

## Rede de cooperação entre pequenas empresas do setor turístico

**Teodomiro Fernandes da Silva** †  
Universidade Católica Dom Bosco (Brasil)

**Resumo:** Este artigo aborda sobre uma proposta de estratégia de administração de pequenas empresas do setor turístico, como fator de desenvolvimento empresarial, baseada nos princípios do associativismo também denominada de rede de pequenas empresas. Inicialmente são apresentadas as principais abordagens sobre cooperação empresarial com enfoque nos pequenos empreendimentos. São apresentados os principais autores que recentemente tratam sobre o assunto assim como a correlação existente com desenvolvimento local e a competitividade. Por fim e as metodologias utilizada para observar principalmente como as pequenas empresas do segmento turístico se manifestam em relação ao tema cooperação interempresarial.

**Palavras-chaves:** Cooperação; Pequenas empresas; Turismo.

**Abstract:** This article deals with a subject related to the new business strategies for small companies, exalting the cooperation among them and their different ways and arrangement of development. Trying to get the concept of Companies Cooperation we mentioned some authors who treat this subject and also present their main reasons that make the small companies cooperate among themselves. The manners, denominations and the distinct typologies and ways of company grouping are also present as a way of seeing its characteristic and configurations in the functional and strategic organization. Finally it is showed a case about a group of enterprising men of touristy segment who search in Companies Cooperation the way out to dare the challenges imposed by the global economic in which the competition is becoming stronger day by day.

**Keywords:** Companies Cooperation; Strategies; Small companies; Tourism

† • Doutorando em Desenvolvimento Local pela Universidade Complutense de Madrid, professor dos cursos de Administração da UCDB – Universidade Católica Dom Bosco, atua na área de turismo e é pesquisador do CEPACE – Coordenação de Estudo, Pesquisa Assessoria e Consultoria Empresariais. E-mail: teodomiro@ucdb.br

## Introdução

A globalização da economia traz como conseqüências uma crescente proliferação de produtos e serviços; cada vez mais a concorrência nacional e internacional aumentam. Os chamados nichos de mercado cada vez mais são atacados pela concorrência com maiores e melhores vantagens competitivas, os clientes estão mais exigentes e sofisticados, a pressão por redução dos preços são cada vez mais forte, a qualidade hoje em dia faz parte de uma crescente preocupação e necessidade na condução dos negócios, a consciência ecológica e de proteção ao meio ambiente são cada vez mais fortes, a tecnologia de informação, através do uso da comunicação virtual, *internet*, reflete impactos nos pequenos empreendimentos.

O pequeno empreendimento do setor turístico deve estar preparado para superar essas pressões e novas estratégias de atuação no mercado devem ser colocadas em prática. A necessidade de se praticar a capacidade inovadora e criativa dos empreendedores é uma imposição e não uma escolha. Principalmente quando se diz respeito às empresas do setor turístico no Estado, onde a maioria das empresas é de porte micro e pequeno.

Os custos para manter um pequeno empreendimento e os serviços como aluguel, tarifas públicas, salários, encargos sociais, que não sofrem concorrência dos importados, aumentaram consideravelmente. Além disso, o índice geral de preços da economia aumentou nos últimos anos.

A falta de um planejamento compartilhado entre as empresas do setor turístico tem levado ao enfraquecimento do poder competitivo com outras empresas maiores e com maior poder de penetração, localizadas nos grandes centros do país, gerando com isso prejuízos para a economia local, ocasionando com isto menor volume de arrecadação de divisas dentro do Estado e conseqüentemente menor movimento econômico do segmento turístico. Observa-se uma falta de sustentabilidade da política de desenvolvimento das atividades de turismo dentro do Estado.

O aumento da concorrência e da

incerteza dos mercados levou as instituições e as organizações a cooperarem e a unirem esforços para reduzirem os riscos e aproveitarem as oportunidades, tornando-se assim mais competitivas.

O associativismo e as redes entre empresas e organizações territoriais constituem as formas mais correntes de colaboração e cooperação. Ele permite realizar transações entre agentes públicos e privados com base em acordos formais. Pelos estudos realizados, principalmente nos países mais desenvolvidos, grande parte dos organismos de desenvolvimento utiliza este processo. São organizações assentadas na confiança entre as partes e orientadas para objetivos muito concretos. Essas redes complementam as organizações convencionais e neutraliza os efeitos perversos da burocracia. Permitem estabelecer relações informais entre as organizações, o que facilita a tomada de decisões e a sua execução, afirma Vazquez-Barquero (1995).

## A cooperação como estratégia para o fortalecimento do turismo

Ultimamente os teóricos das ciências administrativas, econômico-sociais, principalmente, têm realizado estudos sobre novas estratégias de desenvolvimento econômico e social realçando o papel das pequenas empresas e estas configuradas sob a ótica da cooperação interempresarial.

Não se pode falar em cooperação interempresarial sem referir-se ao conceito de Eficiência Coletiva. Sobre isto a noção central defendida por Schimitz (1996), é a de que competir em mercados globalizados exige cooperação, o que pode ocorrer através da estratégia de Eficiência Coletiva, que nada mais é que empresas organizadas sob a forma de cooperação, e conseguem obter ganhos que num nível individual não seriam possíveis alcançar.

Conforme estudos desenvolvidos acerca de empresas locais regionalmente situadas, verificou-se que as condições para aumentar ou perder competitividade empresarial dependem do nível de relacionamento com outros agentes sociais. Em contraste ao isolamento da empresa individual, a existência de um sistema de

cooperação interempresarial é um fator que auxilia a superar limitações, a crescer e a aumentar a competitividade.

Tal assunto tem como ponto de partida para discussão o tema relacionado com as economias de aglomeração ou agrupamentos associando aos efeitos da “proximidade” na organização produtiva, escalas e concentração necessária para a oferta de serviços e presença de certos fatores. A reemergência das economias de aglomeração se vincula então às economias de informação e comunicação, à existência de trabalho abundante e variado e à presença de fornecedores e de mercados; o que permite reduzir o custo de transações. Na presença de aglomeração aparecem “economias de rede”, vale dizer redução do custo quando o número de usuários cresce, questão da maior importância para a prestação de serviços para as empresas, diz Malecki apud Silva (1993).

Para compreender o conceito de Eficiência Coletiva, considerada como vantagem competitiva, é necessário desagregá-lo em dois componentes: economias de aglomerações e ações conjuntas, Schimitz (op. cit.).

As economias de aglomerações caracterizam-se pela forma passiva de Eficiência Coletiva. Nesse caso, em razão da concentração de produtores, os fornecedores investem, sendo que um se beneficia do investimento do outro. Inversamente às economias de aglomeração, a ação conjunta é uma forma ativa.

O autor considera que a Eficiência Coletiva, em termos de ação conjunta, é mais importante entre as empresas que a baseada em economia de aglomeração. Por sua vez, o conceito de cooperação entre empresas é de grande amplitude, toma diversas formas e graus de formalidade e se torna, mais ou menos, evidente que o mundo organizacional está impregnado ou marcado pelo fenômeno da cooperação.

Pyke (1992), apud Amato Neto (2000), apresenta a descrição de sistema de cooperação entre empresas “...como sendo composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial (incluindo todas as atividades correntes abaixo e

correnteza acima), empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e se fazem valer das instituições locais, através de relacionamento de competição e cooperação”.

Para emitir o entendimento conceitual da dinâmica da cooperação interempresarial, no contexto local e territorial, o Instituto de Apoio à Pequena e Média Empresa e Investimento – IAPMEI (1999), de Portugal, faz referência ao que chama de “Rede de Competências”, caracterizada como rede de suporte e apresenta as seguintes dimensões: *atividade*: dinamização da cooperação interempresarial e promoção da criação, consolidação e desenvolvimento de redes de cooperação; *intervenientes*: agentes de suporte à promoção e dinamização da cooperação interempresarial, quais sejam promotores, facilitadores, agentes multiplicadores e consultores ou conselheiros associados às entidades promotoras; *recursos*: competências e capacidades dos diversos agentes dinamizadores, assim como as respectivas metodologias e instrumentos de atuação e *envolvente*: contexto setorial, local ou regional em que opera cada “rede de competências” assim como o contexto global de atuação da rede multipolar.

A abordagem acima proporciona uma visão sistêmica do processo de cooperação entre empresas e sobre este assunto é pertinente fazer referência como forma de organização, muito mais generalizada e difusa, presente nos municípios ou em sistemas produtivos locais, onde todo o agir das empresas se encontra demarcado na lógica da cooperação e concorrência. Além da articulação se estende a outros entes territoriais como organizações financeiras ou de pesquisa.

A cooperação interempresarial parece desenhar-se especialmente para reduzir incertezas, aumentando flexibilidade e adaptação às mudanças (de velocidade e sentido imprevisível) e que parece não se contradizer com as operações das regras de mercado em um jogo de cooperação-concorrência, alguns autores utilizam o termo *coopetição*. Pode entender-se que os principais participantes, e em alguns casos beneficiários, de acordos de cooperação

sejam as pequenas empresas.

Os aglomerados se produzem tanto entre empresas, cuja atividade é complementar (relação vertical), como entre aquelas de caráter competitivo (relação horizontal) com o objetivo principal de aumentar as vendas e diminuir os custos.

Segundo Silva, (op. cit.) há uma diversidade de formas que responde aos âmbitos em que se desenvolve a cooperação, distinção que marca o objetivo ou o motivo principal, tais como: financeira: quando se trata de juntar recursos com fins diversos; produtiva ou tecnológica: quando o intento é suprir capacidades ou especialidades produtivas; comercial-distribuição (representações): para explorar a entrada em um mercado, ganhar economias de escala na distribuição, aproveitar marcas, etc (Hermossilla e Sola op.cit. apud Silva, op.cit.).

As pequenas empresas tendem a integrar-se em grupos, nas quais se desenvolvem em 50% dentro do contexto em busca de segurança, informação, financiamento e o outro 50% no contexto do mercado para conhecer as novas tecnologias e um maior grau de especialização.

Também, é importante citar a presença de cooperação segundo as funções nas empresas: pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing, assistência técnica/serviços e distribuição para os quais se encontram diferenças em modalidade e grau de formalidade.

Pode-se ainda, considerar a cooperação mais generalizada e institucionalizada, "redes cooperativas", em que o conjunto de empresas, de um setor ou assunto relacionado, se organiza para enfrentar atividades de interesse comum. Isto ocorre em muitos casos intermediados por câmaras empresariais e envolve desde a prestação de serviços especializados (capacitação, informação...), organização de feiras e desenvolvimento de infraestrutura, até a criação de instituição de apoio à atividade empresarial, (Silva, op. cit.).

Mediante articulações entre as pequenas em médias empresas as mesmas podem ter acesso a: informação, maior especialização e economia de escala, mercados complexos e assumir desenvolvimento tecnológico que

de outro modo não poderiam implementar. Salvo certas condições, um conjunto de pequenas e médias empresas pode obter as mesmas vantagens de uma grande empresa e ganhar em flexibilidade e eficiência, Silva, (op.cit.).

Em sua relação com grandes empresas, contrapartida da desintegração vertical, além das dificuldades, que sempre podem subsistir, pode encontrar importantes elementos nutritivos como: a assistência técnica, a informação de planos de longo prazo, financiamento e garantias que dão segurança, capacitação em gestão etc. (Yioguel y Kantis, apud Silva (op. cit.)). Entretanto, isto, tem sido parcialmente acolhido dentro dos instrumentos gerais e mais tradicionais de política para a pequena e média empresa, implementados em vários países, já que os mesmos têm se orientado basicamente ao desenvolvimento de informação, financiamento, mercado, tecnologia e desregulamentação.

Ainda sobre os motivos que levam as empresas a cooperarem entre si, para Amato Neto (2000), a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente. Entre essas necessidades o autor destaca: combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo sub-utilizados; fortalecer o poder de compra e obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

A formação das redes de cooperação representa uma nova possibilidade de organização empresarial, superior às fundamentadas sobre o mercado puro e sobre hierarquias verticalizadas das empresas.

## **Características dos pequenos empreendimentos**

A seguir serão apresentadas as principais características das pequenas empresas. Casarotto Filho et al (op. cit.), afirmam que pequenas empresas são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas funções produtivas. Se essas pequenas empresas agregar vantagens de grandes empresas, em funções como logística, marca ou tecnologia, elas terão grandes chances de competição.

Segundo SEBRAE/MG, (s.d.), outras características básicas das micros e pequenas empresas, muitas das quais ligadas a suas formas de gestão, também podem ser realçadas: identidade entre a propriedade e a gestão cotidiana do empreendimento, o que coloca o empresário em posição central, como responsável direto pela maior parte das atividades da unidade; baixo grau de capacitação de grande parte dos empresários para gerenciar seu empreendimento; vínculo estreito entre a família proprietária e a firma; pouca integração com a grande empresa, aspecto que vem mudando como os processos de terceirização; baixo nível de disponibilidade de recursos financeiros próprios e dificuldades de acesso a financiamentos; elevado grau de dependência de fornecedores, concorrentes, clientes e empregados mais qualificados; caráter pessoal das relações com os grupos antes mencionados; processo intensivo em mão-de-obra, em especial naqueles empreendimentos que se inserem na categoria de sobrevivência; contratação de mão-de-obra pouco qualificada, muitas vezes sem a formalização legalmente exigida das relações de trabalho; fragilidade, de muitas, das micros e pequenas empresas no mercado, em decorrência de todos os fatores apresentados.

Alguns comentários interessantes, foram feitos por Ikeda, 1995, sobre as características da Pequena Empresa, dizendo que é largamente aceito que as mesmas possuem características diferentes das empresas de maior porte, mas a diferença mais significativa se relaciona aos objetivos da empresa, ao estilo administrativo e à prática de marketing

dessas empresas ao invés de relacionar-se somente ao seu tamanho. Em apoio a esse argumento, Scholhammer & Kuriloff citam cinco características qualitativas: escopo de operações: servem predominantemente um mercado local ou regional, ao invés do mercado nacional ou internacional; escala de operações: tendem a ter uma participação muito limitada num dado mercado, elas são relativamente pequenas em uma dada indústria; independência: são independentes no sentido em que elas não fazem parte de um sistema de empresa complexa, tal como uma pequena divisão de uma grande empresa. Independência também significa que os proprietários/administradores têm autoridade máxima e controle total da empresa, embora sua liberdade possa ser refreada por obrigações para com instituições financeiras; propriedade: a propriedade das empresas em geral é de uma pessoa ou poucas pessoas; estilo administrativo: são geralmente administradas de forma personalizada. Os administradores tendem a conhecer todos os aspectos da administração da empresa, e não há participação geral no processo de tomada de decisão.

*Como Sweeney, apud Ikeda, (op. cit.) bem definiu, uma empresa não se caracteriza somente pelo seu tamanho, mas por uma série de aspectos que vão desde o tratamento pessoal do criador de empresas e freqüentemente de seus assalariados, à natureza da empresa, sua organização, sua localização, passando por diversos componentes do meio ambiente. Há várias empresas médias e mesmo grandes empresas que, por terem conservado suas características, deveriam ser consideradas pequenas. Mesmo que elas tenham crescido rapidamente, conservaram as características essenciais ligadas à sua origem de pequena empresa.*

## **Metodologia da pesquisa de campo**

Devido às características aparentemente semelhantes das pequenas empresas do setor turístico, independente do seu local de ação, este trabalho limitou-se a considerar o universo da pesquisa como as empresas que atuam no segmento turístico do

município de Campo Grande, haja vista que, por ser a capital, é o maior centro dos negócios turísticos, pois concentra o maior número de pequenos empreendimentos desse setor.

Foram nesses segmentos que se procurou levantar informações sobre relacionamentos com a concorrência, predisposições para a cooperação, relacionamentos com as instituições de apoio, suas predisposições em realizar trabalho de cooperação entre as mesmas. Enfim a situação real da pequena empresa face aos aspectos de integração entre as mesmas, integração entre empresas, integração entre empresas e estruturas de apoio competitivo.

Isto foi feito com uma pesquisa do tipo descritiva e com a ajuda de instrumento estruturado não-disfarçado, utilizando-se de questionários. Além disso, foram levantadas informações através de pesquisa qualitativa utilizando-se da observação participante através de participações do autor em reuniões de discussões, encontros de pequenos empresários do setor, serviços de orientação, exposição das idéias relacionadas com o sistema de cooperação em ambientes acadêmicos e empresariais.

Procurou-se analisar este universo com base em uma amostra aleatória simples, como é de costume nessas situações.

Isto foi feito com uma pesquisa do tipo descritiva e com a ajuda de instrumento estruturado não-disfarçado, utilizando-se de questionários. Além disso, foram levantadas informações através de pesquisa qualitativa utilizando-se da observação participante através de entrevistas com instituições de apoio e empresários.

Este tipo de amostra permite que se faça a inferência para o todo, com uma margem de erro que pode ser especificada, e com um nível de confiança determinado.

As análises foram feitas com base em freqüências absolutas e relativas, e conforme a conveniência.

Foram nessas empresas que se levantaram as informações e opiniões, atitudes e comportamentos dos proprietários ou do principal administrador, em relação às atividades de cooperação interempresarial.

Os resultados alcançados estão relacionados com a aplicação de diagnóstico baseado na análise de indicadores apropriados para as empresas prestadoras de serviços, os quais mostrarão como está a situação da cooperação interempresarial no segmento turístico.

### **Análise dos resultados alcançados**

A apresentação dos resultados está disposta apresentando os enfoques no campo das estratégias da administração competitiva levadas em consideração como indicadores para a análise dos dados coletados.

As informações levantadas e analisadas serão apresentadas por segmento e abordarão aspectos, anteriormente já apresentados, referindo-se aos fatores de competitividade dos pequenos empreendimentos no mercado de atuação.

#### *Grau de cooperação interempresarial entre as pequenas empresas turísticas*

##### *Agências de Viagens e Turismo*

A pesquisa revelou que entre os pequenos empreendimentos turísticos há uma relação homogênea na intermediação e subcontratação de serviços entre os mesmos. Em percentual acima de 83% são citados, pelas agências e operadoras de turismo, os relacionamentos comerciais com: operadoras de turismo, hotéis/pousadas, empresas aéreas, locadoras de veículos, seguradoras, proprietários de vans (particulares). Esta situação revela um alto grau de interdependência entre os segmentos acima mencionados.

Em menor volume, 54%, o entrosamento com os guias de turismo, 46% os relacionamentos com proprietários de atrativos turísticos, 37% casas de câmbio e 29% as próprias agências de turismo.

A pesquisa revelou que o grau de relacionamento entre agências, incluindo as operadoras de turismo, é menor. Já com relação às casas de câmbio, a situação de inter-relacionamento justifica-se pela pouca representatividade de turistas estrangeiros que transitam na localidade.

Entre as empresas pesquisadas constatou-se que 41% responderam que já trabalham sob sistema de cooperação

com outras empresas, 38% afirmaram que estão predispostos a realizarem um trabalho de cooperação com outras empresas que compõe o chamado “trade” do turismo e finalmente 21% afirmaram que não são favoráveis ao sistema de trabalho em cooperação.

Entre aquelas empresas que estão predispostas a realizarem um trabalho de cooperação, 38% das pesquisadas nesse segmento, suas justificativas foram: “Somando forças, realizando trabalhos de forma cooperativada, defendendo os mesmos objetivos e defendendo nossos direitos.”; “Para uma melhor integração como o trade melhora do próprio trabalho”; “Oferta melhor para o mercado”; “Como parceiras, operadoras, empresas rodoviárias, aéreas etc., deveriam sempre que possível organizar workshop, dinâmicas dentro do trade com alternativas nas baixas temporadas, custos, parcelamentos etc. (sic)”; “Através de parcerias para a realização de pacotes a baixo custo com uma grande quantidade de clientes. Pois, quanto mais pessoas, menor o custo das viagens”; “Formação de um “pool”; “Cooperativas”; “Para fortalecimento das agências de turismo”; “Operações conjuntas em “pool” ou consórcios”.

Entre os pequenos empresários que responderam que não são favoráveis ao trabalho através de um sistema de cooperação interempresarial, as dificuldades que os mesmos alegaram foram, em termos percentuais: para 29% a alegação foi que os são meus concorrentes, para outros 29% a afirmação é que o sistema da sua empresa é diferente, 28% acreditam que não daria certo e 14% afirma que cada empresa deve procurar se manter no mercado.

Às empresas operadoras de turismo e agências de viagens, que afirmaram que já desenvolvem suas atividades através de sistema de cooperação, foram solicitadas para descreverem como vêm sendo adotados os procedimentos nas parcerias ou sistemas de cooperação e o tipo de empresa. Os resultados alcançados foram as seguintes afirmativas: “Pool”: contatos diretos com outras agências”; “pool” com outras agências para vender um mesmo produto, programa. Comprar com outras

agências produtos que elas representam em Mato Grosso do Sul. Comprar receptivo de agências locais que operam Mato Grosso do Sul”; “Troca de informações sistemáticas, qualidade no atendimento (opinários), direcionamento do fluxo turístico, melhoria nos valores”; “Parceria, divisão de trabalhos e lucros minimizando os custos”; “Otimização de custo para o cliente, melhoria de benefícios para agência e cliente”; “Despertar aos novos no mercado a necessidade de parceria para melhor credibilidade da área”; “Vendas de passagens comissionadas aéreas e terrestres e cooperação com outras agências, na venda de pacotes”; Foi formado um “pool” de agências par vender determinado produto. Todas têm o preço e forma de pagamento”; “Pool” com várias agências (10 a 20), divulgação da folheteria é rateada”; na atuação em eventos toda a parte de receptivo (trabalho/city tour) são organizadas por outra agência especializadas em receptivo, que também operam nossas vendas para Bonito e Pantanal”.

#### *Estabelecimentos hoteleiros*

Do ponto de vista dos estabelecimentos hoteleiros o entrosamento com outros pequenos empreendimentos turísticos são mais intensos na seguinte proporção de citações pelos mesmos: 100% com as agências, 80% com as operadoras de turismo, 50% com transportadoras de turistas (ônibus, vans, locadoras..), 40% com outros hotéis/pousadas, 30% com guias de turismo, 20% com seguradoras e 10% com casas de câmbio e proprietários de atrativos turísticos.

Entre as empresas do ramo hoteleiro pesquisadas constatou-se que 50% afirmaram que estão predispostos a realizarem um trabalho de cooperação com as demais empresas que compõe o segmento do turismo, 40% responderam que já trabalham sob sistema de cooperação com outras empresas, e finalmente 10% afirmaram que não são favoráveis ao sistema de trabalho em cooperação.

Entre aquelas empresas que estão predispostas a realizarem um trabalho de cooperação, 50% das pesquisadas

nesse segmento, suas justificativas foram: “ótimo”; “uma maior união entre as empresas para trabalhar em conjunto”; “compondo pacotes conjuntos com tarifário promocional”; “oferecendo serviços de hospedagem”; “captação de grupos, hóspedes em parcerias”; Das empresas que não são favoráveis, ao desenvolvimento das atividades através de sistema de cooperação, a afirmação geral foi: o sistema da minha empresa é diferente; Os estabelecimentos do ramo da hotelaria afirmaram que os sistemas de cooperação já existentes com as demais empresas do setor turístico estão sendo realizados da seguinte forma; “com referência de uma empresa à outra”; “parceria com a ABIH, Convention Bureau, incentivos para trazer eventos internacionais para o Estado, oferecendo tarifas especiais”; “Convênio com agências de turismo, restaurantes, empresas de transportes aéreos, rodoviários de linha, agências de viagens, locadoras e prefeituras”; “Parceria com a superintendência de Turismo, companhias aéreas e todo o trade, através de tarifas especiais e troca de materiais de divulgação”.

#### *Prestadores de serviços de transportes turísticos*

As agências de viagens são as que mais foram citadas como intermediadas ou subcontratadas nas atividades dos prestadores de serviços de transportes turísticos, citadas em percentual de 90%, seguidos pelos hotéis e pousadas 80%, as seguradoras foram mencionadas em 60%, as operadoras de turismo em 50%, outras empresas de transportes turísticos 40%. Os menos citados foram os guias de turismo e proprietários de atrativos turísticos, 10%. Casas de câmbio não foram mencionados por esse tipo de empresa nos relacionamentos comerciais.

Verifica-se que há uma forte interdependência na operacionalização das atividades turísticas entre os segmentos: agências e operadoras de turismo com os hotéis, essa situação não significa que haja cooperação entre si ou atividade integrada haja vista as informações coletadas através de grupos de discussão entre empresários de vários segmentos.

Os prestadores de serviços de transportes turísticos manifestaram-se sobre a possibilidade de fazerem trabalho de cooperação com outras empresas que compõe o trade do turismo, os resultados levantados foram: 42% disseram que são favoráveis, outros 42% disseram que já trabalham com sistema de cooperação e outros 16% disseram que não são favoráveis.

Entre aquelas empresas que estão predispostas a realizarem um trabalho de cooperação, 42% das pesquisadas nesse segmento, suas justificativas foram: “Reuniões periódicas para juntos divulgarmos mais o Pantanal e assim trazer mais turistas para Mato Grosso do Sul”; “Pacotes turísticos”; “Através de troca de idéias, fim de incentivarmos o turismo, proporcionando assim divisas para o nosso estado”; “Retorno em percentuais”; “Penso que pode ser uma forma de agilizar um trabalho contando com parceiros que possam oferecer serviços nas mesmas condições e qualidade levando a trocas de experiências e aumentando o giro (lucro) de ambos”.

Entre os pequenos empresários que responderam que não são favoráveis ao trabalho através de um sistema de cooperação interempresarial, as dificuldades que os mesmos alegaram foram, em termos percentuais: para 33% a alegação foi que os são seus concorrentes, para outros 33% a afirmação é que o sistema da sua empresa é diferente, 33% acreditam que não daria certo e 33% afirmam há restrições com os sócios.

Da mesma forma os prestadores de serviços descreverem como vêm sendo adotados os procedimentos nas parcerias ou sistemas de cooperação e o tipo de empresa. Os resultados alcançados foram as seguintes afirmativas: “Acordos nacionais ou regionais”; “Tarifas especiais; sub-locação, em caso de falta de veículo; apoios culturais”; “Quando não temos carro suficiente para oferecer ao cliente, entramos em contato com outras empresas e solucionamos o problema”; “Locação de veículo automotor para hóspedes em diversos hotéis em nossa cidade”; “Eu presto serviços de transportes para turistas, de passeios, de eventos, de negócios e conto com os parceiros para o



fornecimento e veículos em que necessito para atender eventos maiores e vice-versa quando meus parceiros precisam. Trabalho com tarifas especiais ou diferenciadas em se tratando de clientes “parceiros” exemplo: agências, hotéis, operadoras etc.”

#### *Restaurantes*

Neste segmento a situação de intermediação e relacionamento normal para a realização de suas atividades revelou uma situação completamente diferente das anteriores, pois, esse contato comercial com outros segmentos apresentou-se como que quase nulo. As agências de viagens e turismo, as mais citadas, não ultrapassam a 22% e os demais a 11%. A afirmação, de que não há contatos com os demais setores que envolvem as atividades turísticas, é elevada, 67%.

Nesta parte, estão apresentadas as informações sobre os procedimentos que são adotados pelas empresas desse segmento em situações em que os turistas necessitam de informações turísticas, principalmente sobre o Pantanal e a cidade de Bonito. Os resultados alcançados revelam que as reações dos empresários são as mais diversas possíveis: 45% afirmaram que tal situação ainda não ocorreu, 22% indicariam determinadas agências de viagens e turismo, 11% indicaria o Centro de Informações Turísticas (Pensão Pimentel), 11% dariam informações de como se chega a essas localidades e outros 11% dariam informações claras sobre tais roteiros turísticos.

Embora os resultados anteriores mostram que esse segmento esteja realizando poucos relacionamentos com os demais segmentos do turismo, os empresários pesquisados afirmaram, 100%, que há predisposição em fazer um trabalho de cooperação com outras empresas do trade turístico. As principais razões apresentadas pelos mesmos refletem-se nas seguintes afirmativas: “Criação de uma associação com pessoas idôneas que estejam interessadas em levantar o turismo da cidade, oferecendo serviços de qualidade”; “É preciso ser feito um estudo para fazer uma negociação podendo verificar as propostas das empresas se condiz com a realidade do negócio” ; “Informar as casas existentes na prestação

de serviços bem objetiva e clara para podermos mostrar as nossas qualidades na área”; Haver uma ligação com as empresas através de acordos beneficiando ambas as partes”; “Ainda está em estudo como fazer, mas de início pode-se criar um benefício para ambas as partes, que mantém um relacionamento empresarial recíproco de indicação”; “não tem uma idéia pronta, irá fazer um estudo de como relacionar com as empresas fazendo uma parceria para aumentar a sua receita”; “Procurar fazer uma programação das agências para ser feito um *city tour* na cidade para que circule maior número de turistas”; “Está em estudo de viabilidade para propor uma divulgação nas empresas que relacionam com os turistas e guias turísticos”; “Indicação das empresas que hospedam e as agências que fazem os pacotes com os turistas”.

Em relação a uma única empresa, que afirmou já desenvolver atividades em sistema de parceria ou cooperação a afirmativa foi: “as refeições do motorista e dos guias são gratuitas e existe um desconto do valor da refeição ao turista. Existe, também, uma troca de informações de serviços.”

#### *Lojas de artesanato*

Com relação ao relacionamento que as lojas de artesanato mantém com outras empresas ou unidades de negócios, a pesquisa revelou que 50% das mesmas realizam intermediação com outras próprias lojas de artesanato, 29% mantém relacionamento para o desenvolvimento de suas atividades com os guias de turismo, outros 14% se intermediam com os hotéis e pousadas e em menor volume, 7%, com as agências de viagens e turismo e operadoras.

A maior parte desse segmento, 70%, é favorável a desenvolver um trabalho sob o sistema de cooperação, outros 30% afirmaram que já desenvolvem trabalho cooperativo.

Entre as principais idéias de como seria um trabalho sob o sistema de cooperação as empresas afirmaram que as demais empresas do setor turístico deveriam dar mais apoio ao artesanato através, principalmente, através de indicação e divulgação, outras sugestões de trabalho interempresarial foram apresentadas, tais

como: fortalecimento da classe através da associação, apoio por parte dos governantes, criação de comissão para estudar o assunto, inclusão do artesanato nos pacotes turísticos das agências de viagens.

Uma das dificuldades para a promoção de trabalho pelo sistema de cooperação, apresentada pelos artesões foi relativa ao volume de produção, consideradas pouca por ser feita apenas por pessoas da família.

Ainda para verificar junto a esse segmento a existência de cooperação ou trabalho integrado com outras empresas do segmento turístico, os artesões foram questionados quanto a situação dos turistas necessitarem de informações ou serviços turísticos, os resultados foram: 50% desse tipo de empreendimentos disseram que encaminharam os clientes à Morada dos Bais (Centro de Informações Turísticas administrado pelo SEBRAE/MS), outros 20% disseram que tal fato ainda não ocorreu outros informaram a coordenação da Praça dos Imigrantes (local onde se reúnem vários artesões) e agência de turismo.

#### *Integração entre pequenas empresas turísticas e instituições de apoio competitivo*

Com relação a este item foram estudados os níveis de interação entre as empresas dos diversos elos dos segmentos do turismo e as estruturas de apoio competitivo e tecnológicos locais ou regionais (elos auxiliares), bem como a adequação dos produtos ofertados ou serviços prestados por essas estruturas ao perfil da cadeia do turismo. Em outras palavras, esse critério examina a integração do tecido institucional local.

#### *Operadoras e Agências de Turismo*

A grande maioria das agências e operadoras de turismo, 92%, afirmam que utilizam duas ou mais instituições que prestam serviços institucionais, outros 8% manifestaram que utilizam uma instituição que presta serviços institucionais.

A principal justificativa para esse resultado é que tais instituições oferecem de serviços de qualidade.

#### *Estabelecimentos hoteleiros*

Citados os diversos órgãos e instituições de apoio disponíveis aos pequenos empreendimentos do ramo hoteleiro, tais como: SEBRAE, SESC, SENAC, ABAV, sindicatos, associações, universidades, Superintendência do Turismo, FIEMS, IEL, a pesquisa detectou que 70% possuem relacionamento duas ou mais instituições que prestam serviços institucionais, 20% utilizam uma instituição que presta serviços institucionais e 10% não utilizam nenhuma instituição das citadas anteriormente.

A justificativa principal para o uso das instituições de apoio é que para 90% desse segmento de empresários há oferta de serviços de qualidade.

#### *Prestadores de serviços de transportes turísticos*

Já com relação aos empreendimentos de transportes 50% dos mesmos afirmam que utilizam duas ou mais instituições que prestam serviços institucionais; 40% dizem que utilizam uma instituição que presta serviços institucionais e outros 10% não utilizam nenhuma instituição os serviços institucionais.

Da mesma forma como anteriormente foi colocado para as agências e operadoras de turismo, a justificativa é que para 90% desse segmento de empresários como também para os prestadores de serviços de transportes turísticos, há oferta de serviços de qualidade.

#### *Restaurantes*

Quando citados o SEBRAE, SENAC, ABAV, SINDICATOS, associações, Universidades, Órgãos oficiais do turismo, FIEMS, IEL, *Convention Bureau* entre outros, esse segmento afirmou, em percentual de 55%, que utiliza os serviços de duas ou mais dessas instituições. Outros 45% afirmam que utilizam apenas os serviços de uma dessas instituições. Comparativamente este segmento, em relação aos hotéis e agências de viagens e turismo, está em situação inferior.

#### *Lojas de artesanato*

Um pouco mais da metade dos pesquisados, 60%, afirmaram que utiliza duas ou mais instituições que prestam

serviços institucionais e outros 40% utilizam uma instituição do tipo já referida anteriormente. Isto significa um aspecto positivo para o segmento, pois, reflete integração com os órgãos de apoio institucional.

### **Considerações Finais**

As conclusões deste trabalho, apontam um sentido (de análises) prospectivo com propostas de estratégias e ações empresariais competitivas para o desenvolvimento do turismo de natureza sustentável e este como parte para a promoção do processo de desenvolvimento local.

Como já foi visto, a maioria das empresas que atuam no segmento do turismo são caracterizadas como micro e pequenas empresas, pois em sua grande parte possuem menos de 10 empregados.

O relacionamento, com as instituições de apoio, é fator de fundamental importância no processo de desenvolvimento e fortalecimento empresarial, transformando-o em vantagem competitiva para o segmento. As agências e operadoras de turismo foram os segmentos que apresentaram maior envolvimento, seguido pelo ramo hoteleiro e por último as locadoras de veículos com relacionamento médio com as instituições de apoio. Este fato é um indicador e facilitador no processo de organização e formação de parcerias entre as empresas, principalmente que as empresas afirmam que utilizam esse relacionamento devido à qualidade dos serviços prestados.

Em um estudo mais aprofundado levantou-se o grau de integração entre os segmentos pesquisados e as instituições de apoio, de forma a identificar os pontos fortes e os pontos frágeis desse relacionamento. Constatou-se que, de um modo geral, e não poderia ser diferente, um maior grau de integração com a própria entidade de classe representativa, como é o caso das agências e operadoras de turismo e os hotéis. Essa situação não é mesma com relação às locadoras de veículos, pois, sua entidade de classe é nova. Isolando a integração com as referidas instituições de classe, foi identificado que o SEBRAE/MS, é representativo nessa avaliação,

principalmente no caso das agências e operadoras de turismo seguido pela EMBRATUR. No caso dos hotéis as empresas promotoras e organizadoras de eventos são as que representam forte integração.

Há nesse contexto a identificação de instituições com fraca e inexpressiva integração com os empreendimentos turísticos, como é o caso das Organizações Não-Governamentais relacionadas com o turismo, especialmente com o meio ambiente, não deixando de serem mencionadas as Universidades e a Superintendência do Turismo.

Identificada a questão sobre as dificuldades que os pequenos empreendimentos, entre si, encontram no desenvolvimento de suas atividades, embora seja uma questão difícil de ser levantada, constatou-se a existência de alguns segmentos empresariais que representam grau acentuado, situação essa variando de acordo com o segmento.

Foram detectados os relacionamentos para fins de intermediação e subcontratação de serviços turísticos entre os diversos empreendimentos. Por parte das agências e operadoras de turismo as empresas que possuem um relacionamento comercial mais direto, acima de 83% das citações, foram: hotéis, pousadas, empresas aéreas, locadoras de veículos, seguradoras e proprietários de “vans”. Já com relação aos hotéis as empresas mais citadas, entre 80% e 100% foram as agências e operadoras de turismo. Por sua vez, as locadoras de veículos citam como seus principais intermediários as agências e as operadoras de turismo seguido pelos hotéis.

Entretanto, verificou-se a existência de idéia distorcida a respeito de cooperação entre as empresas. Pelo fato de determinados segmentos afirmarem que já desenvolvem suas atividades em sistema de cooperação não garante que a realidade seja dessa forma. Ao mesmo tempo que afirmam que suas atividades são desenvolvidas de modo cooperativo, igualmente informam que há fraca ou inexpressiva integração com os seus parceiros.

Algumas citações exemplificadas como atividades realizadas sob o sistema de cooperação interempresarial foram apontadas

como sendo aquelas em que um grupo de agências de viagens, por exemplo, se reúnem para promoverem a divulgação em conjunto, o que pode refletir uma predisposição para o desenvolvimento de redes de cooperação em seu sentido mais completo.

Constatou-se, ainda que existe uma parcela significativa em determinados segmentos quanto a resistência em desenvolver atividades. As alegações principais estão relacionadas com as idéias: “são meus concorrentes” e “o sistema da minha empresa é diferente”.

De uma forma geral, a cooperação interempresarial entre as pequenas empresas do setor turístico é frágil, principalmente por ter sido constatada uma visão integrada entre os diversos atores que atuam nesse segmento.

Como forma de fortalecer os aspectos positivos e aproveitar as oportunidades oferecidas a médio e longo prazo, minimizar os aspectos negativos e inibir as ameaças identificadas, há necessidade de propor sugestões para a dinamização do turismo no Estado de Mato Grosso do Sul.

Sensibilizar os empresários para a necessidade de maior integração entre as empresas participantes do processo de desenvolvimento do turismo; os mecanismos de integração entre empresas devem ser divulgados e implementados; rever a atuação e o papel do Estado, através da Superintendência do Turismo, como órgão dinamizador de uma política clara e definida junto aos diversos segmentos do turismo.

Criação de mecanismos de capacitação dos recursos humanos para alguns segmentos do turismo que apresentaram fragilidade nesse aspecto. As universidades devem elaborar estudos no sentido de provocarem um relacionamento maior com o mercado e com os pequenos empresários do setor turístico. Além de constarem de seus currículos conhecimentos relativos aos mecanismos atuais dos processos de desenvolvimento local e sistemas de cooperação interempresarial.

Fortalecer a tendência e os sinais de desenvolvimento de atividades com base em cooperação. Utilizando para isto programas de dinamização de cooperação entre empresas a ser considerado como política

de apoio e incentivo por parte dos órgãos governamentais.

Maiores estudos devem ser feitos sobre o jogo competitivo, através da cooperação, levantado entre as empresas pesquisadas de forma a analisar e influenciar as situações que possam evitar as desnecessárias retaliações interempresas.

O diálogo com as organizações turísticas é essencial para a apreender a realidade do território e consolidar as ligações operacionais indispensáveis à ação política. As organizações representativas das pequenas empresas, do setor, têm um papel a desempenhar para melhor orientar os programas em função da procura das empresas e facilitar o acesso e a participação das PME nos programas de desenvolvimento sócio-econômico local.

As instituições de políticas governamentais devem estimular igualmente uma coordenação mais estreita com as organizações representativas das pequenas empresas turísticas através de ações harmonizadas com vista a favorecer o intercâmbio e a transferência das melhores práticas em matéria de política de cooperação interempresarial. As metodologias das ações conciliadas podem contribuir para melhorar a eficácia e os desempenhos das políticas públicas de apoio às pequenas empresas turísticas.

A realização do potencial de emprego, de crescimento e de competitividade das pequenas empresas no Estado, apenas será maximizada pela conjunção dos esforços e a mobilização dos diferentes parceiros envolvidos no desenvolvimento das pequenas empresas, as instituições, as autoridades regionais e locais, as organizações profissionais e as próprias empresas.

A coordenação do conjunto dos parceiros deve ser reforçada com o objetivo de difundir de forma operacional as melhores práticas de inovação empresarial na localidade e aplicá-las, concentrando os meios nas prioridades detectadas.

### Referências Bibliográficas

- Schmitz, H.  
1996 “Eficiência coletiva: reflexões acerca das experiências internacionais e do Vale dos Sinos”. Palestra encontro

- promovido pelo Programa Calçado do Brasil. 11.06.96. Org. Elaine Antunes, UFRGS, Porto Alegre.
- Souza, L. E de.  
2002 “As lições e os ganhos da união”. São Paulo. *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*, São Paulo, n. 162, jul.
- Silva, V.  
1993 “Cooperación interempresarial: desafío a las políticas regionales”. s.l. DPPR/ILPES, Set. 1993. mimeo.
- Vasquez-Barquero, A.  
1995 “A evolução recente da política regional: a experiência europeia”. s.l. Notas Económicas. Dez..
- IAPMEI.  
2000 *Programa de dinamização da cooperação interempresarial*. Lisboa: IAPMEI.

*Recibido:* 14 de enero de 2004  
*Reenviado* 21 de junio 2004  
*Acceptado:* 23 de junio de 2004