10, o entendimento de que há uma maior discordância na decisão de formar parcerias por receio de sanções/retaliações dos parceiros, por um sentimento de obrigatoriedade na retribuição da ajuda oferecida e por força de uma ação calculada dos empresários pode indicar maior presença de confiança, uma vez que esta é caracterizada por atitudes mais benevolentes e íntegras (Mayer et al., 1995), em que as sanções sociais – ou retaliações – têm sua

importância reduzida diante da presença de confiança (Onyx & Bullen, 2000). Os depoimentos obtidos junto às IDS nacionais e estrangeiras delineiam a percepção de que a reciprocidade pode anteceder a confiança e favorecer o seu surgimento (Quadro 22).

O fato de a reciprocidade contribuir com a composição da rede de cooperação turística, bem como influenciar positivamente a confiança interempresarial insinua um papel de complementaridade da reciprocidade, em relação à confiança, porquanto a reciprocidade estimula a construção de relacionamentos confiáveis entre os empresários e fortalece as possibilidades de cooperação.

A partir das discussões dos tópicos 5.1 e 5.2, traz-se que a cooperação entre empresas se articula em torno de uma diversidade de fatores que respondem pela sua existência. A partir dos resultados apresentados, seria incorreto afirmar que a confiança é o único elemento que responde pelas redes de cooperação estudadas. Mais que isso, a partir das evidências de que existem outros elementos que atuam em substituição ou que fortalecem a confiança na composição dos relacionamentos empresariais, compreende-se que uma rede interorganizacional – apesar de sua natureza complexa, com empresas heterogêneas entre si e com inter-relações distintas – pode ser estabelecida e gerida por meio da confiança, dos contratos e das instituições de suporte.

Inicialmente, a confiança não se dá de maneira generalizada, nem é auto-suficiente na geração das parcerias (Quadro 10). Desse modo, o tomador de decisão acaba por escolher formas de estruturar as suas relações em rede com base em outros aspectos. Os contratos favorecem a cooperação turística, mas com menor peso atribuído pelas empresas, uma vez que elementos como a confiança parecem um recurso mais importante à formação das alianças (Quadros 12 e 13). Se contratualizar é algo complexo e inconveniente (Williamson, 1985) ou até mesmo pode fragilizar uma eventual confiança, o empresário pode preferir este mecanismo (Quadro 13).

As instituições de suporte se configuram como agentes que corroboram a cooperação empresarial (Quadro 18), por meio da construção de estratégias e orientações técnicas (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2010) – Quadro 17 – que aproximem as empresas e as motivem no esforço em consolidar as parcerias (Baggio & Cooper, 2010). Ademais, a aproximação para fins de cooperação provocada pelas IDS (Quadros 14 e 15) pode gerar comprometimentos entre os empresários que se traduzam em ações recíprocas, experimentais,

considerando histórico das interações e os resultados que foram obtidos nestas transações, ou ainda, impulsionando a criação de mecanismos formais para reger as relações.

A reciprocidade aparece como um elemento alternativo que tanto favorece a cooperação como a confiança interempresarial (Tabela 13). A conduta recíproca gera o compromisso futuro entre os envolvidos para responder ao comportamento oferecido em seu benefício na rede, ao mesmo tempo que, no aspecto longitudinal, pode gerar a confiança entre os estabelecimentos (Powell, 1990). De forma racional e calculada, o indivíduo considera o histórico e o resultado das suas interações que, se benéficas são retribuídas positivamente, mas se de retaliação desmotiva uma ajuda ao desertor.

Isto posto, avança-se para discussão final, acerca da relação cooperação e desempenho, tópico este relevou importantes achados à investigação, em especial, para o contextos dos empreendimentos turísticos situados em realidades distintas como Brasil e Espanha.

### **5.3 A Relação entre Cooperação e Desempenho nas Redes Interorganizacionais do Turismo**

Com relação ao terceiro e último objetivo específico proposto neste trabalho, identificar a inter-relação cooperação entre empresas turísticas e desempenho, traz-se que a cooperação em rede nos destinos estudados apresenta relação de significância com o desempenho empresarial ( $H_5$ ) (Tabela 13), reafirmando conclusões anteriores que compreendem a participação em rede uma condição suficiente ao desenvolvimento de relacionamentos que resultem em vantagem competitiva aos seus participantes (Belussi & Arcangeli, 1998; Dyer & Singh, 1998).

Oliver (1990) expôs que as firmas atuam em um contexto de relacionamentos e interconexões com o ambiente, e que a sobrevivência e o desempenho organizacional dependem das suas interações com outras organizações. Por extensão, Lado et al. (1997) afirmaram que o incremento no desempenho advém da colaboração estratégica entre diferentes atores. Belussi e Arcangeli (1998), por seu turno, asseveraram que a postura de cooperação das organizações pertencentes a uma rede propicia o compartilhamento de variados recursos importantes a sua competitividade. Estes recursos – que de individuais passam a ser coletivos – podem abranger desde informação e conhecimento (Powell &

Giannella, 2009), até valores monetários (Scott, Cooper et al., 2008) e mão de obra qualificada (Hoffmann & Campos, 2013).

Cabe destacar que o entendimento de vantagem competitiva, *a priori* com enfoque no desempenho isolado da empresa, evolui para um modelo de análise da competitividade que abarca as características do entorno social da empresa. Dessa maneira, subentende-se que a competitividade trata não apenas das organizações em si, mas do seu conjunto de interações e sinergias que favorecem um melhor desempenho, tanto para as empresas como para a região ou país (Vieira & Hoffmann, 2013). No âmbito do turismo, esta perspectiva se mostra relevante, a partir da compreensão de que a melhoria no desempenho empresarial, por força da atuação conjunta, incrementa também a qualidade e competitividade do destino em que as empresas se situam (Buhalis, 2000). E esta condição se mostra especial, à medida que a qualidade percebida pelos viajantes é a do conjunto de empresas e não a das partes isoladas (Costa et al., 2014), afora que no mercado turístico global, os destinos competem entre si para atrair os consumidores e não os negócios individuais (Ritchie & Crouch, 2003).

O achado de que a cooperação em rede constitui uma estratégia alçada pelas empresas na superação das suas limitações e para o alcance de recursos para melhorar o desempenho se mostrou relevante nas realidades estudadas. As evidências da presença de cooperação nas localidades investigadas residem, primeiramente, na elevação da frequência dos contatos com propósito de atuação conjunta (Tabela 10), situação que sugere um maior envolvimento das empresas para formar parcerias, o que responde pelo fortalecimento da cooperação local. Na comparação entre os países (Tabela 10), os dados sinalizam um aumento dos contatos no Brasil, enquanto que, na Espanha, este incremento dividiu as opiniões. No cenário nacional, o depoimento apresentado pela instituição de suporte A (Quadro 25) transparece uma elevação nas interações empresariais que tratem de ações conjuntas para gerar benefícios coletivos.

Esses contatos se estabelecem em torno de reuniões/encontros – intermediados ou não por IDS – para tomar decisões de longo prazo sobre o turismo<sup>15</sup> e para realizar a troca de recursos entre os parceiros como ideias, informações e/ou experiências<sup>16</sup> (Tabela 10). A necessidade de adquirir recursos é um dos pontos-chaves que motiva a decisão de estabelecer relacionamentos interorganizacionais (Das & Teng, 2001; Oliver, 1990) para fins de

---

<sup>15</sup> No comparativo entre os países, os resultados do Brasil (coop\_discutir\_futur – média 3,135) e Espanha (coop\_discutir\_futur – média 2,888) não apresentaram diferenças estatísticas significativas (sig. 0,074) no que tange à variável ações conjuntas – decisões de longo prazo.

<sup>16</sup> Na comparação entre os países, os dados brasileiros (coop\_compart\_info – média 3,471) e da Espanha (coop\_compart\_info – média 3,250) não apresentaram diferenças estatísticas significativas (sig. 0,075) quanto à variável “troca de recursos com os parceiros”.

cooperação (Franco, 2007). Esta, aliás, é outra prática comum no turismo, segundo se observa nos estudos de Teixeira (2012). Assim, a informação de qualidade e o conhecimento tácito aparecem como alguns dos recursos essenciais almejados pelas empresas (Dyer & Singh, 1998) e cuja troca/combinção resulta em criação de valor e, conseqüentemente, melhor desempenho organizacional (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

No que concerne à variável complementaridade de recursos com os parceiros (Tabela 10), situação típica do setor turístico (Selin & Beason, 1991), os empresários concordaram em sua maioria que carecem de parcerias locais para terem condições de receber/dar suporte ao visitante. Logo, a articulação em rede se confirmou como fundamental para que as empresas locais possam ofertar os seus serviços e acolher os visitantes (Hoffmann & Costa, 2008; Scott, Cooper et al., 2008).

Esses resultados são de concordância tanto na percepção do empresariado brasileiro (Tabela 10), como do espanhol. Algumas questões apresentadas pelas IDS entrevistadas espelham a ligação complementar das empresas que impulsiona – ou até mesmo exige que – elas colaborem com outras, de modo que operacionalizem os seus serviços e incrementem o seu desempenho. Como exemplo, são constatadas práticas de cooperação tanto horizontais como verticais, as quais englobam a necessidade de equipamentos e serviços dos parceiros para satisfazer o desejo dos clientes de realizar passeios, alojar potenciais clientes quando estão com lotação máxima, ou ainda, para realizar *fam press* voltado à divulgação externa dos atrativos e serviços locais (Quadro 23).

No que tange à indicação de parceiros (Tabela 10), os dados obtidos confirmaram resultados de variados estudos os quais detectaram que o ato de indicar outras empresas constitui prática comum nos destinos turísticos (Costa et al., 2017; Miranda Júnior et al., 2016; Teixeira, 2012), em especial, por exigir menor estruturação e formalização para a sua ocorrência, embora configure um primeiro passo para ações mais elaboradas de cooperação (Costa, 2009). Esta assertiva é corroborada pelo fato de que tanto as empresas nacionais quanto às espanholas (Tabela 10) sinalizaram a indicação dos serviços dos parceiros como uma ação recorrente em suas rotinas, percepção ilustrada nas alegações das instituições de suporte investigadas (Quadro 24).

A partir dessas opiniões presentes no Quadro 24, pode-se constatar alguns aspectos relevantes para os objetivos dessa pesquisa e que se direcionam ao ato de indicar os serviços de um parceiro. De antemão e consoante à exposição anterior, a interdependência e

complementaridade dos serviços turísticos favorece que as empresas, mormente as de menor porte, busquem a cooperação (Scott, Cooper et al., 2008). Assim, a cooperação vertical se materializa, a título de exemplificação, quando os empreendimentos de hospedagem indicam agências de receptivo para que seus clientes realizem passeios ou restaurantes para que eles tenham opções de alimentação (Costa, 2009; Costa & Nascimento, 2010).

A cooperação horizontal pode ocorrer, sobretudo quando em períodos de alta temporada, a demanda ultrapassa a capacidade operacional do empreendimento (Quadro 24), via de regra de porte reduzido, o que conduz os empresários de hospedagem a indicarem seus parceiros para dar suporte ao visitante (Costa et al., 2017). Com destaque, este tipo de cooperação entre PME foi reconhecida anteriormente como prática comum (Carrão, 2004), demonstrando que ações colaborativas são exequíveis mesmo em contextos turísticos de elevada concorrência (Kylänen & Rusko, 2011). A motivação mais perceptível na indicação do concorrente é atender o fluxo de visitantes na alta estação, porquanto é o momento em que as empresas atingem a sua capacidade operacional máxima. Há de se pensar, portanto, que essa cooperação é induzida pelo transbordamento da demanda.

As falas expostas no Quadro 24 revelam, igualmente, que a cooperação horizontal tende a ocorrer entre meios de hospedagem, em circunstâncias específicas. Contudo, a opinião colhida com a instituição de suporte B transparece que, entre agências de receptivo locais, a competição é mais acirrada, a ponto de inibir a cooperação entre organizações dessa natureza. Este resultado se coaduna, mais uma vez, ao defendido por Vieira et al. (2018), de que a intensidade da competição entre as empresas no mesmo estágio da cadeia produtiva pode influenciar negativamente os relacionamentos entre elas.

Acrescenta-se, ainda, que o ato de indicar se materializa mais em função da complementaridade dos serviços turísticos (Quadro 24 – depoimentos E, G, J e L), do que como uma ação planejada das empresas. Ou seja, a necessidade de contar com o serviço do parceiro para dar suporte ao visitante motiva, por si, o empresário a cooperar. De maneira adicional, traz-se que, assim como a confiança não se estabelece de forma generalizada na rede, a cooperação também não o faz (Quadro 25).

Este conjunto de variáveis que expressam as práticas de cooperação das localidades investigadas influencia positivamente o desempenho empresarial (Figura 16), o que fortalece a importância das redes para competitividade dos negócios (Dyer & Singh, 1998; Hoffmann et al., 2007; Teixeira, 2005), mormente quando se pensa a realidade das PME (Balestrin &

Vargas, 2004; Verschoore et al., 2014). No entanto, a investigação com as IDS nacionais e internacionais (Quadro 28) reforçou que o sucesso competitivo de uma empresa pode advir de uma série de outros fatores, que não apenas das redes interfirmas (Wever et al., 2005). Isto é, corrobora-se a noção da cooperação enquanto uma condição-chave para a competitividade empresarial, todavia que demanda outros fatores internos relacionados à gestão do negócio e capacidades dinâmicas da firma (Newbert, 2007; Teece et al., 1997) para que se atinja um bom desempenho.

Sob a ótica da estratégica, Miles e Snow (1986) advertiram que a tomada de decisão dos gestores precisa estar alinhada às capacidades organizacionais. Nesse rastro, o acesso, troca/compartilhamento de recursos, presentes nas ações em rede, são situações relevantes para um melhor desempenho das empresas, mas não seriam, por si, suficientes para que se chegue a este fim (Newbert, 2007), pois elas podem ter dificuldades em adquirir e reter todo o conhecimento disponível (Baggio & Cooper, 2010). Ter acesso a recursos valiosos requer o desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997), para melhor aproveitá-los, ou seja, o desenvolvimento da habilidade de uma firma em reconhecer o valor de informação nova e externa, assimilá-la e aplicá-la com fins comerciais. Assim, traz-se que não apenas a cooperação, mas também a qualidade da informação e a capacidade absorptiva das empresas podem ser críticas para o seu sucesso competitivo (Dyer & Singh, 1998; Teece et al., 1997), situações estas suscitadas pelas IDS investigadas (Quadros 28 e 29). Não em vão, Baggio e Cooper (2010) proferiram que a questão da capacidade absorptiva é crítica no turismo, sobretudo dada a predominância de PME neste setor.

Na indagação realizada junto às IDS nacionais e estrangeiras para melhor compreender as razões pelos quais os empreendimentos hoteleiros apresentam bom desempenho competitivo, há uma diversidade de explicações (Quadro 29). O primeiro aspecto destacado nas falas das IDS (Quadro 29) – que justifica o porquê das empresas serem competitivas e rentáveis – versa sobre a qualidade na prestação dos serviços, a qual perpassa questões como qualificação da mão de obra e infraestrutura oferecida. A preocupação com a qualidade se associa ao fornecimento de serviços que promovam a satisfação do cliente, aumento de produtividade e de participação de mercado. A qualidade percebida pelo cliente, portanto, constitui um meio de se diferenciar e, conseqüentemente, de obter vantagem competitiva diante dos concorrentes (Pimenta, 2005).

Para além da satisfação do consumidor em si, que se relaciona à qualidade dos produtos turísticos ofertados, a confiabilidade – em termos de competência na prestação dos

serviços – atribuída às empresas pode responder pela força empresarial para que ele seja alvo de indicação dos parceiros locais e, conseqüentemente, apresente maior volume de negócios (Quadro 30). Aqui é possível estabelecer um nexos com a confiabilidade apresentada pelas empresas como um dos motivadores para a escolha dos parceiros de cooperação (Costa et al., 2017). Neste ponto, independentemente da intensidade na conexão entre as empresas, um fator relevante na decisão de cooperar é o fato de o parceiro se mostrar competente na prestação do seus serviços. Se ele corresponde à expectativa do cliente que motivou a sua indicação, a parceria será mantida (Quadro 30). Antecipa-se que embora não faça parte do escopo deste trabalho tratar sobre a confiabilidade, os dados qualitativos apontaram a sua relevância e por isso se decidiu discorrer de forma sucinta sobre este tema.

Outro ponto relevante salientado pelas IDS se refere à inovação (Quadro 29). Seguindo o raciocínio de que a cultura de inovação dificulta a força competitiva, principalmente para as empresas menores (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005), torna-se importante a participação em redes, porquanto os riscos envolvidos nos projetos de inovação são compartilhados e a cooperação com este fim é facilitada (Powell, 1990). Dyer e Singh (1998) contribuíram, nesse tema, ao afirmarem que as alianças interfirmas são, em muitos casos, a mais importante fonte de novas ideias e informações que resultam na melhoria tecnológica e de inovação. Para Balestrin e Verschoore (2010), a aprendizagem e a inovação estão deixando de ser processos unidirecionais, individuais e endógenos da firma individual e se tornando processos abertos, multidirecionais, colaborativos e em rede. Esta afirmação encontra consonância com os resultados da presente pesquisa (Quadro 29).

Carrão (2004) advertiu que a competitividade se baseia, em especial, na inovação, fato que desafia às PME e, muitas vezes, as obriga a cooperar para acessar recursos informacionais. No âmbito turístico, as destinações têm uma necessidade de inovar para permanecerem competitivas em um ambiente global (Baggio & Cooper, 2010). Não ao acaso, Tidd e Bessant (2015) ressaltaram que sejam quais forem as condições tecnológicas, sociais ou mercadológicas envolvidas, a chave para se criar e manter vantagem competitiva tende a pertencer àquelas organizações que inovam continuamente.

Esta situação pode ocorrer não apenas no âmbito das alianças formais, como também nos relacionamentos que se dão informalmente. Como exemplo, há constatações na pesquisa sobre a inovação no setor turístico de Brasília (DF), em que a inovação gerou benefícios importantes às PME, sobretudo ganhos financeiros e de reputação, embora não houvesse uma articulação formal para que essas empresas alcançassem inovações conjuntas (Genuíno, Silva

& Monteiro, 2015). Estes resultados vão ao encontro das reflexões de Powell e Grodal (2004), segundo as quais o compartilhamento de informação complexa é reforçado por laços arraigados, o que sugere que as relações informais também têm o potencial para contribuir com a inovação.

Por fim, as instituições de suporte B, F e K (Quadro 29) fizeram referência ao uso da *internet* e das redes sociais como estratégias que potencializam a competitividade das empresas, afinal estas ampliam a sua visibilidade e o seu acesso a mercados, sejam eles internos ou no exterior. A tendência crescente de utilizar ferramentas digitais, principalmente das que fornecem conteúdo gerado pelos consumidores – *TripAdvisor, Booking* etc. – para aquisição de serviços turísticos, foi destacada por Filieri et al. (2015) como um meio para a obtenção de informação mais confiável do que sítios eletrônicos oficiais de destinos, agências de viagem ou mídia de massa. Para os casos brasileiros, notou-se que em duas cidades investigadas, os problemas na infraestrutura local de acesso à internet aparecem como obstáculos atuais ao incremento do desempenho empresarial, situação a ser superada na escalada dos empreendimentos hoteleiros para competirem no mercado atual. No Quadro 35, é apresentada a hipótese discutida nesta seção e a sua interpretação.

Quadro 35 – Teste de Hipótese H<sub>5</sub> e conclusão apresentada

H <sub>5</sub>	A cooperação entre as empresas está positivamente correlacionada ao seu desempenho.	Confirmada
<b>Interpretação</b>	<i>A cooperação em rede contribui para o desempenho empresarial nas localidades investigadas.</i>	

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo desta tese consistiu em determinar o papel da confiança e de seus elementos vinculados nas redes de cooperação turística do Brasil e da Espanha. Com base no Objetivo Geral, foram concebidos os Objetivos Específicos, de modo a esmiuçar as temáticas apresentadas anteriormente e inseridas na esfera do turismo, quais sejam: a) Verificar a relação entre confiança e cooperação nas redes interorganizacionais do turismo; b) Identificar a existência de elementos vinculados à confiança nas redes interorganizacionais do turismo; c) Identificar a inter-relação cooperação entre empresas turísticas e desempenho.

Esta tese se justifica teoricamente, em função dos trabalhos de Maggioni et al. (2014), Zee e Vanneste (2015), Czernek et al. (2017) e Baggio (2017) que apontaram para a necessidade de contribuir com estudos de redes no setor turístico, em especial, os que abrangem PME de hospedagem, ou ainda, apresentando evidências empíricas para corroborar que cooperação e competição favorecem melhor desempenho. Ademais, análises da confiança sob a ótica empresarial que suscitasse a atuação de elementos substitutos ou complementares à confiança na composição de redes fundamenta a proposição original e um dos avanços conceituais desta pesquisa.

Com o mote de alcançar os objetivos propostos, metodologicamente, foi adotada a técnica multivariada da AEE (Marôco, 2014). Assim, os dados foram coletados, presencialmente, com 155 empresas brasileiras e, via *survey monkey*, com 152 empreendimentos espanhóis, totalizando 307 meios de hospedagem. Desenrolou-se, ainda, uma pesquisa qualitativa, com 13 instituições de suporte, nove brasileiras e quatro espanholas, lançando mão da técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 1977), a fim de corroborar os resultados de pesquisa, e/ou apresentar novas informações pertinentes à discussão e que melhor esclarecessem as realidades investigadas. Os resultados quantitativos – com foco em PME de hospedagem situadas em cidades turísticas do Brasil e da Espanha – ampliam as possibilidades de replicação do modelo proposto para outros destinos, regiões ou países e, eventualmente, outros setores produtivos.

Diante disso, o presente trabalho aporta conclusões teóricas para além dos seus achados principais. Ademais, são esboçadas as contribuições centrais deste estudo para as práticas gerenciais, para a elaboração de políticas públicas, assim como para o meio acadêmico. Nessa ordem de apresentação, avança-se nas linhas subseqüentes. *A priori*, as conclusões de ordem teóricas envolvem os debates centrais sobre os temas confiança,

elementos vinculados à confiança, cooperação e desempenho nas redes interorganizacionais. Aqui, a diversidade de produções acadêmicas sobre essas temáticas revela olhares diversos e, por vezes, antagônicos o que enriqueceu os debates ao longo da investigação.

Nos destinos turísticos, a coexistência de comportamentos cooperativos e competitivos (Kylänen & Rusko, 2011; Tremblay, 1999; Vieira et al., 2018) reflete que, nessas localidades, ainda que os conflitos empresariais estejam presentes, a complementaridade entre as firmas estimula que elas se articulem entre si, a fim de melhorar o seu desempenho (Scott, Cooper et al., 2008). Logo, as interconexões dos inúmeros atores podem responder pelo seu sucesso (Baggio & Cooper, 2010). Assim, as ações em rede são formas viáveis para a construção de estratégias competitivas no turismo (Dwyer & Kim, 2003) e a composição dessas alianças pode ter na confiança um dos seus principais alicerces (Grandori & Soda, 1995).

Neste ponto, compreende-se que o gestor, em uma dada organização empresarial, pode pautar a sua tomada de decisão na confiança estabelecida com outras firmas (Lumineau, 2014), dado que os relacionamentos confiáveis aportam benefícios variados como a minimização de riscos e incertezas (Borgatti & Foster, 2003), a redução do oportunismo (Ring & Van de Ven, 1992) e a facilidade de acesso a recursos (Dyer & Singh, 1998). Nas articulações que envolvem transações econômicas, é comum que o empresário busque maior segurança nas suas decisões e aspectos relacionais, como a confiança, tornam-se aqueles que reduzem os riscos nas suas conexões (Luhmann, 1988).

Mas, há casos em que a confiança não se faz presente (Axelrod, 1984), o seu surgimento é inviável (Sydow, 1998), ou a sua presença não é suficiente para implementar as alianças (Czernek & Czaron, 2016). Nestas circunstâncias, os empresários carecem de alternativas na sua aproximação para fins cooperativos. Por esse motivo, são evocadas possibilidades da confiança contar com elementos vinculados a ela por substituição ou complementação para que a cooperação ocorra (Czernek et al., 2017). Neste estudo, o olhar se voltou aos mecanismos formais, às instituições de suporte e à reciprocidade como estratégias para superar a necessidade de confiança, ou até mesmo caminhos independentes que influenciam diretamente as alianças entre os empresários.

Quanto aos mecanismos formais, deu-se um maior enfoque aos contratos (Lumineau & Malhotra, 2011), enquanto ferramentas que protegem os parceiros de eventuais condutas oportunistas (Foss & Koch, 1996), ao coordenarem e controlarem as suas ações futuras (Lanz & Tomei, 2015). Via de regra, os contratos apresentam lógica de substituição com a confiança

(Dyer & Singh, 1998), haja vista que a presença de um reduz a necessidade do outro (Czernek et al., 2017). Em desfavor dos contratos, sabe-se dos elevados custos de transação na sua elaboração (Lumineau & Malhotra, 2011), o que, para pequenos negócios, pode dificultar ainda mais o estabelecimento de relações formais a partir destes mecanismos. Ademais, na realidade das empresas de menor porte, os gestores tendem a se articular de forma mais próxima, intensa, isso pensando no contexto dos aglomerados territoriais, o que, mais uma vez, cria condições propícias ao empresário para que aposte na confiança no momento de firmar as parcerias (Lanz & Tomei, 2015).

A respeito das IDS, é sabido da sua força no incremento das conexões entre diversos indivíduos (Molina-Morales & Cháfer, 2016), sobretudo quando se observa a sua intervenção no contexto dos aglomerados territoriais (Hoffmann & Campos, 2013). Assim, as empresas podem dispor de uma variedade de serviços de apoio técnico/financeiro que favorecem a sua competitividade (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2010), sobretudo por parte das instituições públicas, as quais agem como indutoras dos processos de cooperação (Beritelli, 2011). Por outro lado, são muitas as experiências nas quais a falta de um agente de articulação empresarial é que inviabilizou a cooperação entre atores (Neumann et al., 2011).

A reciprocidade é um dos componentes centrais das redes, junto à confiança (Cooke et al., 1995), tendo em vista sua íntima inter-relação, na qual aquela pode anteceder e impactar positivamente esta (Powell, 1990). O ensejo de cooperar se pauta não apenas na preocupação com o bem-estar de um terceiro – raciocínio comumente aplicado à confiança – mas, acima de tudo, no interesse particular de angariar vantagens por meio dessas alianças, porquanto o alcance dos resultados pode se condicionar ao fato de se pertencer a uma rede, ou ainda, o ator pode se dar conta que esforços cooperativos propiciam melhores resultados na busca individual por desempenho superior (Axelrod, 1984). Logo, há chances reais de cooperar, mesmo sem confiança, pois a atitude calculada e embebida no individualismo do ator pode ser suficiente para que ele decida agir de forma colaborativa com terceiros (Siqueira, 2005).

A respeito da cooperação e do desempenho, a literatura justifica uma relação positiva entre os dois construtos (Balestrin & Verschoore, 2010), porquanto a ação em rede é definida como uma estratégia alçada pelas PME para ampliar o seu acesso a recursos competitivos (Verschoore & Balestrin, 2008b) e a informações sobre oportunidades de mercado (Brunetto & Farr-Wharton, 2007). No que concerne aos meios de hospedagem, as redes favorecem a obtenção de vantagens competitivas para lidar com a ação das grandes cadeias hoteleiras (Hocayen da Silva & Teixeira, 2009). Ainda assim, é feita uma ressalva quanto a esta questão

no sentido que é fundamental que as empresas também desenvolvam as suas capacidades absorptivas para incrementar o seu desempenho (Teece et al., 1997).

Fundamentado nas exposições anteriores, este estudo avançou seguindo os objetivos propostos e tendo como base oito hipóteses de pesquisa derivadas do referencial teórico e de onde se propôs o modelo teórico aqui apresentado e analisado. A aplicação junto às empresas brasileiras e espanholas, utilizando a AEE, possibilitou corroborar seis das oito hipóteses, conforme Quadro 36, a seguir.

Quadro 36 – Resumo do Teste de Hipóteses e das Conclusões

Hipótese	Leitura	Resultado
H <sub>1</sub>	A confiança interorganizacional está positivamente correlacionada à cooperação entre as empresas.	Confirmada
<b>Interpretação</b>	<i>A confiança interorganizacional contribui para a formação das redes de cooperação das localidades investigadas.</i>	
H <sub>2a</sub>	Mecanismos formais se correlacionam positivamente à cooperação entre as empresas.	Confirmada
H <sub>2b</sub>	Mecanismos formais se correlacionam positivamente à confiança entre as empresas.	Não Confirmada
<b>Interpretação</b>	<i>Os mecanismos formais atuam como substitutos da confiança nas redes de cooperação das localidades investigadas.</i>	
H <sub>3a</sub>	Instituições de suporte se correlacionam positivamente à cooperação entre as empresas.	Confirmada
H <sub>3b</sub>	Instituições de suporte se correlacionam positivamente à confiança entre as empresas.	Não Confirmada
<b>Interpretação</b>	<i>As instituições de suporte atuam como substitutos da confiança nas redes de cooperação das localidades investigadas.</i>	
H <sub>4a</sub>	Reciprocidade se correlaciona positivamente à cooperação entre as empresas.	Confirmada
H <sub>4b</sub>	Reciprocidade se correlaciona positivamente à confiança entre as empresas.	Confirmada
<b>Interpretação</b>	<i>A reciprocidade atua de forma complementar à confiança nas redes de cooperação das localidades investigadas.</i>	
H <sub>5</sub>	A cooperação entre as empresas está positivamente correlacionada ao seu desempenho.	Confirmada
<b>Interpretação</b>	<i>A cooperação em rede contribui para o desempenho empresarial nas localidades investigadas.</i>	

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados da pesquisa.

Inicialmente, traz-se que duas hipóteses vão de encontro às expectativas levantadas a partir da literatura utilizada. A primeira se refere ao fato dos contratos não se correlacionarem positivamente à confiança entre as empresas (H<sub>2b</sub>). Diferentemente do entendimento de que os contratos servem de base para construir confiança (Lanz & Tomei, 2015), para as realidades estudadas, eles constituem uma estratégia que possibilita a cooperação empresarial e atuam em substituição à confiança (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1995).

Uma evidência para explicar esta situação trata do entendimento de que os contratos podem ser preteridos em relação à confiança por esta ser uma condição mais interessante às

empresas na trocas de recursos (Dyer & Singh, 1998), afora tempo e custos envolvidos na sua elaboração (Blomqvist, 1997). Em somatório, a explicitação de um contrato entre duas partes interessadas em cooperar, em vez de engendrar uma confiança – por estabelecer orientações de como proceder na parceria (Mellewigt et al., 2007) – pode resultar no efeito oposto, principalmente se já houver confiança entre as partes.

A segunda hipótese não confirmada é aquela que se refere às IDS positivamente correlacionadas à confiança entre as empresas (H<sub>3b</sub>). Conforme será retomado nas linhas subsequentes, o papel das organizações de apoio empresarial se orienta mais na organização das parcerias em rede, como também na formalização das parcerias e no estímulo às ações recíprocas entre os parceiros. Assim, o argumento de que a reputação confiável da IDS pode legitimar a aproximação entre empresas, pressupondo que estas sejam também confiáveis, não se confirmou. As demais hipóteses levantadas foram confirmadas e a pesquisa qualitativa propiciou análises adicionais para corroborar os entendimentos levantados.

Tendo em mente o objetivo específico – *verificar a relação entre confiança e cooperação nas redes interorganizacionais do turismo* – compreende-se que a confiança existente entre as empresas pesquisadas, tanto nacionais quanto estrangeiras, favorece a formação de redes de cooperação (H<sub>1</sub> confirmada), consoante ampla literatura que defende esta situação (Blomqvist, 1997; Borgatti & Foster, 2003; Castro et al., 2011; Child & Faulkner, 1998; Grandori & Soda, 1995; Gambetta, 1988; Gulati, 1998; Hoffmann & Schlosser, 2001; Hoffmann et al., 2014; Jarillo, 1988; Lanz & Tomei, 2015; Ring & Van de Ven, 1992; Sydow, 1998; Thorelli, 1986). A observação dos dados coletados reforçou que os brasileiros atribuem maior importância à confiança do que os espanhóis.

De modo mais específico, a confiança foi percebida por meio de variáveis as quais indicaram que as empresas tendem a confiar nos seus parceiros, reiterando a lógica estratégica do gestor em considerar a confiança como um recurso relacional que minimiza os riscos subjacentes aos relacionamentos interorganizacionais (Sydow, 1998) e amplia o compromisso com as relações (Ganesan & Hess, 1997). No entanto, evidências apontaram que esta confiança ocorra entre pequenos grupos e não de forma generalizada (Sydow, 1998) nos destinos estudados, e isso fortalece a necessidade de que outros elementos que se vinculem à confiança para que a cooperação em rede se materialize. Sendo assim, quando se trata de confiança, ao menos no estudo realizado, ela se reporta mais como uma ação estratégica, deliberada e não como um evento social propriamente. Ela ocorre, pois beneficia o desempenho empresarial, e o sujeito a desenvolve como indivíduo ligado a uma empresa.

Revelou-se uma elevação da confiança entre os parceiros, ratificando o caráter incremental da confiança no decorrer do tempo (Gambetta, 1988). O desenvolvimento de relacionamentos estáveis, pautados na confiança, propicia maior densidade às redes e favorece ganhos qualitativos a essas interações com propósito econômico (Scott, Baggio et al., 2008).

As expectativas positivas sobre o cumprimento de acordos e compromissos no longo prazo justificaram a visão do empresariado acerca dos futuros comportamentos benéficos em relação a si e que estimulam a cooperação. Esperar do parceiro a atitude de cumprir acordos em um horizonte longitudinal (Mayer & Davis, 1999), reverbera o impacto da confiança na cooperação interempresarial. Dessa maneira, a confiança fortalece a cooperação, em razão das inúmeras vantagens que ela aporta às empresas no momento de optarem pela ação colaborativa. Assim, como uma escolha racional, o decisor deverá perceber que o custo de confiar compensa em função dos resultados possíveis. Logo, o resultado da confiança, como ação no hoje, respalda-se na esperança do resultado de amanhã.

No que se refere ao objetivo específico *identificar a existência de elementos vinculados à confiança nas redes interorganizacionais do turismo*, este estudo repousa as suas principais contribuições, ao identificar que, para além da confiança, outros elementos se vinculam a ela por substituição ou complementação para efetivar as parcerias em rede.

Com base no elemento vinculado, mecanismos formais, confirmou-se a sua correlação positiva com a cooperação interempresarial (H2<sub>a</sub> confirmada), sugerindo-se, então, que os contratos também são ferramentas alçadas pelas organizações no momento de compor as parcerias (Foss & Koch, 1996), seja com o propósito de coordenar as ações ou assegurar o compromisso com a relação (Lumineau & Malhotra, 2011).

Todavia, a confiança formatada em grupos, no interior das redes, ocasiona menor preocupação com o oportunismo e, de maneira análoga, reduz os riscos e, conseqüentemente, o interesse geral no uso de contratos para nortear os relacionamentos. Assim, os contratos acabam sendo preteridos em relação à confiança (Lanz & Tomei, 2015), ratificando um vínculo de substituição entre eles (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1995; Uzzi, 1997). Talvez, por isso, para ambos os países pesquisados, a confiança se configure como um elemento com maior força impulsionadora das ações colaborativas e a dinâmica dessas relações se estruture em um contexto com maior informalidade. Esse aspecto está respaldado pela literatura, o papel da substituição. Mas, talvez o próprio fato de as relações serem pautadas pela informalidade, em um contexto de PME, pode ajudar a que a confiança pretira o contrato, já

que, com este último, ainda poderá haver custos de transação *ex post* (Williamson, 1985). E a sanção pode ser alta para quem for oportunista em um contexto de território (Axelrod, 1984). A fé nessa sanção permite que se use a confiança nas relações, sem maiores temores.

No que tange ao elemento Instituições de Suporte, verificou-se a sua influência positiva sobre a cooperação interorganizacional (H<sub>3a</sub> confirmada), reafirmando entendimentos anteriores acerca do seu papel de destaque para a formação de redes nas aglomerações territoriais do turismo (Baggio & Cooper, 2010; Hoffmann & Campos, 2013), ou mesmo da manufatura (Hoffmann, Belussi, Molina-Morales & Pires, 2017). Os relacionamentos que ora são estimulados pelas IDS configuram um efeito do território, haja vista que contar com o seu apoio técnico é uma das vantagens apresentadas às empresas aglomeradas (Hoffmann & Campos, 2013; Hoffmann et al., 2016; Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2010). Em outro ponto, os indícios da forte competição nos territórios amplificam a necessária intervenção das IDS, tanto públicas quanto privadas (Carrão, 2004), na superação de barreiras e na construção das condições necessárias ao estabelecimento dessas alianças (Hoffmann et al., 2003; Lado et al., 1997; Podolny & Page, 1998). Nesse sentido, a função desempenhada pelas IDS substitui a necessidade de desenvolver confiança para consolidar relacionamentos interempresariais, ratificando a sua autonomia no fomento à cooperação. Expõe-se, portanto, o vínculo de substituição entre IDS e a confiança na composição das alianças.

No entanto, os resultados obtidos por países se mostraram, em parte, controversos, em razão das especificidades encontradas, como o isolamento geográfico de alguns empreendimentos estrangeiros pesquisados que acabaram não sendo contemplados pelas políticas públicas voltadas ao suporte empresarial. Ou ainda, devido à ausência de cultura de cooperação, ocorrências identificadas por Cândido e Abreu (2004) como críticas à formação e à viabilização das redes. Desse modo, as empresas espanholas sinalizaram uma importância reduzida das IDS na sua decisão de cooperar, demonstrando posturas mais autônomas por parte desses empreendimentos quando se objetiva a cooperação. Portanto, pode haver um efeito território importante, quando se fala de IDS em destinos turísticos.

De forma contrária, a experiência brasileira reiterou que as IDS auxiliam os empresários para que eles compreendam a importância de cooperar (Baggio & Cooper, 2010), e intermedeiam, para tanto, os diálogos iniciais (Selin & Beason, 1991), organizam as ações conjuntas (Costa, 2009) e/ou oferecem apoio técnico (Baggio & Cooper, 2010; Carrão, 2004; Hoffmann & Campos, 2013). Cabe retomar a ideia da elevada competição que permeia os destinos turísticos (Kylänen & Rusko, 2011), que pode (Vieira et al., 2018) ou não obstruir os

esforços de cooperação (Costa, 2009). Neste último caso, seu papel pode ser importante quando se pode contar com IDS na superação dos conflitos e na implantação dos arranjos colaborativos (Grandori & Soda, 1995; Castro et al., 2011). Então, aqui se nota a possibilidade de um efeito território quando se avalia as IDS.

A participação atribuída às IDS na composição das redes foi ressaltada a partir dos achados de que, além de fomentar diretamente a cooperação interempresarial, as IDS são determinantes também na construção de mecanismos formais para nortear os comportamentos cooperativos. Elas, de alguma forma, encetam a cooperação, por meio da orientação empresarial para fechar parcerias com o uso de instrumentos formais. Foi nesse aspecto que Beritelli (2011) argumentou que a cooperação formal também pode permear grupos pequenos em um destino, cabendo às instituições – principalmente públicas – criarem mecanismos formais para reger as relações. O outro achado se refere ao papel de intermediação das IDS para direcionar e estimular que as empresas que não possuem vínculos relacionais mais intensos – como a confiança – ajam de maneira recíproca com o intuito de cooperar. Esta possibilidade já havia sido mencionada anteriormente por Axelrod (1984), pois a ação de uma autoridade central contribui para que duas partes evitem agir com deserção em relação à outra.

A partir das novas trajetórias causais entre IDS e Mecanismos Formais, e IDS e Reciprocidade, conclui-se que as instituições de suporte, mais do que somente se correlacionarem positivamente à cooperação entre os meios de hospedagem, favorecem a criação/fortalecimento de outros elementos vinculados à confiança na composição das redes. Em outros termos, as IDS influenciam diretamente a criação de mecanismos formais e estimulam as trocas recíprocas entre as empresas, ampliando sua importância para que a cooperação seja semeada.

O elemento reciprocidade se apresentou como o único atuando em complementação à confiança, porquanto a atitude recíproca se correlaciona positivamente tanto à cooperação entre as empresas ( $H_{4a}$  confirmada), como à confiança existente entre elas ( $H_{4b}$  confirmada). Os estímulos à atitude cooperativa e que, concomitantemente, propiciam a emersão da confiança se reproduzem no calculismo dos empresários (Axelrod, 1984; Siqueira, 2005) e na obrigatoriedade na retribuição da ajuda oferecida (Siqueira, 2005).

A cooperação pode sim advir do interesse particular de egoístas, especialmente quando se constata que a ação coletiva favorece ganhos superiores à ação individual (Axelrod, 1984; Balestrin & Verschoore, 2008b, 2014). As opiniões por países reiteram diferenças, pois para o

empresariado estrangeiro, condutas recíprocas são menos relevantes à formação das redes do que para o nacional. Os resultados apontam que mesmo sendo egoístas, por ser uma escolha racional, as empresas podem estabelecer relações baseadas em confiança, o que parece ser outra contribuição desse trabalho.

No tocante às retaliações/sanções promovidas pelos que sofreram deserções (Axelrod, 2014), a maioria dos empresários, tanto brasileiros como espanhóis, sinalizou ser essa preocupação menos relevante o que, de certa forma, suscita que a conduta oportunista, em certos casos, possa não ser retaliada, em razão do individualismo constituir uma atitude comum e inerente a muitos atores do mercado, ou que ela é inexistente, já que a deserção impactaria negativamente no futuro de uma empresa que está vinculada a um território e, assim, possui grandes barreiras de saída.

Neste estudo, a reciprocidade mantém a sua relevância nas interorganizacionais (Cooke et al., 1995), independentemente da intensidade com que a confiança se faça presente entre os seus membros. Este primeiro argumento ratificaria uma posição de substituição da reciprocidade com relação à confiança, se as ações recíprocas também não influenciassem diretamente a confiança entre indivíduos ligados em rede. Em outras palavras, as interações recíprocas podem gerar a segurança e a estabilidade necessárias para que investimentos nesses relacionamentos sejam realizados e levem a uma confiança entre os parceiros (Powell, 1990). Nessas condições, a reciprocidade tanto corrobora as ações em rede, como fortalece a confiança que permeia os parceiros de cooperação, constituindo-se, então, em um elemento que complementa a confiança, ou é o pagamento racional por ser cooperativo.

Com relação ao terceiro objetivo específico – *identificar a inter-relação cooperação entre empresas turísticas e desempenho* – os resultados confirmaram que a ação em rede proporciona melhor desempenho às empresas (H<sub>5</sub> confirmada) (Belussi & Arcangeli, 1998; Dyer & Singh, 1998; Lado et al., 1997; Oliver, 1990). Na realidade das PME do turismo, o incremento no desempenho individual passa a favorecer a competitividade geral dos destinos (Buhalis, 2000), haja vista que a qualidade percebida pelos visitantes é atribuída ao conjunto de empresas e não à atuação isolada de cada uma delas (Costa et al., 2014). O estudo qualitativo evidenciou, em acréscimo, que a cooperação deve vir acompanhada do desenvolvimento de capacidades dinâmicas organizacionais (Newbert, 2007), dentre outros aspectos que envolvem a gestão do negócio, como a inovação (Carrão, 2004).

O resultado do acesso a recursos heterogêneos, o qual motiva a ação coletiva (Das & Teng, 2001; Oliver, 1990), é um dos principais fatores que amplifica as possibilidades de obter melhor desempenho (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Além disso, as redes investigadas têm se mostrado mais densas, pois vem ocorrendo um aumento na frequência dos contatos com fins de cooperação (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009), em especial, no caso brasileiro. A ação conjunta, fundamental para que as empresas compartilhem recursos (Nahapiet & Ghoshal, 1998) e deem suporte aos visitantes (Scott, Cooper et al., 2008; Selin & Beason, 1991), em uma expectativa de longo prazo (Costa, 2009) também foi identificada nas duas realidades investigadas e corrobora a intensidade das relações cooperativas locais.

Diante da realidade estudada – rede entre empresas de hospedagem – a prática de indicar revelou alguns aspectos especiais sobre a cooperação local, visto que em vez de ações mais complexas e estruturadas de cooperação, esta se mostrou a partir de ações mais simples, informais e que revelam a natureza de interdependência e complementaridade dos empreendimentos turísticos, sobretudo por serem de porte reduzido (Scott, Cooper et al., 2008). Isso mostra que a cooperação pode ter um efeito indústria, isto é, a cooperação pode existir de distintas formas, a depender da indústria envolvida. Embora como construto ele seja robusto, sua operacionalização deve ser idiossincrática. Assim, conforme observado em estudos anteriores, a cooperação vertical se reflete, nos meios de hospedagem, na indicação das agências de receptivo para executarem passeios ou dos restaurantes como opções de alimentação (Costa, 2009; Costa & Nascimento, 2010); e a cooperação horizontal ocorre quando em períodos de alta temporada, a demanda ultrapassa a capacidade operacional do empreendimento, requerendo o suporte de um parceiro (Costa et al., 2017).

A título de síntese, algumas iniciativas identificadas favorecem iminentemente o seu melhor desempenho, a exemplo da indicação de parceiros. A elevação no volume de negócios, por contar com maior fluxo de visitantes, provoca um ganho imediato e aparente que evidencia as benesses de atuação conjunta. Em outro sentido, compartilhar recursos informacionais, apesar de reproduzir a atuação conjunta, requer um conjunto adicional de medidas que favoreça o desempenho individual, isto porque capacidades dinâmicas são essenciais e se agregam às habilidades de cooperar ((Newbert, 2007).

A partir do texto desta conclusão, o Objetivo Geral – *determinar o papel da confiança e de seus elementos vinculados nas redes de cooperação turística do Brasil e da Espanha* – foi atingido e, do mesmo modo, o questionamento sobre a relação entre confiança e seus elementos vinculados nas redes de cooperação turística do Brasil e da Espanha.

Conclui-se que a confiança se mantém como um recurso facilitador dos relacionamentos interorganizacionais (Blomqvist, 1997; Child & Faulkner, 1998; Grandori & Soda, 1995; Gambetta, 1988; Gulati, 1998; Jarillo, 1988; Ring & Van de Ven, 1992; Sydow, 1998; Thorelli, 1986). A visão de que a cooperação ocorre mesmo em contextos que inviabilizam a construção de relações confiáveis (Sydow, 1998) estimulou a concentração de olhares sobre outros elementos que pudessem favorecer a efetivação desses arranjos colaborativos (Axelrod, 1984; Czernek et al., 2017; Lanz & Tomei, 2015).

No âmbito das empresas de hospedagem pesquisadas, as decisões de cooperação lançam mão dos possíveis elementos que possam ser considerados para as empresas se tornem parceiras. Por vezes, as empresas fundamentam a sua tomada de decisão em elementos com menores riscos envolvidos, a exemplo da confiança que permeia as suas relações, ou contando com a intervenção de instituições de suporte para orientar os comportamentos em rede. Por outro lado, os empresários passam a considerar elementos que ancoram custos elevados de transação como os contratos e a reciprocidade.

É imprescindível ressaltar a complexidade das redes (Miles & Snow, 1986) que, dada a sua natureza, objetivos, heterogeneidade dos seus participantes etc., dificilmente serão iguais entre si (Balestrin et al., 2010; Carrão, 2004) ou poderão envolver todas as empresas de forma simultânea e na mesma intensidade (Brass et al., 2004). Conforme os achados deste trabalho, é pouco provável que os elementos considerados na formação dos relacionamentos interorganizacionais se estruturam da mesma maneira entre os diversos grupos existentes no interior das redes. O mais provável e até simples é que a cooperação em rede se organize em torno de pequenos grupos de pessoas com vínculos sociais preexistentes (Beritelli, 2011).

Para uns, a confiança interorganizacional atua com protagonismo e favorece a ação cooperada. Para outros, a ausência de confiança – ou esta em níveis insuficientes para que as empresas se sintam seguras para fechar parcerias – motiva a escolha por contratos na criação de condições mais rígidas de interação, orientadas a partir de regras estabelecidas que direcionem os comportamentos e, eventualmente, punam o oportunismo. Para outros grupos na rede, a intervenção das IDS aporta maior segurança no estabelecimento das parcerias, uma vez que a sua ação no gerenciamento dos relacionamentos cooperativos, diminui as preocupações dos empresários no que tange à conduta de possíveis e atuais parceiros de cooperação. Ademais, essas próprias instituições podem responder pela criação dos mecanismos formais que norteiem as ações ou de estímulos à postura recíproca dos empresários que corrobore a aliança entre eles.

Ou ainda, há casos em que a conduta recíproca, em favor de um benefício futuro, conduz o empresário a manter um estado de alerta quanto à interpretação dos comportamentos de terceiros: se de ajuda, oferece-se retribuição; se de deserção, oferece-se retaliação. Assim, a reciprocidade estabelece um cenário de maior tensão entre as partes, porém favorecedora das alianças cooperativas e, no horizonte longitudinal, criando bases para que a confiança possa ser criada. Em suma, a partir de elementos que se vinculam à confiança, as redes de cooperação se consolidam e os empresários passam a se beneficiar das ações advindas dessas interações de rede para que ocorram ganhos em seu desempenho individual.

Sob o ponto de vista das práticas gerenciais a serem consideradas pelas empresas, foram reiteradas as diferentes possibilidades de aproximação com outros empreendimentos com a finalidade de formar arranjos colaborativos. A confiança e seus elementos vinculados precisam ser trabalhados de forma articulada e simultânea, respeitando as especificidades de cada destino, para que as vantagens de agir em rede sejam alçadas. Ao considerar o protagonismo das IDS no fomento à cooperação, reitera-se a relevância em promover condições adequadas de atuação das IDS nos territórios em que a cooperação se torne uma estratégia de sucesso às empresas, ou ainda, como uma ferramenta de mitigação de conflitos, possivelmente ocasionados pela competição empresarial.

No que tange a elaboração de políticas públicas, as IDS deveriam reconhecer que alguns fatores locais tanto podem ser impeditivos como favorecedores da ação cooperada. Situações esboçadas na literatura e que aparentemente, *per se*, favorecem a articulação entre as empresas, como a confiança interorganizacional, não parecem ser suficientes para que elas tomem a decisão de cooperar. Pode se somar a esses fatores, a falta do conhecimento técnico-operacional sobre a importância dessas práticas ou ainda, a carência de uma cultura empresarial que possibilite o envolvimento em ações coletivas. Por isso, as IDS devem trabalhar a construção coletiva de pontes entre as empresas que favoreçam a cooperação, bem como o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e de conhecimentos em gestão que resultem em práticas competitivas que incrementem o seu desempenho, como a inovação e qualidade na prestação dos serviços. Além disso, o papel de repositoras de conhecimento e informação corrobora as possíveis contribuições dadas pelas IDS para que as empresas em um dado território se mantenham competitivas.

Quanto às contribuições para o ensino dos temas discutidos, compreende-se que a abordagem sobre os relacionamentos interorganizacionais para o setor turístico deva reforçar uma gama de elementos que eventualmente precedam a formação das redes e influenciem a

decisão de cooperar, mas que também considere momentos posteriores à formação da cooperação, porquanto há situações em que a confiança pode ser quebrada, assim como elementos que se vinculam a ela podem sofrer alterações em sua atuação. Como o caso das IDS que, *ceteris paribus*, desenvolvem projetos com prazos de execução que, muitas vezes, não abrangem tempo suficiente para que as empresas gozem de autonomia na condução da gestão do destino e dos próprios arranjos colaborativos que foram criados. Assim, as dificuldades encontradas pelas empresas para gerenciar as redes e que elementos são considerados ao longo de sua existência podem enriquecer os debates em sala de aula.

A presente pesquisa possui algumas limitações. Inicialmente, a impossibilidade de generalização dos resultados, porquanto os dados terem sido coletados considerando as possibilidades de acesso do pesquisador e cuja amostra obtida, portanto, não apresenta aleatoriedade. Assim, os resultados devem ser compreendidos em função da amostra alcançada, especialmente em se tratando do caso espanhol, pois ali se deixou de envolver uma grande quantidade de empresas, incluindo algumas fora de localidades centrais e que contam com a forte atuação de IDS, a exemplo dos destinos brasileiros investigados.

O modelo final encontrado, não obstante tenha seguido os melhores ajustes sugeridos, não constitui a única representação da realidade estudada. Compreende um modelo explicativo às empresas hoteleiras dos destinos turísticos investigados e com as variáveis consideradas. Traz-se, ainda, que o estudo se focou em empresas de hospedagem e de menor porte e, de certo modo, resultados distintos poderiam ser encontrados caso empreendimentos de maior porte e com outro escopo fossem considerados na pesquisa.

Mesmo reconhecendo que o estudo qualitativo trouxe contribuições a esta investigação, a pesquisa se limitou a colher informações com IDS apenas, em especial, na realidade espanhola, cujo número de instituições pesquisadas foi menor que no caso brasileiro. Ademais, é preciso considerar o contexto cultural e social dos países investigados que não foram abordados neste estudo. Em somatório, a adaptação dos instrumentos de coleta de dados – quantitativos e qualitativos – de um idioma para outro, embora tenha passado por uma tradução com suporte de um professor nativo em espanhol, pode ter preterido ou escamoteado fatores técnicos, linguísticos e semânticos.

Em decorrência das limitações citadas e de outras percepções obtidas com o desenvolvimento deste estudo, são sugeridas algumas possibilidades futuras de investigação, a fim de que se compreenda com maior profundidade os temas aqui debatidos. Sugere-se: 1.

Investigar empresas do setor turístico de outras naturezas e portes, ou ainda, ampliar este estudo a outros setores produtivos, outros destinos turísticos e outros países e regiões; 2. Realizar pesquisa qualitativa sobre os temas com empreendimentos de outra natureza e que possam confrontar as opiniões apresentadas pelas instituições de suporte; 3. Desenvolver estudos que considerem outras formas de mensurar desempenho empresarial – lucro, inovação etc. – posto que algumas formas propostas aqui não indicaram alta correlação e, portanto, não puderam ser utilizadas para o fim com que foram elaboradas; 4. Realizar um refinamento e aperfeiçoamento das escalas do instrumento para desenvolver estudos futuros e que apliquem outras técnicas não utilizadas neste trabalho; 5. Desenvolver estudos longitudinais que contribuam no entendimento da dinâmica das redes, sobretudo quando são tratadas temáticas como a confiança e a reciprocidade; 6 Identificar outros elementos vinculados que possuam em substituição ou complementação à confiança na formação das redes interorganizacionais.

Reitera-se, por fim, que este estudo não pretendeu esgotar os temas propostos. Para além disso, buscou-se aportar novas reflexões, sobretudo no que tange à confiança e suas interações com outros elementos que favoreçam a cooperação empresarial. Outrossim, haja vista as oportunidades ainda abertas para aprofundar estes temas no setor turístico, há ainda um vasto campo de pesquisa para os profissionais e acadêmicos que se voltem ao estudo do turismo e de suas áreas afins.

## REFERÊNCIAS

- Abramovay, R. (2004). Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. In: *Tempo Social*, 16, 35-64.
- Aldrich, H.E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 79-105.
- Almeida Filho, N. (2005). Sobre Redes. In: Teixeira, F. *Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação*. Francisco Teixeira (org.). – Salvador, BA: Casa da Qualidade. 5-8.
- Andrighi, F.F., & Hoffmann, V.E. (2010). Redes e Cooperação na Destinação Turística de Urubici/SC. *Turismo em Análise*, 21(1), 149-164, abril.
- Andrighi, F.F., Hoffmann, V.E., & Andrade, M.A.R. (2011). Análise da produção científica no campo de estudo das redes em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 8(1), 29-54, abr./jun.
- Asheim, B.T., & Isaksen, A. (2002). Regional innovation systems: The integration of local ‘sticky’ and global ‘ubiquitous’ knowledge. *The Journal of Technology Transfer*, 27, 77-86.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books Inc. Publisher.
- Bachmann, R., & Inkpen, A.C. (2011). Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281-301.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baggio, R. (2017). Network science and tourism – the state of the art. *Tourism Review*, 72(1), 120-131.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network Science: A Review Focused on Tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827.
- Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1757-1771.
- Bahlmann, M.D., & Huysman, M.H. (2008). The Emergence of a Knowledge-Based View of Clusters and Its Implications for Cluster Governance. *The Information Society*, 24, 304-318.
- Balestrin, A., & Vargas, L.M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (Edição Especial), 203-227.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2010). Aprendizagem e Inovação no Contexto das Redes de Cooperação entre Pequenas e Médias Empresas. *Revista O&S - Salvador*, 17(53), 311-330 - Abril/Junho.
- \_\_\_\_\_. (2014). Réplica – Redes são Redes ou Redes são Organizações? *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 523-533.
- Balestrin, A., Verschoore, J.R., & Reyes Júnior, E. (2010). O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), art. 4, 458-477, Mai./Jun.
- Bakker, R.M. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12, 466-486.

- Barbetta, P.A. (2012). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. 8ed. rev. – Florianópolis, Ed. da UFSC.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B., & Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Becker, W., & Dietz, J. (2004). R&D cooperation and innovation activities of firms evidence for the German manufacturing industry. *Research Policy*, 33, 209-223.
- Belussi, F., & Arcangeli, F. (1998). A typology of networks: flexible and evolutionary firms. *Research Policy*, 27, 415-428.
- Belussi, F., & Porcellato, D. (2012). Knowledge Networks in Science within a Regional Innovation System. In: F. Belussi & U. Staber (Ed.), *Managing networks of creativity*. New York: Routledge, 65-86.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607-629.
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal Management*, 13(3), 271-286.
- Boaria, F., & dos Anjos, S.J.G. (2014). Revenue Management: a gestão de receitas na hotelaria em Foz do Iguaçu – PR. *Revista Turismo – Visão e Ação – eletrônica*, 16(1), 92-114, jan-abr.
- Bock, I.A.A., & Macke, J. (2014). The social capital and the development of collaborative networks in the tourism sector: a case study on the Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grande do Sul (Rural Tourism Steering Group) - RS, Brazil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(1), 23-41.
- Bonet, L. (2004). La estrategia de Turismo de Barcelona, un consorcio público-privado de éxito. In: Sentias, J.F. *Casos de Turismo cultural: de la planificación estratégica a la gestión del producto*. Barcelona: Ariel.
- Borgatti, S., & Foster, P. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: a review and typology. *Journal of Management*, 29(6): 991-1013.
- Bradach J.L., & Eccles, R.G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Braun, P. (2002). Networking Tourism SMEs: e-commerce and e-marketing issues in regional Australia. *Information Technology & Tourism*. 5, 13-23.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2007). The Moderating Role of Trust in SME Owner/Managers’ Decision-Making about Collaboration. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 362-387.

- Brusco, S. (1982). The Emilian model: productive decentralisation and social integration. *Cambridge Journal of Economics*, 6, 167-184.
- \_\_\_\_\_. (1993). Pequenas Empresas y Prestación de Servicios Reales. In: Pyke, F.; Sergenberger, W.: Los DI y las PYMEs: DI y Regeneración Económica Local. *Colección Economía y Sociología del Trabajo*. Madrid: MSSS.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, p. 97-116.
- Burt, R.S. (1997). A note on social capital and network content. *Social Networks*, 19, p. 355-373.
- Byrne, B.M. (1989). *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. New York: Springer-Verlag.
- Calamel, L., Defélix, C., Picq, T., & Retour, D. (2012). Inter-organizational projects in French innovation clusters: The construction of collaboration. *International Journal of Project Management*, 30, 48-59.
- Cândido, G.A., & Abreu, A.F. (2004). Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. *Anais do XXVIII Enanpad*, Curitiba.
- Carrão, A.M.R. (2004). Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo. *R. Adm.*, São Paulo, 39(2), 186-195, abr./maio/jun.
- Carvalho, R.C. (2007). *Turismo nos Lençóis Maranhenses: estudo das representações sociais de atores sobre a situação atual e futura do turismo nos municípios de Barreirinhas e Santo Amaro do Maranhão, MA*. 311p. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Cassiolo, J.E., & Lastres, M.H.M. (2002). O Enfoque em sistemas Produtivos e Inovações Locais. In: FISCHER, T.O. (org.). *Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade.
- \_\_\_\_\_. (2003). O Foco em Arranjos Produtivos Locais de Micro e Pequenas Empresas. In: *Pequena Empresa – Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo, Paz e Terra, 698 p.
- Castro, M., Bulgacov, S., & Hoffmann, V.E. (2011). Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 15(1), art 2, 25-46.
- Cerqueira, A.C., Sacramento, P.M., & Teixeira, R.M. (2010). Redes de cooperação entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a rede turística: um estudo de casos múltiplos em Aracaju, Sergipe. *Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica*, V(1), março.
- Cervo, A.L., & Bervian, P.A. (2004). *A Metodologia Científica*. São Paulo: Prentice Hall.
- Child, J., & Faulkner, D. (1998). *Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint-ventures*. Oxford: Oxford University Press. Chapter 2, 17-44.
- Chim-Miki, A., & Batista-Canino, R. (2016). La Investigación sobre Coopetición: Estado actual del conocimiento y sus implicaciones em los estúdios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25, 399-415.

- Clark, M.C., & Payne, R.L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205-224.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, New Series, 4(16), 386-405, nov.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, V. 94, Supplement: *Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure*, 95-120.
- \_\_\_\_\_. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Colet, D.S., & Mozzato, A.R. (2016). Um por Todos e Todos por Um: relações interorganizacionais na Rota das Salamarias – RS. *Anais do IX EGEPE*, Passo Fundo, RS, Brasil, 17 p.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., & LePine, J.A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Cook, K.S., Hardin, R., & Levi, M. (2005). *Cooperation Without Trust?* New York: Russell Sage Foundation.
- Cooke, P., Morgan, K., & Prince, A. (1995). *The future of Mittelstand: collaboration vs competition in globalization, networking and small firms innovation*. London: Graham and Trotman.
- Cooper, D.R., & Schindler, P. (2004). *Métodos de pesquisa em administração*. 7 ed. Porto Alegre; Bookman.
- Costa, C., Breda, Z., Costa, R., & Miguéns, J. (2008). The benefits of networks to SME's. In: Cooper, C., Scott, N., & Baggio, R. (org.). *Networks Analysis and Tourism: From Theory to Practice*, Channel View Publications.
- Costa, H.A. (2009). *Mosaico da sustentabilidade em destinos turísticos: cooperação e conflito de micro e pequenas empresas no roteiro integrado Jericoacoara – Delta do Parnaíba – Lençóis Maranhenses*. 296 p. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Costa, H.A., & Albuquerque, P.H.M. (2013). Cooperar ou Não, Eis a Questão: variáveis associadas à propensão a cooperar por parte de micro e pequenas empresas (MPE) do turismo. *Turismo em Análise*. 24(1), abr.
- Costa, H.A., Gonçalves, J.S., & Hoffmann, V.E. (2014). Cooperação entre micro e pequenas empresas de hospedagem como fonte de vantagem competitiva: estudo dos albergues de Belo Horizonte (MG). *Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica*, 1, 6-27, jan-abr.
- Costa, H.A., & Hoffmann, V.E. (2008). Competitividade de destinações turísticas: elementos e indicadores aplicados no estudo da administração turística de Balneário Camboriú – SC – Brasil. *Turismo em Análise*, 17(2), 113-134.
- Costa, H.A., & Nascimento, E.P. (2010a). Relações de cooperação de micro e pequenas empresas (MPE) do turismo: Um estudo em Jericoacoara, Delta do Parnaíba e Lençóis Maranhenses (Brasil). *Revista Turismo & Desenvolvimento/Journal of Tourism and Development*, 13/14(1), 64-75.
- \_\_\_\_\_. (2010b). Motivações para Empreender no Turismo: um estudo sobre micro e pequenas empresas na Costa Norte (CE, MA, PI). *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 12(3), 314-330, set-dez.

- \_\_\_\_\_. (2011). Los conflictos buenos (y no tan buenos): Las relaciones sociales entre las micro y pequeñas empresas en destinos turísticos de Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 977-996.
- Costa, H.A., Nascimento, E.P., Hoffmann, V.E., & Silva, D.L.B. (2017). ¿Por qué cooperan las micro y pequeñas empresas turísticas? *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(4), 781 – 803.
- Costa, H.A., Silva, D.L.B., & Nascimento, E.P. (2012). A Governança sonhada para o Turismo: uma análise sobre o voucher único de Barreirinhas (Maranhão, Brasil), a partir da visão dos empresários do setor turístico. *Revista Turismo & Desenvolvimento*. 2, 701-715.
- Coyne, K.P. (1986). Sustainable competitive advantage: Sustainable Competitive Advantage – What It Is, What It Isn't. *Business horizons*, jan/fev, 54-61.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 2 ed. University of Nebraska, Lincoln: Sage Publications.
- Crouch, G.I., & Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- Cruz, C., & Ribeiro, U. (2004). *Metodologia Científica*. 2 ed. Rio de Janeiro: Axcel Books.
- Curtis, L.F., & Hoffmann, V.E. (2009). Características Determinantes de Redes: um estudo nos relacionamentos do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS). *Revista de Negócios*, ISSN 1980-4431, Blumenau, 14(1), 48-62, Janeiro/Março.
- Czernek, K., & Czaron, W. (2016). Trust-building processes in tourist cooperation: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380-394.
- Czernek, K., Czaron, W., & Marszałek, P. (2017). Trust and formal contracts: Complements or substitutes? A study of tourism collaboration in Poland. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 318-326.
- Das, T.K., & Teng, B.S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22, 251-283.
- \_\_\_\_\_. (2004). The risk-based view of trust: a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, 19(1).
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a Commodity. In: Gambetta, D. (org.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 4, 49-72.
- Dias, C.N. (2015). *A Influência das Redes Interorganizacionais e da Complementaridade de Recursos no Desempenho da Inovação: Um estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária*. 393 p. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Dias, T.P.P., & Reyes Júnior, E. (2016). Formação de Redes Informais: um estudo no setor farmacêutico. *Anais do IX EGEPE*, Passo Fundo, RS, Brasil, 16 p.
- Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa [online]*, 115, 139-154.
- Dyer, J.H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17, 271-291.

- Dyer, J.H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage source. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5).
- Euskal Estatistika Erankundea [Eustat – Instituto Vasco de Estadística]. (2017). *Encuesta de Establecimientos turísticos receptores*. Recuperado em 15 fevereiro, 2018, de <http://www.eustat.eus/>.
- Falk, A., & Fischbacher, U. (2006). A theory of reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 54, 293-315.
- Fehr, E., & Schmidt, K.M. (2000). Theories of Fairness and Reciprocity: Evidence and Economic Applications. *CESifo Working Paper*, n. 403, December, 56p.
- Feijó, R.M., & Zuquetto, R.D. (2014). Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação redemac. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(3), 21-41.
- Ferreira, H.C., & Wilhelm, P.P.H. (2001). Cluster CMB/SC: perspectivas para o desenvolvimento do segmento cama, mesa e banho da indústria têxtil de Santa Catarina na virada do milênio. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Campinas, SP, Brasil, 25.
- Filieri, R., Algezauai, S., & McLeay, F. (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, 51, 174-185.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Uwe Flick; tradução: Joice Elias Costa. – 3ª ed. – Porto Alegre: Artmed. 405 p.
- Fontanella, B.J.B., Ricas, J., & Turato, E.R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 24(1), 17-27, jan.
- Fortunato, R.A., & Garcez, M.L. (2016). As dinâmicas das redes no campo do turismo: uma aposta na diversidade. *Caderno Virtual de Turismo*. Rio de Janeiro, 6(3), 191-202, dez.
- Foss, N.J., & Koch, C.A. (1996). Opportunism, Organizational Economics and the Network Approach. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 189-205.
- Franco, M.J.B. (2007). Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 149-176.
- Freeman, E.R., & Reed, D.L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Tradução de Alberto Lopes – Rio de Janeiro: Rocco.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust Trust? In: Gambetta, D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 13, 213-237.
- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. *Marketing Letters*, 8(4), 439-448.

- Gaspar, M.A., Silva, R.S., Farina, M.C., & Siqueira, J.P.L. (2014). Inter-organizational relationships: promoters and restrictive factors in the formation of cooperation network. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(1), 213-241.
- Gausdal, A.H., Svare, H., & Möllering, G. (2016). Why don't all high-trust networks achieve strong network benefits? A case-based exploration of cooperation in Norwegian SME networks. *Journal of Trust Research*, 6(2), 194-212.
- Genuíno, S.L.V.P., Silva, D.L.B., & Monteiro, J.C. (2015). As Consequências da Inovação em Micro e Pequenas Empresas do Setor Turístico de Brasília (DF). *Anais do XII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, Natal/RN.
- Gimeno, J. (2004). Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 820-842.
- Gobierno de Cantabria. (2016). *Estudio de la Demanda Turística de Cantabria: Informe Parcial*. DMD CAN 2016. Recuperado em 15 fevereiro, 2018, de <http://profesional.turismodecantabria.com>.
- Godoy, A.S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(2), 57-63, Mar./Abr.
- Gomes-Cásseres, B. (1994). Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, 62-74, July-August.
- Good, D. (1988). Individuals, Interpersonal Relations and Trust. In: Gambetta, D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic ed., Department of Sociology, University of Oxford, 13: 31-48.
- Gouldner, A. (1960). W. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178, April.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of sociology*, 78, 1360-1380.
- \_\_\_\_\_. (1983). The Strength of Weak Ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- \_\_\_\_\_. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gray, B. (2007). The Process of Partnership Construction: Anticipating obstacles and enhancing the likelihood of successful partnerships for sustainable development. In: Glasbergen, P.; Biermann, F.; Mol, A. (org.). *Partnerships, Governance and Sustainable Development: reflections on theory and practice*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.
- \_\_\_\_\_. (1998). Alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 19, 239-317.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.

- Gulati, R., & Sytch, M. (2008). Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust. *Managerial and Decision Economics*, 29, 165-190.
- Hair Jr., J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. *Análise multivariada de dados*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- Hastenreiter Filho, C.M. (2005). Acertos e Desacertos dos Principais Programas de Redes de Cooperação Interempresariais Brasileiros. In: Teixeira, F. *Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação*. Francisco Teixeira (org.). – Salvador, BA: Casa da Qualidade. 97-122.
- Hatanaka, M. (2008). Vino y turismo del municipio de Cangas del Narcea (Asturias, España). *Pasos online – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2), 301-315.
- Hocayen da Silva, A.J., & Teixeira, R.M. (2009). Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba/PR: estudo comparativo de casos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 3(2), 24-48, ago.
- Hoffmann, M.G., Amal, M., & Mais, I. (2011). Estratégia, estrutura e redes de cooperação: relações com a capacidade de inovação de um cluster têxtil. *R. Adm. FACES Journal*, Belo Horizonte, 11(4), 63-85, out./dez.
- Hoffmann, V.E. (2011). *Competitividad de la empresa y los distritos industriales*. Madrid: Editoria Académica Española.
- Hoffmann, V.E., Belussi, F., Molina-Morales, F.X., & Pires, D.V. (2017). Not everything that comes to a fishing net is a fish: the effect of competition on clustered companies behavior. In: XXVII ACEDE, 2017, Aranjuez. *Proceedings of Not everything that comes to a fishing net is a fish: the effect of competition on clustered companies behavior*, 27.
- Hoffmann, V.E., & Campos, L.M.S. (2013). Instituições de Suporte, Serviços e Desempenho: um estudo em aglomeração turística de Santa Catarina. *RAC*, Rio de Janeiro, 17(1), art. 2, 18-41, Jan./Fev.
- Hoffmann, V.E., & Costa, H.A. (2008). Competitividade sistêmica em destinos turísticos: um estudo a partir da cooperação, confiança e comunicação em ter micro e pequenas Empresas. *Anais do XXXII Enanpad*, Rio de Janeiro.
- Hoffmann, V.E., Lopes, G.S.C., & Medeiros, J.J. (2014). Knowledge transfer among the small businesses of a Brazilian cluster. *Journal of Business Research*, 67, 856-864.
- Hoffmann, V.E., Molina-Morales, F.X., & Floriani, D. (2003). Cooperação entre empresas em aglomerações territoriais. In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3, 2003, Brasília. *Anais do III EGEPE*, Brasília: UEM/UEL/UnB, 723-734.
- Hoffmann, V.E., Molina-Morales, F.X., & Martínez-Fernández, M.T. (2007). Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, p. 103-127.
- \_\_\_\_\_. (2008). Competitividade na indústria do vestuário: uma avaliação a partir da perspectiva das redes de empresas aglomeradas territorialmente. *Revista Eletrônica de Administração*, 14(2).
- Hoffmann, V.E., Oliveira, B.P. de., & Brocchi, J.T. (2016). Instituições de Suporte ao Turismo nos Destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis: uma análise sob a perspectiva das redes interorganizacionais. *Caderno Virtual de Turismo*, 16(1), 74-94, abr.

- Hoffmann, W.H., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises: An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34, 357-381.
- Ingram, P., & Roberts, P.W. (2000). Friendships among competitors in the Sydney Hotel Industry. *American Journal of Sociology*, 106(2), 387-423.
- Instituto Nacional de Estadística [INE]. 2017. Hostelería y Turismo. Recuperado em 15 fevereiro, 2018, de <http://www.ine.es/>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2011). *Pesquisa de Serviços de Hospedagem*. Rio de Janeiro. Recuperado em 22 agosto, 2016, de <http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/>.
- Iwai, T. (2007). Sobre Leis e Promessas: O Impacto de Mecanismos Formais e Informais de Regulação na Tomada de Decisão. *Anais do XXXI ENANPAD*, Rio de Janeiro.
- Jamal, T.B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Jarillo, J.C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*. 9, 31-41.
- Jöreskog, K.G., & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7, a Guide to the Program and Applications*. SPSS Publications.
- Kaplan, D. (2000). *Structural Equation Modeling: foundations and extensions*. Sage: Thousand Oaks.
- Kim, K.K., Park, S., Ryoo, S.Y., & Park, S.K. (2010). Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives. *Journal of Business Research*, 63, 863-869.
- Kimbu, A.N., & Ngoasong, M.Z. (2013). Centralised Decentralisation of Tourism Development: a network perspective. *Annals of Tourism Research*, 40, 235-259.
- Krippendorff, J. (2000). *Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. Tradução: Contexto Traduções. São Paulo: Aleph.
- Kylänen, M., & Rusko, R. (2011). Unintentional coopeitition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29, 193-205.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., & Hanlon, S.C. (1997). Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Lane, C. (1998). Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. In: Lane, C., & Bachmann, R. (org.). *Trust within and between organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. New York. Oxford University Press. 1-30.
- Lanz, L.Q., & Tomei, P.A. (2015). *Confiança nas organizações: como gerenciar a confiança interpessoal, organizacional e interorganizacional*. – 1. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier: PUC-Rio.
- Lazzarini, S. G. (2008). *Empresas em rede*. São Paulo: Cengage Learning.
- Lazerson, M.H., & Lorenzoni, G. (1999). The Firms that Feed Industrial Districts: a Return to the Italian Source. *Industrial and Corporate Change*, 8(2), 235-266.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*. 140, 44-53.

- Limberger, P.F., Boaria, F., & dos Anjos, S.J.A. (2014). A relação entre a satisfação geral e as variáveis da satisfação na hotelaria em hotéis de excelência. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(3), 435-455.
- Locke, R.M. (2001). Building trust. *Paper presented at the Annual Meetings of the American Political Science Association*, Hilton Towers, San Francisco, California, September 1.
- Lohmann, G., & Panosso Netto, A. (2012). *Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas*. – 2. Ed. ampl. E atual. – São Paulo: Aleph. – Série Turismo.
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In: Gambetta, D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic ed., Department of Sociology, University of Oxford, 13: 127-141.
- Lumineau, F. (2014). How Contracts Influence Trust and Distrust. *Journal of Management*, 43(5), 1553-1577.
- Lumineau, F., & Malhotra, D. (2011). Shadow of the Contract: how contract structure shapes interfirm dispute resolution. *Strategic Management Journal*, 32, 532-555.
- Lydeka, Z., & Adomavicius, B. (2007). Cooperation among the Competitors in International Cargo Transportation Sector: Key Factors to Success. *Engineering Economics*, (1), 80-90.
- Maciel, M.L. (2001). Confiança, capital social e desenvolvimento. In: *Econômica*, 3(2).
- Maciel, C.O., Camargo, C., & Nascimento, M.R. (2009). Uma Análise da Influência das Dimensões da Confiança na Possibilidade de Conflito em Redes Estratégicas Hierárquicas. *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo/SP.
- Maggioni, I., Marcoz, E.M., & Mauri, C. (2014). Segmenting networking orientation in the hospitality industry: An empirical research on service bundling. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 192-201.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 720 p.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. 2ª Ed., Report Number.
- Marshall, A. (1996). *Princípios de Economia*. Ed. Nova Cultural, São Paulo.
- Martins, G.A., & Theóphilo, C.A. (2009). *A Metodologia para Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. Ed Atlas, São Paulo, 2ª Ed.
- Mascena, K.M.C., Figueiredo, F.C., & Boaventura, J.M.G. (2013). Clusters e APL's: análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2000 a 2011. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 53(5), 454-468, set-out.
- Matias, I. (2017). *A grama do vizinho é mais verde?: a relação do capital social, estratégia ambiental e desempenho empresarial na hotelaria de turismo ecológico do Brasil e Espanha*. 204 p. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Mayer, K.J., & Argyres, N.S. (2004). Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410.
- Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734, Jul.

- Mellewigt, T., Madhok, A., & Weibel, A. (2007). Trust and Formal Contracts in Interorganizational Relationships – Substitutes and Complements. *Managerial and Decision Economics*, 28, 833-847.
- Meuer, J. (2014). Archetypes of Inter-firm Relations in the Implementation of Management Innovation: A Set-theoretic Study in China's Biopharmaceutical Industry. *Organizational Studies*, 35(1): 121-45.
- Miguéns, J., Baggio, R., & Costa, C. (2008). Social media and Tourism Destinations: TripAdvisor Case Study. *IASK ATR2008* (Advances in Tourism Research), Aveiro, Portugal, May, 26-28.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- \_\_\_\_\_. (1992). Causes of failures in network organization. *California Management*. Summer.
- Ministério do Turismo [MTur]. (2007). *Avaliação Ambiental Estratégica – Região Costa Norte (CE, PI, MA)*. LIMA/COPPE/UFRJ/Ministério do Turismo. Brasília: julho.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional - Relatório Brasil / Luiz Gustavo Medeiros Barbosa* (Organizador). - 2ª ed. revisada - Brasília: Ministério do Turismo, 84 p.
- \_\_\_\_\_. (2015). *Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro*. Brasília-DF.
- Molina-Morales, F.X., & Cháfer, L.M. (2016). Cluster Firms: You'll Never Walk Alone. *Regional Studies*, 50(5), 877-893.
- Molina-Morales, F.X., & Martínez-Fernández, M.T. (2009). Too much love in the neighborhood can hurt: how an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 1013-1023.
- \_\_\_\_\_. (2010). Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 258-279.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nascimento, E.P., Costa, H.A., & Silva, D.L.B. (2010). Dificuldades de inclusão social pela cultura: o caso do Polo Costa Norte (Maranhão, Piauí e Ceará). *Participação Revista do Decanato de Extensão da Universidade de Brasília*, 9(15), jul.
- Neckel, A.R., Andrighi, F.F., & Hoffmann, V.E. (2008). Os stakeholders e sua influência em uma rede de empresa na destinação turística de Urubici/SC. *Revista de Negócios*, ISSN 1980-4431, Blumenau, 13(4), 89-102, outubro/dezembro.
- Neumann, L., Hexsel, A., & Balestrin, A. (2011). Desafios à Cooperação em Aglomerados Produtivos: um Estudo de Caso no Segmento de Malhas do Sul do Brasil. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 8(3), 220-230, julho/setembro.
- Neves, J.L. (1996). Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 1(3).
- Newbert, S. (2007). Empirical Research on the Resource-based View of the Firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.

- Nooteboom, B. (2004). *Inter-firm collaboration, learning and networks: an integrated approach*. London: Routledge.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2011). Developing a Community Support Model for Tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 964-988.
- \_\_\_\_\_. (2012). Power, Trust, Social Exchange and Community Support. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 997-1023.
- Oliveira, L.A.G., & Batista, P.C.S. (2001). As pequenas empresas e as alianças estratégicas: tendências e oportunidades a partir da análise do pólo calçadista de Fortaleza. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Campinas, SP, Brasil, 25.
- Oliveira, C.C.G., & Lopes, H.E.G. (2014). Coopetição em Redes Interpessoais: Redes são Redes. *RAC*, Rio de Janeiro, 18(4): 508-522, Jul./Ago.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Oliver, A., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4), 459-583, Fall.
- Olson, M. (1999). *A Lógica da ação Coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: EDUSP.
- Onyx, J., & Bullen, P. (2000). Measuring Social Capital in Five Communities. *Journal of Applied Behavioral Science*. 36, 23-42.
- Oppenheim, A.N. (2000). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measuring*. Bloomsbury Academic.
- Pagden, A. (1988). The Destruction of Trust and its Economic Consequences in the Case of Eighteenth-century Naples. In: Gambetta, D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic ed., Department of Sociology, University of Oxford, 13: 127-141.
- Parolin, C.F. (2014). Revenue Management: estudo de caso do gerenciamento de receitas em uma rede hoteleira. *Revista de Cultura e Turismo*, 8(1), 119-139, fev.
- Parker, S. (2000). Collaboration on tourism policy making: Environmental and commercial sustainability on bonaire. In: B. Bramwell, & B. Lane (Eds.), *Tourism collaboration and partnerships. politics, practice and sustainability*. Clevedon: Channel View Publications.
- Pasquali, L. (1998). Princípios de elaboração de escalas psicológicas. *Rev. Psiq. Clin.* 25(5), Edição Especial, 206-213.
- Pereira, A.S., & Lopes, F. (2010). Relação entre Ciclo de Vida do Produto Turístico e Estratégias de Cooperação na Faixa Litorânea Urbana do Município de Natal. *Turismo em Análise*, 21(1), abril.
- Perrow, C. (1992). Small-firm networks. In: Nohria, N., & Eccles, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pilati, R., & Laros, J.A. (2007). Modelos de Equações Estruturais em Psicologia: Conceitos e Aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 23(2), 205-216, Abr-Jun.

- Pimenta, M.A. (2005). O gerenciamento da qualidade no setor de hospedagem. In: Dias, R.; & Pimenta, M.A. (org.). *Gestão de Hotelaria e Turismo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 80-94.
- Podolny, J.M., & Page, K.L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J., & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Ponferrada, M.L.V. (2015). Evolución del Turismo en España: el Turismo Cultural. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4, 75-95.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23, 707-725.
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva*. São Paulo: Campus.
- \_\_\_\_\_. (1991). *Vantagem competitiva das Nações*. São Paulo: Campus.
- \_\_\_\_\_. (2000). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Pouder, R., & St. John, C.H. (1996). Hot Spots and Blind Spots: Geographical Clusters of Firms and Innovation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1192-1225, Oct.
- Powell, W.W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Networks Forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Powell, W.W., & Giannella, E. (2009). Collective Invention and Inventor Networks. In: B.H. Hall & N. Rosenberg (Ed.). *Handbook of Economics of Invention*, Elsevier.
- Powell, W.W., & Grodal, S. (2004). Networks of innovators. In: Fagerberg, J.; Mowery, D.; Nelson, R.R. (org.). *The Oxford Handbook of Innovation*. New York. Oxford University Press, 56-85.
- Puffal, D.P., & Puffal, C.W. (2014). A Evolução do Campo de Estudos de Redes Interorganizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 1(3), maio/agosto.
- Putnam, R.D. (2005). *Comunidade e Democracia: a Experiência da Itália Moderna*. 5. Ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Pyke, F., & Sengenberger, W. (1993). *Los distritos industriales y las pequeñas empresas: distritos industriales y regeneración económica local*. v. III. Ministério de Trabajo y Seguridad Social.
- Quinn, J.B. (1979). Technological innovation, entrepreneurship and strategy. *Sloan Management Review*, 20(2), 19-30.
- Ramírez-Rangel, H. (2001). Avaliando o terreno: fundamentos sociais e institucionais da cooperação da pequena empresa. In: Guimarães, N.; Martin, S. (orgs.). *Competitividade e Desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: Senac.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43, 189-198.
- Reyes Júnior, E. (2012). *As relações interpessoais em redes de apoio ao terceiro setor*. Tese de Doutorado (PPGA/Unisinos). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

- Richardson, G.B. (1972). The organization of industry. *Economic Journal*, 82, 883-896.
- Ring, P.S., & Van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- \_\_\_\_\_. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90-118, Jan.
- Ritchie, J.R.B., & Crouch, G.I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxford, UK: CABI Publishing.
- Rost, K. (2011). The strength of strong ties in the creation of innovation. *Research Policy*, 40, 588-604.
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E., & Teece, D.J. (1995). History of Strategic Management. In: Rumelt, R.P., Schendel, D.E., & Teece, D.J. (ed.). *Fundamental Issues in strategy*, Boston: Harvard Business School Press, 9-47.
- Sainaghi, R. (2011). RevPAR determinants of individual hotels: Evidences from Milan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 297-311.
- Sainaghi, R., & Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99-110.
- Sampieri, R.H., Collado, C.F., & Lucio, P.B. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4. ed. México: McGraw-Hill.
- Sato, C.T. (2003). Gestão Baseada em Relações de Confiança. *RAE-eletrônica*, 2(1), jan-jun.
- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26, 277-289.
- Schlüter, R.G. (2003). *Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria*. 2ª ed. – São Paulo: Aleph.
- Scott, W.R. (1998). *Organizations: rational, Natural and Open Systems*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination Networks: Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169-188.
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. Cromwell Press.
- Sebrae, Senac, & Ministério do Turismo. (2006). *Planejamento Roteiro Turístico Integrado: Jericoacoara, Delta do Parnaíba, Lençóis Maranhenses*.
- Selin, S., & Beason, K. (1991). Interorganizational Relations in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 18, 639-652.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring interorganizational trust – a critical review of the empirical research between 1990 and 2003. *Industrial Marketing Management*, 36, 249-265.
- Sethi, R., & Somanathan, E. (2003). Understanding reciprocity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 50, 1-27.
- Silva, D.L.B. (2008). *Turismo em unidades de conservação: Contribuições para a prática de uma atividade turística sustentável no Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses*. 207p. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

- Silva, D.L.B., Andrade, D.A.C., Ferreira, L.B., & Montezano, L. (2016). Competências e carências profissionais no setor de hospitalidade no Brasil: estudo dos destinos indutores do turismo no Estado do Maranhão. In: Santos et al. (org.). *Desafios, Estratégias e Tendências em Turismo e Hotelaria*, Faro: Universidade de Algarve, 515-536.
- Silva, D.L.B., Costa, H.A., & Nascimento, E.P. (2009). Os Vizinhos Invisíveis: impactos do turismo nos destinos turísticos e seus entornos na Costa Norte (CE, MA, PI). *Anais do VI Seminário ANPTUR*. Recuperado em 08 maio, 2010, de <http://www.eventos.univerciencia.org/index.php/seminANPTUR/2009/schedConf/presentations>.
- Silva, F.C., Lima, A.A.T.F.C., & Teixeira, M.A.C. (2012). A cooperação intermunicipal nos circuitos turísticos de Minas Gerais. *Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica*, Vol. VII, nº1, Rio de Janeiro, abr.
- Silva, J.F.S. (2006). *Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma metodologia*. 105. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado em 11 julho, 2016, de <http://hdl.handle.net/10183/8628>. 2006.
- Siqueira, M.M.M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10(1), 83-93.
- Sousa, A.R. (2010). *Cooperação e Confiança em Redes Organizacionais: uma análise aplicada ao arranjo produtivo local de Santa Rita do Sapucaí-MG*. 106p. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil.
- Stacke, A.R.N.P., Hoffmann, V.E., & Costa, H.A. (2012). Knowledge transfer among clustered firms: a study of Brazil. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(1), 90-106.
- Storper, M., & Harrison, B. (1992). 'Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s' (1991), *Research Policy*, 20, 407-21.
- Sydow, J. (1998). Understanding the Constitution of Interorganizational Trust. In: Trust Within and Between Organizations. Lane Christel and Bachman Richard (ed.). *Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press.
- Tasso, J.P.F. (2011). *Turismo na encruzilhada: estudo sobre os fatores de inserção socioeconômica em destinos turísticos emergentes (Barreirinhas – MA)*. 188p. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- \_\_\_\_\_. (2014). *À Procura da Inclusividade: estudo sobre os fatores de inclusão socioeconômica em destinos turísticos brasileiros*. 310p. Tese doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Tasso, J.P.F., Nascimento, E.P., & Costa, H.A. (2012). Factores de inserción socioeconômica en destinos turísticos emergentes: la búsqueda de inclusión em Barreirinhas (MA) – Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 21, 1075-1093.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teixeira, F. (2005). Introdução. In: *Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação*. Francisco Teixeira (org.). – Salvador, BA: Casa da Qualidade. 11-14.

- Teixeira, R.M. (2012). Redes de Cooperação em Turismo: um estudo nas pequenas empresas hoteleiras em Curitiba, Paraná. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(3), 407-416.
- Thorelli, H.B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*. 7(1), 37-51.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. 3 ed.
- Tigre, P.B. (1998). Inovação e teorias da firma em três paradigmas. *Revista de Economia Contemporânea*, 3, 67-111.
- Tigre, P., & Sarti, F. (1997). *Tecnologia da informação, mudanças organizacionais e impactos sobre o trabalho: difusão de Electronic Data Interchange no complexo automobilístico brasileiro*. CIET – Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia/SENAI.
- Tremblay, P. (1999). An empirical investigation of tourism business relationships in Australia's top end. *Tourism and Hospitality: Delighting the senses conference*, Canberra, Australia.
- Tribe, J. (2010). Tribes, territories and networks in the tourism academy. *Annals of Tourism Research*, 37(1), 7-33.
- Trigo, A., & Vence, X. (2012). Scope and patterns of innovation cooperation in Spanish service enterprises. *Research Policy*, 41, 602-613.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. *American Sociological Review*. 61, 674-698.
- \_\_\_\_\_. (1997). *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67, mar.
- Vale, G.M.V. (2004). Empreendedores Coletivos em Redes Organizacionais – novos agentes gerando um padrão diferenciado de competitividade. *Anais do XXVIII EnANPAD*, Curitiba.
- Valentini, F., & Oliveira, B.F. (2016). Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2), 1-7, Abr-Jun.
- Van Lange, P.A.M. (2015). Generalized Trust: Four Lessons From Genetics and Culture. *Current Directions in Psychological Science*, 24(1), 71-76.
- Ventura, R., & Nogales, C. (2012) *Revenue Management: teoria e prática de gerenciamento de receitas em hotelaria*. 1 ed., São Paulo: Edição dos Autores.
- Verschoore, J.R., & Balestrin, A. (2008a). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *R.Adm. Eletrônica*, São Paulo, 1(1), art.2, jan./jun.
- \_\_\_\_\_. (2008b). Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração de Empresas*, 12(4), 1043-1069.
- Verschoore, J.R., Balestrin, A., & Perucia, A. (2014). Small-Firm Networks: hybrid arrangement or organizational form? *O&S - Salvador*, 21(69), 275-292 - abril/junho.

- Vieira, D.P. (2017). *Nem aglomerados, nem redes – a dinâmica relacional das empresas de hospedagem de destinos turísticos brasileiros*. 201 p. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Vieira, D.P., & Hoffmann, V.E. (2013). Competitividade e Desenvolvimento: um estudo em destinos indutores do turismo brasileiro. *Revista Alcance – Eletrônica*, 20(3), 400-416, jul./set.
- Vieira, D.P., Hoffmann, V.E., & Reyes Júnior, E. (2018). La dinámica de cooperación y competición entre empresas de hospedaje. *Estudios y Perspectivas*, no prelo.
- Vieira, K.M., & Dalmoro, M. (2008). Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? *Anais do XXXII EnANPAD*, Rio de Janeiro.
- Villar, E.G., & Walter, S.A. (2017). A Influência do Processo de Clusterização no Crescimento de Pequenas Empresas: um estudo de caso na indústria da cachaça de Santa Catarina. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 6(1), 75-100, Jan/Abr.
- Walle, A.H. (1997). Quantitative versus Qualitative Tourism Research. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 524-536.
- Wegner, D., & Koetz, C. (2016). The influence of network governance mechanisms on the performance of small firms, *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 27(4), 463–479.
- Wegner, D., & Misocsy, M.C. (2010). Avaliação de desempenho de redes de pequenas empresas: contribuições da abordagem da produção de sentido. *O&S - Salvador*, 17(53), 345-361 - abril/junho.
- Weiermair, K., Peters, M., & Frehse, J. (2008). Success factors for public private partnership: cases in alpine tourism development. *Journal of Services Research*, Special Issue, Feb.
- Wernerfelt, B.A. (1984). Resource-based View of the firm. *Strategic Management Journal*. 5(2), 171-180, apr./jun.
- Wever, S. De, Martens, R., & Vandenbempt, K. (2005). The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: Towards a conceptual model. *Human Relations*. 58(12), 1523-1543.
- Wildeman, L. (1998). Alliances and networks: the next generation. *International Journal of Technology Management*, 15(1-2), 96-108.
- Wilkinson, I., & March, R. (2008). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships In: Scott, N.; Baggio, R., & Cooper, C. (orgs.). *Network analysis and Tourism: from theory to practice*. London: Chanel View Publications.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.
- \_\_\_\_\_. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 269-296.
- Woolthuis, R.K, Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2005). Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies*, 26(6), 813-840.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), March-April. 141-159.

Yin, R.K. (2001). *Estudos de Caso Planejamento e Métodos*. 2 ed., São Paulo: Bookman.

Zanelli, J.C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, 7 (Número Especial), 79-88.

Zee, E. van der, & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46-56.

## Apêndice A – Versão Final do Instrumento de Coleta Utilizado no Brasil

<p>Prezado(a) respondente, com o apoio do PPGA/UnB, esta pesquisa de Doutorado do aluno David Bouças se destina a colher informações sobre o papel da confiança nas relações de cooperação entre empresas turísticas da Rota das Emoções. Sua opinião é fundamental para o alcance deste objetivo. Este questionário leva, em média, 10 minutos para ser respondido, mas o(a) senhor(a) pode ficar à vontade para expressar o que pensa sobre os assuntos abordados. Obrigado!</p>					
<b>Local:</b> <input type="checkbox"/> Barreirinhas (MA) <input type="checkbox"/> Parnaíba (PI) <input type="checkbox"/> Jericoacoara (CE)			<b>Data:</b> ____/____/____		
<b>BLOCO I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E PERFIL DO ENTREVISTADO</b>					
<b>1. Nome da empresa:</b>					
<b>2. Qual a sua função na empresa?</b> <input type="checkbox"/> a. Proprietário/sócio <input type="checkbox"/> b. Gerente/responsável <input type="checkbox"/> c. Outra _____.					
<b>3. Qual a atividade principal do seu negócio?</b> <input type="checkbox"/> a. Hospedagem <input type="checkbox"/> b. Hospedagem e Alimentação					
<b>4. Quantos funcionários diretos a sua empresa possui?</b>					
<b>5. Quando iniciariam as atividades da sua empresa (formal ou informalmente)?</b> Em anos _____.					
<b>6. Há quantos anos o(a) Sr.(a) atua na empresa:</b>					
<b>7. Gênero</b> <input type="checkbox"/> a. Masculino <input type="checkbox"/> b. Feminino					
<b>8. Escolaridade completa:</b>					
<b>BLOCO II – RELAÇÃO CONFIANÇA, COOPERAÇÃO E DESEMPENHO.</b> Assinale conforme a escala de resposta: 1 significando <u>Total Discordância</u> e 5 <u>Total Concordância</u> . Para responder as questões, considere os últimos cinco anos. Obs: Empresas parceiras são as empresas locais do turismo que interagem com a sua visando relações de negócio, troca, entre outras que favoreçam melhorias ao seu desempenho. Quando tratamos de cooperação, parcerias, referimo-nos a qualquer ação realizada em conjunto com outra empresa (participação em feira, divulgação conjunta da cidade etc.) ou uma iniciativa sua que beneficie outra empresa (indicação de cliente, compartilhar informação sobre o mercado etc.).					
	<b>Discordo totalmente</b>				<b>Concordo totalmente</b>
<b>Sentenças</b>					
9. Eu acredito que meus parceiros locais cumprirão com os nossos acordos.	1	2	3	4	5
10. Eu acredito que meus parceiros locais me manterão informado sobre os assuntos importantes do turismo desta cidade.	1	2	3	4	5
11. Eu acredito que meus parceiros locais têm a intenção de manter relações de cooperação comigo no longo prazo.	1	2	3	4	5
12. Eu repasso aos meus parceiros locais tarefas que são importantes para o funcionamento da minha empresa, mesmo que eu não possa acompanhar as suas ações.	1	2	3	4	5
13. Eu não me preocupo com as decisões tomadas pelos meus parceiros locais mesmo que eu não esteja presente nas reuniões que discutem sobre negócios.	1	2	3	4	5
14. Eu compartilho informações importantes sobre os meus negócios com os meus parceiros locais, sem o receio que eles usem essa informação para me prejudicar.	1	2	3	4	5
15. Eu confio nas empresas locais com as quais eu tenho parceria de negócios.	1	2	3	4	5
16. Com o passar do tempo, a minha confiança nas empresas parceiras locais aumentou.	1	2	3	4	5
17. Nos últimos cinco anos, aumentei minha participação nas ações de parceria (indicação, visita a feiras, organização de eventos, viagens de divulgação etc.) entre as empresas locais.	1	2	3	4	5
18. Nos últimos cinco anos, me reuni com empresas locais para tomarmos, em conjunto, decisões sobre o futuro do turismo nesta cidade.	1	2	3	4	5
19. Nos últimos cinco anos, fiz parceria com outras empresas locais para participar de feiras/eventos de divulgação de fora desta cidade.	1	2	3	4	5
20. Nos últimos cinco anos, fiz parceria com outras empresas locais para	1	2	3	4	5

comprar produtos/insumos necessários ao funcionamento da minha empresa.					
21. Nos últimos cinco anos, indiquei os serviços das empresas parceiras aos meus clientes.	1	2	3	4	5
22. Nos últimos cinco anos, compartilhei ideias, informações ou experiências com empresas locais sobre o mercado e negócios.	1	2	3	4	5
23. Nos últimos cinco anos, fiz parceria com outras empresas locais para ter condições de receber/dar suporte ao visitante.	1	2	3	4	5
24. Nos últimos cinco anos, formalizei parcerias com empresas locais por meio de contratos.	1	2	3	4	5
25. Nos últimos cinco anos, assinei contratos de parceria com empresas locais para que objetivos e tarefas ficassem bem definidos.	1	2	3	4	5
26. Nos últimos cinco anos, assinei contratos de parcerias com empresas locais para que elas mantenham seus compromissos comigo.	1	2	3	4	5
27. Nos últimos cinco anos, assinei contratos de parceria com empresas locais para eventualmente punir quem descumpre os acordos.	1	2	3	4	5
28. A atuação de instituição(ões) de apoio local (Sebrae, Convention, Secretarias, ONGs etc.) me auxiliou a compreender a importância de formar parcerias com empresas desta cidade.	1	2	3	4	5
29. Com o auxílio de instituição(ões) de apoio local (Sebrae, Convention, Secretarias, ONGs etc.) passei a dialogar mais com as empresas locais para formar parcerias.	1	2	3	4	5
30. Fechei acordos de parceria com outras empresas desta cidade porque instituição(ões) de apoio local (Sebrae, Convention, Secretarias, ONGs etc.) me ajudaram nas negociações.	1	2	3	4	5
31. As instituição(ões) de apoio local (Sebrae, Convention, Secretarias, ONGs etc.) fornecem apoio técnico para a formação/fortalecimento das parcerias com outras empresas locais.	1	2	3	4	5
32. As ações de parceria local (participação em feiras, organização de eventos, viagens de divulgação etc.) são organizadas por instituição(ões) de apoio local (Sebrae, Convention, Secretarias, ONGs etc.).	1	2	3	4	5
33. Mesmo sendo minhas parceiras, as empresas locais agem de forma egoísta/individualista (levam em conta apenas as suas necessidades).	1	2	3	4	5
34. Meus parceiros de negócio têm que retribuir a ajuda (indicação, compartilhamento de informações importantes etc.) que ofereço a eles.	1	2	3	4	5
35. Faço parcerias com empresas locais porque sei que elas poderão me ajudar (indicar, compartilhar informações importantes etc.) em um momento futuro.	1	2	3	4	5
36. Faço parcerias com empresas locais porque, nessa cidade, quem não ajuda os outros fica mal visto entre os empresários.	1	2	3	4	5
37. Na minha relação com as empresas locais, eu ajudo quem me ajuda. Se não me ajudam, eu deixo de ajudar.	1	2	3	4	5
<b>BLOCO III – DESEMPENHO EMPRESARIAL E PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES DE APOIO/PARCEIROS</b>					
38. Qual a taxa de ocupação média (meios de hospedagem – percentual)?	<b>Baixa estação</b>		<b>Alta estação</b>		
39. Qual o valor médio de diária (meios de hospedagem)?	<b>Baixa estação</b>		<b>Alta estação</b>		
40. Nos últimos cinco anos, quais instituições de apoio local mais contribuíram para a cooperação entre as empresas desta cidade?	1.	2.	3.		
41. Nos últimos cinco anos, quais empresas locais foram as suas principais parceiras?	1.	2.	3.		
<b>BLOCO IV – CONTATO DOS ENTREVISTADOS E ANOTAÇÕES GERAIS</b>					
<b>Email (caso queira receber o resultado dessa pesquisa):</b>					
<b>Observações:</b>					

## Apêndice B – Roteiro Semiestruturado para Pesquisa Piloto em Parnaíba (PI)

O.G	Objetivos Específicos	Construto Latentes	Questões
Determinar os paradoxos da confiança, e seus impactos na criação e troca de recursos relacionados ao desempenho.	a) Verificar a relação entre confiança e cooperação nas redes interorganizacionais do turismo.	Confiança	<p>1. Você tem relações de parceria / coopera com outras empresas? O que motiva você a cooperar com alguém? Que empresas (tipo)?</p> <p>2. Qual o critério que você utiliza para a escolha desses parceiros?</p> <p>3. Você sente que as empresas locais confiam umas nas outras? Considerando o ambiente de negócios aqui, em geral, você diria que os negócios ocorrem, pois há confiança entre as empresas?</p> <p>4. Você confia nos seus parceiros? Sente-se confortável em compartilhar informações com eles sem que façam mau uso dessas informações? Eles são competentes naquilo que fazem? Se preocupam com o sucesso do seu negócio? Honram suas promessas/compromissos?</p> <p>5. A boa reputação de uma empresa é importante para que você confie nela?</p>
		Cooperação	<p>6. Você se sente com outras empresas de turismo desta cidade para discutir possíveis ações conjuntas? Com que frequência? Que tipos de ações conjuntas vocês já fizeram/estão planejando fazer juntos?</p> <p>7. Você trocou ideias, informações ou serviços relacionados ao mercado/clientes? Como isso ocorreu?</p> <p>8. Os acordos de parceria tendem a ser de médio prazo (1-5 anos) ou em um prazo diverso?</p>
	b) Identificar a existência de substitutos à confiança nas redes interorganizacionais do turismo.	Mecanismos formais	<p>9. Você costuma assinar contratos quando decide cooperar com a outra empresa? Por quê? Você assinou algum contrato de parceria nos últimos anos?</p> <p>10. Acha que eles são realmente necessários? Por quê?</p> <p>11. Normalmente as empresas desta cidade assinam contratos para fazer parcerias? Se sim, qual o motivo?</p>
		Instituições de suporte	<p>12. É necessária a atuação de alguma instituição de apoio local para que as empresas decidam cooperar entre elas? Por quê?</p> <p>13. Qual seria a principal contribuição dessas instituições para que as empresas cooperem entre si?</p> <p>14. Há alguma experiência concreta de cooperação que tenha surgido a partir da ação de uma instituição de suporte? Qual ação e qual instituição?</p>
		Reciprocidade	<p>15. Você considera que os empresários locais são muito individualistas/não gostam de ajudar outros empresários?</p> <p>16. Você sente que o empresário individualista fica mal visto?</p> <p>17. Supondo que um empresário preste algum tipo de auxílio/ajuda para você. Você se sente na obrigação de retribuir esse favor, mesmo que não haja relação de amizade/confiança entre vocês?</p> <p>18. Você coopera apenas com empresas que o ajudaram em momento anterior?</p>
	c) Verificar os impactos da interação com agentes exógenos na confiança presente nas	Redes Dispersas	<p>19. Você discute possíveis ações conjuntas com empresas de outro destino? Com que frequência? Que tipos de ações conjuntas vocês já fizeram ou estão planejando fazer?</p> <p>20. Nos últimos anos, você buscou trocar ideias, informações ou serviços relacionados ao mercado/clientes com empresas de outros destinos? Como isso ocorreu?</p> <p>21. A sua interação com empresas de outras cidades gera</p>

	redes de cooperação do turismo.		algum desconforto, conflito com empresas locais? Você percebe que as empresas que interagem mais com empresas de fora despertam desconfiança entre as empresas locais?
<b>BLOCO I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b>			
<b>1. Qual a sua função na empresa?</b>			
<input type="checkbox"/> a. Proprietário/sócio	<input type="checkbox"/> b. Gerente/responsável	<input type="checkbox"/> c. Outra _____ .	
<b>2. Qual a atividade principal do seu negócio?</b>			
<b>3. Grau de Instrução/escolaridade</b>			
<input type="checkbox"/> a. Hospedagem	<input type="checkbox"/> b. Alimentação	<input type="checkbox"/> c. Hospedagem e Alimentação	
<b>4. Quantos funcionários diretos a sua empresa possui?</b> _____ .			
<b>5. Quando iniciariam as atividades da sua empresa (formal ou informalmente)?</b> <input type="checkbox"/> a. Em anos _____ .			
<b>BLOCO II – DADOS FINAIS DOS ENTREVISTADOS</b>			
<b>6. Nome da empresa:</b>			
<b>7. Anos de atuação na empresa:</b>			
<b>8. Gênero</b> <input type="checkbox"/> a. Masculino <input type="checkbox"/> b. Feminino			
<b>9. Escolaridade completa:</b>			
<b>10. Email (caso queiram receber o resultado dessa pesquisa):</b>			
<b>Observações:</b>			

## Apêndice C – Versão Preliminar do Instrumento de Coleta Utilizado no Brasil

Prezado(a) respondente, com o apoio do PPGA/UNB, esta pesquisa de Doutorado do aluno David Leonardo Bouças da Silva se destina a colher informações sobre o papel da confiança nas relações de cooperação entre empresas turísticas da Rota das Emoções. Suas opiniões são fundamentais para o alcance deste objetivo. Este questionário leva, em média, 10 minutos para ser respondido, mas o(a) senhor(a) pode ficar à vontade para expressar o que pensa sobre os assuntos abordados. Obrigado!

**Local:**  Barreirinhas (MA)  Parnaíba (PI)  Jericoacoara (CE) **Data:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BLOCO I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E PERFIL DO ENTREVISTADO**

**1. Nome da empresa:**

**2. Qual a sua função na empresa?**  a. Proprietário/sócio  b. Gerente/responsável  c. Outra \_\_\_\_\_.

**3. Qual a atividade principal do seu negócio?**  a. Hospedagem  b. Hospedagem e Alimentação

**4. Quantos funcionários diretos a sua empresa possui?**

**5. Quando iniciariam as atividades da sua empresa (formal ou informalmente)?**  a. Em anos

**6. Anos de atuação na empresa:**

**7. Gênero**  a. Masculino  b. Feminino

**8. Escolaridade completa:**

**BLOCO II – RELAÇÃO CONFIANÇA, COOPERAÇÃO E DESEMPENHO.** Assinale conforme a escala de resposta: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = indeciso, 4 = concordo e 5 = concordo totalmente. Para responder as questões, considere o horizonte de cinco anos. OBS: Empresas parceiras são as organizações locais do turismo que interagem com a sua visando relações de negócio, troca, entre outras que favoreçam melhorias ao seu desempenho. Quando tratamos de cooperação, parcerias, referimo-nos a qualquer ação realizada em conjunto com outra empresa (participação em feira, evento, divulgação da cidade em conjunto e etc.) ou uma iniciativa sua que beneficie outra empresa (indicação de cliente, compartilhar informação, conhecimento sobre o mercado e etc.).

Sentenças	Discordo totalmente				Concordo totalmente
9. Eu acredito que meus parceiros locais cumprirão com os nossos acordos (Expectativas positivas sobre cumprimento de acordos).	1	2	3	4	5
10. Eu acredito que meus parceiros locais me manterão informado sobre os assuntos relevantes do turismo desta cidade (expectativas positivas sobre comunicação entre parceiros).	1	2	3	4	5
11. Eu acredito que meus parceiros locais têm a intenção de manter relações de cooperação comigo no longo prazo (expectativas positivas sobre compromisso com o outro).	1	2	3	4	5
12. Eu ficaria confortável repassando aos meus parceiros uma tarefa crítica para mim, mesmo se eu não pudesse monitorar as suas ações (vontade de estar vulnerável às ações do parceiro).	1	2	3	4	5
13. Eu ficaria confortável com as decisões tomadas em conjunto pelos meus parceiros locais mesmo que eu não esteja presente nas reuniões/encontros para discutir sobre negócios (vontade de estar vulnerável às decisões do parceiro).	1	2	3	4	5
14. Eu compartilharia informações importantes sobre o meu negócio com os meus parceiros locais, sem o receio que eles usem essa informação para me prejudicar (vontade estar vulnerável ao uso das informações pelo parceiro).	1	2	3	4	5
15. Eu confio nas empresas locais com as quais eu tenho parceria de negócios (Medidas diretas – confiança nas empresas parceiras).	1	2	3	4	5
16. Com o passar do tempo, aumentou a minha confiança nas empresas parceiras (medidas diretas – percepção de elevação da confiança nas empresas parceiras).	1	2	3	4	5
17. Nos últimos cinco anos, eu me envolvi mais em ações de parceria entre empresas que ocorrem nesta cidade (indicação, participação em feiras, seminários, organização de eventos, viagens de divulgação e etc.) (frequência dos contatos com os parceiros de cooperação).	1	2	3	4	5
18. Nos últimos cinco anos, sentei com empresas locais para tomarmos, em conjunto, decisões sobre o futuro dos nossos negócios (ações conjuntas – decisões de longo prazo).	1	2	3	4	5
19. Nos últimos cinco anos, me juntei a outras empresas locais para participar de feiras ou eventos de divulgação de fora desta cidade (ações conjuntas – divulgação do destino ou serviços).	1	2	3	4	5
20. Nos últimos cinco anos, fiz parceria com outras empresas locais para comprar produtos/insumos necessários ao funcionamento da minha empresa (ações conjuntas – compras).	1	2	3	4	5
21. Nos últimos cinco anos, compartilhei idéias, informações ou experiências com empresas locais visando a melhoria dos nossos negócios (troca de recursos).	1	2	3	4	5
22. Nos últimos cinco anos, fiz parceria com outras empresas locais para poder receber/dar suporte ao visitante (complementaridade de recursos).	1	2	3	4	5
23. Nos últimos anos, formalizei parcerias com empresas locais por meio de contratos	1	2	3	4	5

(formalização da cooperação).					
24. Nos últimos anos, assinei contratos de parcerias com empresas locais, devido à falta de confiança entre a gente (necessidade de contratos para cooperar).	1	2	3	4	5
25. Nos últimos anos, assinei contratos de parceria com empresas locais para que os objetivos e tarefas ficassem bem definidos (reger comportamentos dos parceiros - coordenação).	1	2	3	4	5
26. Nos últimos anos, assinei contratos de parcerias com empresas locais para que elas se mantenham cooperativas comigo no longo prazo (contratos para manter o compromisso com a relação).	1	2	3	4	5
27. Nos últimos anos, assinei contratos de parceria com empresas locais para punir quem descumpre os acordos de cooperação (contratos para punir o oportunismo - controle).	1	2	3	4	5
28. Despertei para a importância de formar parcerias com empresas desta cidade devido à atuação de instituição(ões) de apoio local (Sebrae, Convention, Secretarias, ONGs etc.) (encetar a cooperação).	1	2	3	4	5
29. Minha aproximação com empresas locais para formar parcerias ocorreu por meio de instituição(ões) de apoio local (Sebrae, Convention, Secretarias, ONGs etc.) (Facilitar diálogos).	1	2	3	4	5
30. Fechei acordos de parceria com outras empresas desta cidade porque instituição(ões) de apoio local (Sebrae, Convention, Secretarias, ONGs e etc.) me ajudaram nas negociações (Intermediar as negociações entre as empresas).	1	2	3	4	5
31. As instituição(ões) de apoio local (Sebrae, Convention, Secretarias, ONGs etc.) compartilham conhecimento e informações importantes para a formação/manutenção de parcerias com outras empresas locais (apoio técnico).	1	2	3	4	5
32. As ações de parceria local (participação em feiras, seminários, organização de eventos, viagens de divulgação e etc.) são organizadas por instituição(ões) de apoio local (Sebrae, Convention, Secretarias, ONG's e etc.) (Planejamento, coordenação e execução das ações de parceria).	1	2	3	4	5
33. Mesmo sendo minhas parceiras, as empresas locais agem de forma individualista/egoísta (leva em conta apenas as suas necessidades) (individualismo).	1	2	3	4	5
34. Meus parceiros de negócio não podem deixar de retribuir a ajuda (indicação, compartilhamento de informações importantes e etc.) que ofereço a eles (obrigatoriedade na retribuição de um favor).	1	2	3	4	5
35. Faço parcerias com empresas locais porque sei que elas poderão me ajudar (indicação, compartilhamento de informações importantes e etc.) em um momento futuro (calculismo).	1	2	3	4	5
36. Faço parcerias com empresas locais porque, nessa cidade, quem não ajuda os outros fica mal visto entre os empresários (sanções sociais).	1	2	3	4	5
37. Na minha relação com as empresas locais, se elas me ajudam, eu as ajudo também. Se não me ajudam, deixo de ajudá-las (resposta condicionada ao comportamento oferecido).	1	2	3	4	5
38. Eu tenho parceria com empresas de fora desta cidade (existência de parceiros externos ao destino).	1	2	3	4	5
39. Nos últimos cinco anos, eu me envolvi mais em ações de parceria com empresas de fora desta cidade (indicação, participação em feiras, seminários, organização de eventos, viagens de divulgação e etc.) (frequência dos contatos com os parceiros externos de cooperação).	1	2	3	4	5
40. Há pelo menos cinco anos, eu tenho relações de parceria com empresas de fora desta cidade (durabilidade dos relacionamentos externos).	1	2	3	4	5
41. Nos últimos cinco anos, compartilhei idéias, informações ou experiências com empresas de fora desta cidade visando a melhoria dos meus negócios (troca de recursos externamente).	1	2	3	4	5
42. Nos últimos cinco anos, sentei com empresas de fora da cidade para tomarmos, em conjunto, decisões sobre o futuro dos nossos negócios (ações conjuntas com empresas de fora – decisões de longo prazo).	1	2	3	4	5
<b>BLOCO III – DESEMPENHO EMPRESARIAL E PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES DE APOIO</b>					
43. Qual a sua taxa de ocupação média (meios de hospedagem) ou número de refeições por dia (restaurantes)?	<b>Baixa</b>			<b>Alta</b>	
44. Qual o valor médio de diária (meios de hospedagem) ou gasto médio por pessoa (restaurantes)?	<b>Baixa</b>			<b>Alta</b>	
45. Nos últimos, cinco anos, quais instituições de apoio mais contribuíram para a cooperação entre as empresas locais?	1.	2.	3.		
<b>BLOCO IV – CONTATO DOS ENTREVISTADOS E ANOTAÇÕES GERAIS</b>					
<b>Email (caso queira receber o resultado dessa pesquisa):</b>					
<b>Observações:</b>					

## Apêndice D – Versão Final do Instrumento de Coleta Utilizado na Espanha

<p>Esta encuesta pertenece a un estudio sobre la cooperación y la confianza entre las empresas del sector hotelero de España. La investigación está liderada desde la Universitat Jaume I por el grupo de investigación AERT (www.aert.uji.es) perteneciente al Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Con esta encuesta estamos analizando el papel de la confianza en las relaciones de cooperación entre las empresas de rutas turísticas españolas y brasileñas. Esta investigación se enmarca dentro de un acuerdo de colaboración del grupo de investigación con la Universidad de Brasilia y cuenta con financiación del Ministerio de Educación de Brasil. Su opinión es muy importante para cumplir este objetivo. Este cuestionario tarda una media de 10 minutos para ser contestado. ¡Gracias por su ayuda!</p>					
<b>Provincia:</b> <input type="checkbox"/> Asturias <input type="checkbox"/> Cantabria <input type="checkbox"/> Navarra <input type="checkbox"/> Euskadi				<b>Fecha:</b> /    /	
<b>BLOQUE I – CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA Y PERFIL DE LOS ENCUESTADOS</b>					
<b>1. Nombre de la empresa:</b>					
<b>2. ¿Cuál es su papel en la empresa?</b> <input type="checkbox"/> a. Propietario/socio <input type="checkbox"/> b. Gerente/responsable <input type="checkbox"/> c. Otro _____ .					
<b>3. ¿Cuál es la actividad principal de su negocio?</b> <input type="checkbox"/> a. Alojamiento <input type="checkbox"/> b. Alojamiento y Alimentación					
<b>4. ¿Cuántos empleados directos hay en su empresa? (Inserte un número aproximado)</b>					
<b>5. ¿En qué año empezaron las actividades de su empresa?</b>					
<b>6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?</b>					
<b>7. Género</b> <input type="checkbox"/> a. Masculino <input type="checkbox"/> b. Femenino					
<b>8. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuvo?</b> <input type="checkbox"/> Escuela primaria <input type="checkbox"/> Escuela secundaria <input type="checkbox"/> Formación profesional <input type="checkbox"/> Diploma universitario <input type="checkbox"/> Posgrado (master, doctorado, etc.) <input type="checkbox"/> Ninguno					
<b>BLOQUE II – RELACIÓN ENTRE CONFIANZA, COOPERACIÓN Y DESEMPEÑO.</b> Marque de acuerdo con la escala de respuesta: 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 significa totalmente de acuerdo. Para responder a las preguntas, tenga en cuenta los últimos cinco años. Nota: A los efectos de esta investigación entendemos que las empresas colaboradoras (o partners) son empresas locales de turismo que interactúan con su empresa, con el objetivo de establecer relaciones de negocios e intercambio de recursos, entre otras, para mejorar el desempeño empresarial. Cuando se trata de la cooperación, nos referimos a cualquier acción tomada en conjunto con otra empresa (participación en ferias, promoción turística conjunta de la ciudad, etc.) o una iniciativa que beneficia a otra firma (recomendación de los servicios de las empresas asociadas, compartir información sobre el mercado, etc.).					
	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
9. Creo que las empresas colaboradoras locales cumplirán con nuestros acuerdos.	1	2	3	4	5
10. Creo que las empresas colaboradoras locales me mantendrán informado sobre asuntos importantes del turismo de esta ciudad.	1	2	3	4	5
11. Creo que las empresas colaboradoras locales tienen la intención de mantener relaciones de cooperación conmigo a largo plazo.	1	2	3	4	5
12. Transmito a las empresas colaboradoras locales tareas que son importantes para el funcionamiento de mi negocio, aunque no pueda supervisar sus acciones.	1	2	3	4	5
13. No me producen inquietud las decisiones tomadas por las empresas colaboradoras locales, incluso cuando no estoy presente en las reuniones en que se tratan temas relativos a los negocios.	1	2	3	4	5
14. Comparto información importante acerca de mi negocio con las empresas colaboradoras locales, sin el temor de que utilicen esta información de forma que me pueda perjudicar.	1	2	3	4	5
15. Confío en las empresas colaboradoras locales que tengo relación de negocios.	1	2	3	4	5
16. Con el tiempo, mi confianza en las empresas colaboradoras locales ha aumentado.	1	2	3	4	5

17. Las empresas colaboradoras locales tienen buena reputación en el mercado.	1	2	3	4	5
18. En los últimos cinco años, he aumentado mi participación en actividades de colaboración (recomendación de los servicios de las empresas colaboradoras, visita a ferias, viajes de promoción, etc.) con las empresas locales.	1	2	3	4	5
19. En los últimos cinco años, me he reunido con empresas locales para tomar decisiones conjuntas sobre el futuro del turismo en esta ciudad.	1	2	3	4	5
20. En los últimos cinco años, he colaborado con otras empresas locales para participar en ferias/eventos de promoción fuera de esta ciudad.	1	2	3	4	5
21. En los últimos cinco años, he colaborado con otras empresas locales para comprar productos/materias primas necesarios para la operación de mi negocio.	1	2	3	4	5
22. En los últimos cinco años, he recomendado los servicios de las empresas colaboradoras a mis clientes.	1	2	3	4	5
23. En los últimos cinco años, he compartido ideas, información o experiencias con las empresas locales acerca del mercado y de los negocios.	1	2	3	4	5
24. En los últimos cinco años, he colaborado con otras empresas locales para poder recibir/dar apoyo al visitante.	1	2	3	4	5
25. En los últimos cinco años, he formalizado colaboraciones con empresas locales a través de contratos.	1	2	3	4	5
26. En los últimos cinco años, una ley (autonómica, estatal o municipal) me ha llevado/obligado a cooperar con otras empresas en esta ciudad.	1	2	3	4	5
27. En los últimos cinco años, he firmado acuerdos de colaboración con empresas locales para que los objetivos y las tareas sean bien definidos.	1	2	3	4	5
28. En los últimos cinco años, he firmado acuerdos de colaboración con empresas locales para que ellas mantengan sus compromisos conmigo.	1	2	3	4	5
29. En los últimos cinco años, he firmado acuerdos de colaboración con empresas locales para castigar a aquellos que violan los acuerdos.	1	2	3	4	5
30. El trabajo de las instituciones de apoyo local (administraciones públicas, asociaciones empresariales, secretarías de turismo, ONG, etc.) me ha ayudado a entender la importancia de hacer colaboraciones con empresas de esta ciudad.	1	2	3	4	5
31. Con la ayuda de las instituciones de apoyo local (administraciones públicas, asociaciones empresariales, secretarías de turismo, ONG, etc.), he empezado a conversar más con las empresas locales para hacer colaboraciones.	1	2	3	4	5
32. He cerrado acuerdos de colaboración con otras empresas de esta ciudad porque las instituciones de apoyo local (administraciones públicas, asociaciones empresariales, secretarías de turismo, ONG, etc.) me ayudaron en las negociaciones.	1	2	3	4	5
33. Las instituciones de apoyo local (administraciones públicas, asociaciones empresariales, secretarías de turismo, ONG, etc.) proporcionan el soporte técnico para la formación/fortalecimiento de las colaboraciones con otras empresas locales.	1	2	3	4	5
34. Las acciones de cooperación en esta ciudad (participación en ferias, organización de eventos, viajes de promoción, etc.) son organizadas por las instituciones de apoyo local mencionadas con anterioridad.	1	2	3	4	5
35. Aunque colaboren conmigo, las empresas locales actúan egoístamente/son individualistas (solo toman en cuenta sus necesidades).	1	2	3	4	5
36. Las empresas colaboradoras tienen que devolver la ayuda (recomendación de los servicios de las empresas colaboradoras, compartir informaciones importantes, etc.) que les ofrezco.	1	2	3	4	5
37. Colaboro con empresas locales porque sé que ellas me podrán ayudar (recomendar mis servicios, compartir informaciones importantes conmigo, etc.) en el futuro.	1	2	3	4	5
38. Colaboro con empresas locales ya que, en esta ciudad, quien no ayuda a los otros tiene mala reputación entre los empresarios.	1	2	3	4	5

39. En mi relación con las empresas locales, ayudo a las que me ayudan. Si no me ayudan, dejo de ayudarlas.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>BLOQUE III – DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS, PRINCIPALES INSTITUCIONES DE APOYO Y EMPRESAS COLABORADORAS (O PARTNERS)</b>					
40. ¿Cuál es la tasa media de ocupación (%)?	<b>Temporada Baja</b>		<b>Temporada Alta</b>		
41. ¿Cuál es la tarifa media diaria de una habitación doble estándar?	<b>Temporada Baja</b>		<b>Temporada Baja</b>		
42. En los últimos cinco años, ¿qué instituciones de apoyo local fueron las que más contribuyeron para fomentar la cooperación entre las empresas de esta ciudad? (Indique un máximo de 3 instituciones)	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>		
43. En los últimos cinco años, ¿qué empresas locales fueron las más importantes para sus negocios? (Indique un máximo de 3 empresas)	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>		
<b>BLOQUE IV – CONTACTOS E INDICACIONES GENERALES</b>					
<b>Correo electrónico (si deseas recibir los resultados de esta encuesta):</b>					
<b>Comentarios:</b>					

## Apêndice E – Email Enviado às Empresas Espanholas com a Mensagem de Apresentação da Pesquisa

### Encuesta sobre confianza en el sector turístico

Esta encuesta pertenece a un estudio sobre la cooperación y la confianza entre las empresas del sector hotelero del Principado de Asturias, España. La investigación está liderada desde la Universitat Jaume I por el grupo de investigación AERT ([www.aert.uji.es](http://www.aert.uji.es)) perteneciente al Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Con esta encuesta estamos analizando el papel de la confianza en las relaciones de cooperación entre las empresas de rutas turísticas españolas y brasileñas. Esta investigación se enmarca dentro de un acuerdo de colaboración del grupo de investigación con la Universidad de Brasilia y cuenta con financiación del Ministerio de Educación de Brasil. Para cualquier aclaración sobre el cuestionario pueden ponerse en contacto con los profesores Luis Martínez Cháfer ó Valmir Emil Hoffmann, quienes dirigen la tesis doctoral de David Leonardo Bouças da Silva, a través del siguiente correo: [investigación\\_AERT@uji.es](mailto:investigación_AERT@uji.es).

A los efectos de esta investigación entendemos que las empresas colaboradoras (o partners) son empresas locales de turismo que interactúan con su empresa, con el objetivo de establecer relaciones de negocios e intercambio de recursos, entre otras, para mejorar el desempeño empresarial.

Cuando se trata de la cooperación, nos referimos a cualquier acción tomada en conjunto con otra empresa (participación en ferias, promoción turística conjunta de la ciudad, etc.) o una iniciativa que beneficia a otra firma (recomendación de los servicios de las empresas asociadas, compartir información sobre el mercado, etc.).

Para responder a las preguntas, se puede acceder a través del siguiente enlace: <https://es.surveymonkey.com/r/cooperacionturistica>. Cuando conteste a las preguntas tenga en cuenta los últimos cinco años de su actividad. Si quiere recibir los resultados de la encuesta deje su correo electrónico en la última página de respuesta. ¡Muchas gracias por su ayuda!

[Comenzar la encuesta](#)

No reenvíe este correo electrónico ya que el enlace de la encuesta es único.  
Cancelar la suscripción a esta lista

Desarrollado por  SurveyMonkey

## Apêndice F – Tabela com as Medidas de Assimetria e Curtose das Variáveis

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
conf_cump_acord	307	3,564	,9557	-,590	,139	-,113	,277
conf_informado	307	3,397	1,0057	-,395	,139	-,569	,277
conf_coop_lprazo	307	3,505	1,0552	-,584	,139	-,355	,277
conf_rep_taref	307	3,339	1,1473	-,286	,139	-,886	,277
conf_despreoc	307	2,707	1,1079	,426	,139	-,525	,277
conf_info_despreoc	307	3,124	1,0956	-,037	,139	-,898	,277
conf_confio_emp	307	3,752	,9344	-,745	,139	,238	,277
conf_confia_aum	307	3,495	1,0206	-,516	,139	-,312	,277
conf_reputacao	307	3,730	,8718	-,726	,139	,739	,277
coop_mais_parcer	307	3,267	1,1086	-,297	,139	-,817	,277
coop_discutir_futur	307	3,013	1,2126	,008	,139	-1,061	,277
coop_event_fora	307	2,697	1,2138	,289	,139	-,950	,277
coop_compra_prod	307	2,805	1,2658	,149	,139	-1,232	,277
coop_indic_par	307	3,919	1,0178	-1,034	,139	,643	,277
coop_compart_info	307	3,362	1,0890	-,482	,139	-,634	,277
coop_apoio_visit	307	3,466	1,1295	-,387	,139	-,846	,277
contr_formalizar	307	2,241	1,1407	,753	,139	-,273	,277
contr_lei_obrg	307	1,873	,9112	1,167	,139	1,606	,277
contr_def_obj	307	2,111	1,0820	,978	,139	,386	,277
contr_mant_compr	307	2,107	1,0928	1,040	,139	,527	,277
contr_punir	307	1,906	,9433	1,154	,139	1,313	,277
inst_aux_compreend	307	2,775	1,3473	,012	,139	-1,353	,277
inst_aux_dialog	307	2,596	1,2858	,296	,139	-1,140	,277
inst_aux_fech_acord	307	2,160	1,1132	,711	,139	-,385	,277
inst_aux_tecnico	307	2,739	1,2435	,084	,139	-1,219	,277
inst_org_par	307	2,798	1,2254	-,070	,139	-1,144	,277
recip_par	307	3,072	1,2373	-,043	,139	-,989	,277
recip_retrib_ajuda	307	2,875	1,2266	-,080	,139	-1,029	,277
recip_ajud_futuro	307	3,267	1,1856	-,530	,139	-,598	,277
recip_mal_visto	307	2,414	1,2504	,531	,139	-,820	,277
recip_ajud_condic	307	2,306	1,1014	,759	,139	-,034	,277
Demanda do empreendimento	307	8,9739	17,41945	5,604	,139	43,364	,277
Desempenho_proporcional	307	1,5342	2,00075	2,715	,139	8,489	,277
Satisfacao_clientes	307	,4824	,33377	,032	,139	-1,274	,277
REVPAR_ajustado	307	,1319	,11462	3,641	,139	21,924	,277
Valid N (listwise)	307						

## Apêndice G – Roteiro Semiestruturado para a Pesquisa Qualitativa com as IDS brasileiras

O.G	Objetivos Específicos	Construto Latentes	Questões
Determinar o papel da confiança e de seus elementos vinculados nas redes de cooperação turística do Brasil e da Espanha.	a) Verificar a relação entre confiança e cooperação nas redes interorganizacionais do turismo	Confiança	<p>1. Como poderia caracterizar/descrever os relacionamentos entre as empresas (de hospedagem) locais?</p> <p>2. Se fôssemos definir o ambiente de negócios do destino, pode-se dizer que, na sua maioria, as empresas são fiéis em função da confiança que existe entre elas? Há uma sensação de que as empresas confiam mais ou menos umas nas outras?</p> <p>3. Percebe que as empresas costumam honrar com as promessas feitas aos parceiros nos acordos de cooperação? Nas reuniões que se tratam sobre negócios, elas empresas trocam abertamente informações entre si?</p> <p>4. A reputação de uma empresa influencia a escolha por um parceiro de cooperação?</p>
		Cooperação	<p>5. As empresas de turismo desta cidade sentam para discutir ações conjuntas? Com que frequência? Que ações conjuntas elas já fizeram/estão planejando fazer?</p> <p>6. Quando uma empresa indica os serviços de outra, o que motiva a sua indicação por uma dada empresa?</p> <p>7. Como nasce a cooperação empresarial? Que benefícios elas buscam com a cooperação?</p>
	b) Identificar a existência de elementos vinculados à confiança nas redes interorganizacionais do turismo	Mecanismos formais	<p>8. As empresas costumam assinar contratos quando decidem cooperar umas com as outras ou os acordos tendem a ser informais? Em que situações as empresas preferem assinar contratos? O uso de contratos pode prejudicar/atrapalhar em alguma coisa as relações com as empresas locais?</p> <p>9. Na sua opinião, é necessária a assinatura de contratos na formalização das parcerias? Quais seriam as vantagens e desvantagens de formalizar as parcerias?</p>
		Instituições de suporte	<p>10. Qual seria o papel das Instituições de Apoio para a cooperação? Qual(is) contribui(em) de alguma forma para que as empresas cooperem?</p> <p>11. É necessária a atuação de instituições de apoio para que as empresas decidam cooperar entre si? Por quê? Entende que sem as instituições de apoio, mesmo assim as empresas agiriam de forma colaborativa umas com as outras?</p> <p>12. Há alguma experiência concreta de cooperação que tenha surgido a partir da ação de uma instituição de suporte? Qual ação e qual instituição?</p>
		Reciprocidade	<p>13. Os empresários são mais individualistas ou têm um senso maior de agir em coletivamente? Quando se oferece a ajuda a um parceiro, espera-se que ele retribua esta ação?</p> <p>14. Percebe que os empresários costumam retribuir a ajuda oferecida por outro empresário, mesmo que não exista relação de amizade/confiança entre eles? Exemplo, retribuir uma indicação ou o repasse de informação importante?</p> <p>15. O empresário que age de forma individualista fica mal visto entre eles?</p>
	c) Identificar a inter-relação cooperação entre organizações turísticas e desempenho.	Desempenho percebido	<p>16. Como o(a) senhor(a) explicaria o fato das empresas locais apresentarem bom ou mau desempenho financeiro? Este bom/mau desempenho se deve a que?</p>

## Apêndice H – Roteiro Semiestruturado para a Pesquisa Qualitativa com as IDS Espanholas

O.G	Objetivos Específicos	Construto Latentes	Cuestiones
Determinar el papel de la confianza y de sus elementos vinculados en las redes de cooperación turística de Brasil y España.	a) Verificar la relación entre la confianza y la cooperación en las redes interorganizaciones del turismo	Confianza	<p>1. ¿Cómo podría caracterizar/describir las relaciones entre los alojamientos locales?</p> <p>2. Si fuéramos definir el ambiente de negocios, ¿podríamos decir que la mayoría de las empresas son fieles en función de la confianza que existe entre ellas? ¿Hay una percepción de que las empresas confían más o menos en las otras?</p> <p>3. ¿Las empresas asociadas suelen honrar con las promesas que se hacen a sus socios en los acuerdos de cooperación? ¿Las empresas comparten informaciones sin el temor de que se la utilicen de forma que las pueda perjudicar?</p> <p>4. ¿La reputación de una empresa influye en la elección de un socio de cooperación?</p>
		Cooperación	<p>5. ¿Los alojamientos, en general, tienen una buena comprensión sobre la importancia de cooperar? Como se comportan ellos cuándo se trata de acciones en conjunto?</p> <p>6. Cuando una empresa recomienda los servicios de otra, ¿Lo que motiva esta indicación?</p> <p>7. ¿Cómo nace la cooperación/acción conjunta entre las empresas? ¿Ellas mismas buscan hacerla o por acciones de terceros? ¿Qué beneficios ellas buscan con la cooperación?</p>
	b) Identificar la existencia de elementos vinculados a la confianza en las redes interorganizaciones del turismo	Mecanismos Formales	<p>8. ¿Las empresas locales suelen firmar contratos para formalizar las colaboraciones con otras empresas? ¿El uso de contratos puede perjudicarlas relaciones con las empresas locales?</p> <p>9. ¿Es necesaria la firma de contratos en la formalización de las alianzas? ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas en formalizar las alianzas?</p>
		Instituciones de apoyo	<p>10. ¿Es necesaria la ayuda de instituciones de apoyo para que las empresas decidan cooperar entre sí? ¿Considera que sin el trabajo de las instituciones, aún así las empresas actuarían de forma colaborativa unas con las otras?</p> <p>11. ¿Como las instituciones de apoyo contribuyen para que las empresas cooperen?</p> <p>12. ¿Hay alguna experiencia de cooperación que haya surgido a través de la acción de una institución de apoyo?</p>
		Reciprocidad	<p>13. ¿Los empresarios locales son más individualistas/egoístas o les gusta ayudar los otros y trabajaren conjunto a otros empresarios? Hay mucha competitividad entre los negocios locales?</p> <p>14. ¿Las empresas ayudan otras porque saben que se las podrán ayudar en el futuro? ¿Los empresarios suelen retribuir la ayuda ofrecida por otro empresario, aunque no exista relación de confianza entre ellos? Ejemplo, retribuir una indicación o compartir una información importante?</p> <p>15. ¿El empresario que actúa de forma individualista tiene mala reputación entre los otros empresarios?</p>
	c) Identificar la interrelación de la cooperación entre las organizaciones turísticas y el desempeño.	Desempeño percibido	<p>16. ¿Cómo explica el hecho de que las empresas locales presentan buena o mala rentabilidad? ¿Qué justifica eso? ¿La cooperación entre empresas es lo más importante o hay otras razones?</p>

**Anexo 1 – Índices de Modificação / Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de Medida Original**

<b>Covariâncias</b>	<b>Índices de Modificação</b>	<b>Par Change</b>
e8 <--> Desempenho	4,555	-,141
e7 <--> e8	30,446	,160
e6 <--> Cooperação	8,601	,091
e6 <--> Confiança	4,250	-,081
e6 <--> e8	10,461	,137
e6 <--> e7	5,744	,094
e14 <--> Instituições_de_Suporte	9,773	-,100
e14 <--> Cooperação	5,646	,056
e14 <--> e7	5,757	,074
e14 <--> e6	9,715	,138
e14 <--> e15	7,124	,096
e19 <--> Instituições_de_Suporte	20,682	,121
e19 <--> Mecanismos_Formais	4,923	-,064
e18 <--> Instituições_de_Suporte	7,418	-,054
e18 <--> e6	5,599	,065
e24 <--> Reciprocidade	4,888	,080
e23 <--> Mecanismos_Formais	5,136	-,080
e23 <--> e24	26,513	,208
e29 <--> Reciprocidade	6,609	,103
e28 <--> e19	4,702	,087
e28 <--> e29	5,912	,151
e33 <--> Reciprocidade	5,550	-,010
e27 <--> Reciprocidade	8,284	-,094
e27 <--> Confiança	7,978	,102
e27 <--> e29	4,571	-,110
e13 <--> Desempenho	6,422	,189
e13 <--> Reciprocidade	6,748	,089
e13 <--> Instituições_de_Suporte	7,394	-,094
e13 <--> Confiança	10,305	,107
e13 <--> e7	30,757	,185
e13 <--> e15	4,660	,084
e5 <--> e29	9,265	,193
e5 <--> e13	6,191	-,132
e4 <--> Reciprocidade	4,784	,086
e4 <--> Cooperação	4,072	,061
e4 <--> Confiança	7,506	-,105
e4 <--> e6	9,274	,168
e12 <--> Mecanismos_Formais	7,012	,124

<b>Covariâncias</b>	<b>Índices de Modificação</b>	<b>Par Change</b>
e12 <--> e15	12,181	-,170
e32 <--> Instituições_de_Suporte	4,569	-,027
e32 <--> e6	6,511	,045
e32 <--> e19	4,320	-,024
e32 <--> e33	8,397	,006
e32 <--> e4	4,154	-,035
e30 <--> Mecanismos_Formais	7,640	1,484
e31 <--> Reciprocidade	7,685	,162
e31 <--> Mecanismos_Formais	9,497	-,199
e31 <--> e33	5,018	-,020
e31 <--> e5	6,159	-,227
e31 <--> e32	4,002	,052
e25 <--> Reciprocidade	7,167	,125
e25 <--> Confiança	6,716	-,120
e25 <--> e29	10,991	,222
e25 <--> e13	16,508	,229
e25 <--> e5	4,656	-,159
e25 <--> e4	4,683	,140
e26 <--> Desempenho	4,238	,189
e26 <--> e29	7,743	,165
e26 <--> e5	5,395	-,152
e26 <--> e25	7,529	,189
e21 <--> Mecanismos_Formais	5,020	-,070
e21 <--> e6	4,511	-,086
e21 <--> e15	5,686	,079
e21 <--> e19	6,391	,066
e21 <--> e24	6,232	-,089
e21 <--> e4	5,708	-,094
e21 <--> e17	6,965	-,056
e22 <--> Instituições_de_Suporte	8,226	-,083
e22 <--> Mecanismos_Formais	45,465	,213
e22 <--> e23	5,066	-,071
e22 <--> e28	12,036	,152
e22 <--> e12	11,354	,143
e22 <--> e17	8,441	,062
e22 <--> e21	4,097	,057
e16 <--> e31	5,790	-,139
e16 <--> e25	10,515	-,151
e9 <--> e8	4,621	,078
e9 <--> e24	5,220	,099

<b>Covariâncias</b>	<b>Índices de Modificação</b>	<b>Par Change</b>
e9 <--> e5	4,248	-,111
e9 <--> e12	6,398	-,129
e10 <--> Reciprocidade	4,609	-,079
e10 <--> e28	5,684	-,135
e10 <--> e13	9,490	-,135
e11 <--> Desempenho	6,818	-,229
e11 <--> Instituições_de_Suporte	12,007	,141
e11 <--> Confiança	6,486	-,100
e11 <--> e7	7,148	-,104
e11 <--> e6	5,310	,130
e11 <--> e14	4,979	-,098
e11 <--> e13	30,422	-,262
e11 <--> e12	10,182	,189
e11 <--> e25	8,273	-,190
e11 <--> e20	4,335	,086
e11 <--> e22	7,204	,108
e11 <--> e10	12,702	,183
e1 <--> Cooperação	6,980	-,056
e1 <--> Confiança	4,959	,059
e1 <--> e6	13,417	-,143
e1 <--> e14	5,984	-,075
e1 <--> e33	5,502	,010
e2 <--> Desempenho	4,504	-,138
e2 <--> Instituições_de_Suporte	6,535	,077
e2 <--> e8	7,382	-,084
e2 <--> e7	6,548	-,073
e2 <--> e14	4,482	-,069
e2 <--> e13	6,623	-,091
e2 <--> e31	14,100	-,228
e2 <--> e25	7,786	-,137
e2 <--> e1	4,810	,062
e3 <--> e8	5,956	-,076
e3 <--> e7	7,248	-,078
e3 <--> e6	25,407	-,212
e3 <--> e1	16,741	,117
e3 <--> e2	16,679	,125

Anexo 2 – Índices de Modificação – Modelo Teórico Original

Covariâncias	Índices de Modificação	Par Change
e20 <--> e24	76,693	,615
e15 <--> e24	59,340	,540
e15 <--> e20	56,127	,491
e19 <--> e24	6,005	,143
e23 <--> e20	5,494	,162
e22 <--> e15	5,152	,151
e22 <--> e5	7,457	-,140
e22 <--> e28	4,387	2,041
e21 <--> e20	25,574	,296
e21 <--> e15	19,168	,256
e27 <--> e24	10,813	-,067
e27 <--> e20	13,771	-,071
e27 <--> e15	10,220	-,061
e27 <--> e23	6,075	-,050
e26 <--> e15	4,700	-,189
e25 <--> e15	10,023	2,408
e16 <--> e15	6,572	,118
e16 <--> e27	8,147	-,038
e17 <--> e11	5,181	,058
e17 <--> e19	5,606	-,089
e17 <--> e25	4,168	1,094
e17 <--> e16	4,494	,063
e18 <--> e28	4,852	-1,543
e18 <--> e19	20,661	,179
e12 <--> e26	5,274	-,132
e13 <--> e20	5,376	,076
e10 <--> e17	4,744	,075
e8 <--> e20	4,391	-,105
e8 <--> e5	10,633	,125
e8 <--> e28	5,546	1,718
e8 <--> e4	20,602	,137
e7 <--> e20	6,145	,145
e7 <--> e4	4,002	-,071
e7 <--> e8	11,865	-,152
e6 <--> e28	5,049	-1,728
e6 <--> e19	4,307	,091
e2 <--> e24	4,468	,104
e2 <--> e7	5,917	,100
e3 <--> e28	7,303	-1,746
e3 <--> e6	7,021	,094
e20 <--> e24	76,693	,615
e15 <--> e24	59,340	,540
e15 <--> e20	56,127	,491