

## REDES DE COOPERACIÓN Y RELACIONAMIENTO EN EL SECTOR TURÍSTICO

### Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles

Patrícia Melo Sacramento<sup>\*</sup>  
Rivanda Meira Teixeira<sup>\*\*</sup>  
Universidade Federal de Sergipe  
São Cristóvão - Brasil

**Resumen:** La alta competitividad del ambiente empresarial exige que las organizaciones se reúnan alrededor de redes con el propósito de volverse más fuertes y alcanzar objetivos que difícilmente serían logrados si actuaran de forma aislada. El objetivo de este estudio fue analizar las redes de relaciones desarrolladas por los empresarios de turismo y la colaboración establecida entre las empresas turísticas, el gobierno y las asociaciones del sector en la ciudad de Aracaju, Brasil. Específicamente se pretendió: delimitar el perfil de las empresas que actúan en redes en el sector de turismo, identificar los lazos establecidos por los empresarios del sector, verificar el apoyo existente entre las empresas del sector y el gobierno del estado y finalmente analizar la contribución existente entre las empresas y las asociaciones del sector. La estrategia de investigación adoptada fue el estudio de casos múltiples en el que fueron analizados seis pequeños y medianos hoteles, localizados en la ciudad de Aracaju. Se aplicó una entrevista semi-estructurada entre los propietarios de los emprendimientos. Los resultados indican que los lazos fuertes más importantes son la familia, los amigos y los empleados, pues tienen influencia en la captación de recursos financieros y añaden apoyo emocional. Con relación a la cooperación entre las empresas de turismo, se observa que todavía es muy incipiente como consecuencia de la gran competitividad que existe en el sector hotelero.

**PALABRAS CLAVE:** cooperación, redes de relacionamiento, redes de turismo.

**Abstract:** Cooperation Networks and Relationship on the Tourism Sector: Multiple Case Study in Small and Medium Size Hotels. The high competitiveness of businesses environment are demanding that organizations operate in networks to become stronger and to achieve their objectives that hardly would be reached if they were isolated. The objective of this study was to analyze cooperation networks developed by tourism entrepreneurs and the cooperation established between tourist companies, government and sector associations located in Aracaju city, Brazil. Specifically it intended: to describe the profile of companies that operate in network in the tourist sector; to identify the ties developed by hospitality entrepreneurs and to verify how these ties influence to obtain business resources; to identify the existing cooperation among these companies; to verify the cooperation between these companies and the government and finally to analyze the cooperation between hospitality enterprises and the sector association. The research strategy adopted was of

<sup>\*</sup> Graduada en Administración por la Universidad Federal de Sergipe, São Cristóvão, Brasil, y Maestranda en Administración por la misma institución. E-mail: pathy\_csl@hotmail.com

<sup>\*\*</sup> Doctora en Administración por la Cranfield University (Reino Unido) y Master en Administración por la Universidad Federal de Rio de Janeiro, Brasil. Posdoctorado en Turismo por la Bournemouth University (Reino Unido) y posdoctorado en Gerenciamiento de Pequeñas Empresas del Sector Turístico por la Strathclyde University (Glasgow, Escocia). Se desempeña como Profesora de posgrado en la Universidad Federal do Sergipe, São Cristóvão, Brasil. E-mail: rivandateixeira@terra.com.br

*multiple cases study: six hotels of small and medium size located in Aracaju city had been analyzed. Semi structured personal interviews was adopted, applied with hotels owners. The results indicate that the most important stronger ties are family, friends and employees because they influenced to obtain financial resources and also provide emotional support. With regard to cooperation among tourist companies it was observed that this cooperation is still very incipient considering the competition among the hospitality enterprises.*

*KEY WORDS: cooperation, networks relationship, tourism networks.*

## **INTRODUCCIÓN**

Una de las principales características del actual ámbito empresarial es la necesidad de que las organizaciones actúen de forma conjunta, compartiendo recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, así como información y conocimiento, entre otras variables del contexto empresarial (Cândido, 2001). En este contexto surgen las redes de cooperación que según Verschoore (2004) pueden ser definidas como un conjunto de empresas con objetivos comunes, formalmente relacionadas, con un plazo ilimitado de existencia, de alcance variado y en la cual cada miembro mantiene su individualidad legal.

Según Powell (1990) la cooperación insertada en una red puede proporcionar importantes cambios en las organizaciones participantes, modificando las percepciones sobre la competencia y permitiendo considerar a los competidores como socios. Arruda & Arruda (1997) afirman que la búsqueda de la asociación donde la integración entre cooperación y competencia da frutos, tratará de obtener más valor de la tarea cooperada, lo que sería difícil de lograr individualmente.

Para las pequeñas y medianas empresas la participación en redes de cooperación es particularmente importante ya que dentro de un ambiente altamente competitivo enfrentan una serie de dificultades que difícilmente serían superadas si actuaran de forma aislada. En este contexto, las redes de cooperación surgen como un medio eficiente de superar esos obstáculos. De acuerdo con Balestrin & Vargas (2004) la cooperación posiblemente representa un papel central en el éxito alcanzado por las redes de PYMEs que difícilmente será alcanzado por otras formas de redes entre grandes empresas.

La inserción de pequeñas empresas en redes de cooperación permiten que éstas puedan obtener una serie de beneficios como mejores precios y ventajas en la compra de materias primas, reducción de costos de participación en ferias, reducción de los costos de campañas publicitarias, capacitación y actualización tecnológica, facilidad de acceso a líneas de crédito, entre otras ventajas.

En el sector turístico el estudio sobre las redes de cooperación va ganando importancia ya que la actividad turística se caracteriza por presentar diversas organizaciones involucradas en el proceso,

las cuales aunque tengan finalidades diferentes son complementarias. Para Santos (2007) el turismo es uno de los pocos sectores de la economía donde la competencia monopólica se torna casi imposible por ser éste un sector que involucra la necesidad de sinergia entre varias actividades (alojamiento, alimentación, transporte, comercio minorista en general, actividades volcadas al ocio y al deporte; etc.). En razón de esta gran diversidad sería impracticable para una empresa que actúa de forma aislada atender con calidad las necesidades de los clientes que componen el producto turístico. En función de eso, las empresas del sector turístico van formando redes de cooperación y uniendo esfuerzos para que aprovechen mejor las oportunidades y reduzcan los riesgos, facilitando el alcance de sus objetivos.

El involucramiento inter-organizacional en el sector turístico, señala Barquero (2002), puede proporcionar mayor sustentabilidad de los proyectos y acciones para potenciar los recursos disponibles y el mejor posicionamiento competitivo de los destinos turísticos, lo que posibilita el desarrollo y el crecimiento de las economías locales. Además, la importancia del estudio de las redes en el sector turístico está relacionada con el papel desempeñado por el sector en el desarrollo económico y social, por medio de la generación de empleo directo e indirecto.

La industria de viajes y turismo es una de las mayores a nivel mundial y su importancia para la economía es indiscutible, representando en promedio el 9,4% del PIB mundial (US\$ 5,474 billones) en 2009 (World Travel & Tourism Council - WTTC, 2009) y presentando una continuidad histórica de crecimiento (World Tourism Organization - WTO, 2008) en el período de 1990 a 2007. Es la industria que más puestos de trabajo genera en el mundo. Genera el 7,6% del total de empleos mundiales y se espera un crecimiento del 4% en los próximos diez años, conforme los datos nominales de la Cuenta Satélite de Turismo que incluye el impacto del sector del turismo directo e indirecto en otras industrias relacionadas (WTTC, 2009).

El Nordeste brasileño ocupa una posición destacada en el escenario turístico. Con una combinación perfecta para el desarrollo de la actividad (sol, playas y características culturales diferenciadas) la región contribuyó a que el país sea el séptimo mayor destino mundial para los turistas extranjeros en 2008 y el punto de desembarque de visitantes con más movimiento de América Latina, desplazando a México. En Sergipe, el turismo presenta datos alentadores. Según datos de la Empresa Sergipana de Turismo (EMSETUR, 2009) el movimiento de pasajeros en el aeropuerto de Aracaju tuvo una variación de 8,75% más en relación al 2008. El movimiento de turistas a través de las operadoras en el Estado creció un 19,01% en el mismo período, pasando de 25.706 a 30.593 turistas. Además, uno de los factores que más llaman la atención es el crecimiento del turismo de ocio, fruto de la acción de las operadoras de turismo. El número subió del 37,78% al 43,10% al observar el requisito motivo del viaje. El informe establece que los turistas bahianos continúan siendo mayoría en Sergipe, representando el 35,10% de los visitantes (Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia - SEDETEC, 2010).

El objetivo general del estudio fue analizar las redes de relacionamiento desarrolladas por los empresarios de turismo y la cooperación establecida entre las empresas turísticas, el gobierno y las asociaciones del sector de la ciudad de Aracaju. Específicamente pretende: a) delinear el perfil de las empresas que actúan en redes en el sector turístico de la ciudad de Aracaju; b) identificar los lazos/nodos desarrollados por los empresarios del sector con sus redes de relacionamiento y verificar cómo esos lazos/nodos influyen en la obtención de recursos para el negocio; c) identificar la cooperación interorganizacional existente entre las empresas del sector; d) verificar la cooperación existente entre las empresas del sector turístico y el gobierno del Estado; e) analizar la cooperación existente entre las empresas y las asociaciones del sector.

## **REDES DE COOPERACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS**

La estructuración de empresas en redes de cooperación parte del principio de que en el actual ámbito de negocios ninguna empresa (sea pequeña o grande) puede actuar de forma aislada y ser autosuficiente (Wittmann, Negrini & Venturini, 2003) sin que eso repercuta en sus costos. Todas deben al menos considerar la posibilidad de especializarse en algunas actividades y apoyarse en las competencias de otras empresas. Richardson (1972) destaca la importancia vital de la interdependencia y la cooperación entre las empresas. Otra explicación para que las organizaciones participen en redes se basa en la teoría de la dependencia de recursos en la cual el objetivo de una organización es minimizar su dependencia de otras organizaciones en la provisión de recursos escasos (Pfeffer & Salancik, 1978). En este sentido, las organizaciones adoptan estrategias inter-organizacionales para satisfacer la dependencia de recursos buscando obtener beneficios que no serían alcanzados si compitieran individualmente en el mercado (Amato Neto, 2000; Carrão, 2004).

Para Balestrin & Vargas (2004), las PYMEs enfrentan grandes dificultades comenzando por el bajo volumen de compras que les impide obtener mejores precios y ventajas en la adquisición de materias primas y componentes. Casarotto, Filho & Pires (2001) resaltan que el gran problema de la pequeña empresa es la falta de competencia para dominar todas las etapas de la cadena de valor lo que inviabiliza su gestión dejándolas vulnerables y con baja competitividad ante las grandes empresas.

De acuerdo con Cândido et al. (2000) la constitución de redes de cooperación se presenta como una solución bastante promisoría para las pequeñas y medianas empresas. Una red de PYMEs está formada por un conjunto de empresas participantes de un mismo negocio de forma autónoma y equilibrada, actuando en un régimen de intensa cooperación donde cada una de las empresas realiza una o más etapas del proceso de producción, comercialización y distribución de productos/servicios, así como el complemento de prácticas gerenciales. Carrão (2004) afirma que las redes de pequeñas empresas se basan en un formato organizacional que posibilita combinar alianzas innovadoras y eficientes con informalidad y espontaneidad, rompiendo con los modelos ortodoxos de organización y

permitiendo el incremento de la base tecnológica, la productividad y la calidad del sistema operacional de las PYMEs.

Para Magalhães et al. (2006) la formación de redes de pequeñas empresas les posibilita un posicionamiento estratégico en el mercado. Además, la actuación en red puede traer una serie de ventajas a las PYMEs, como por ejemplo un mayor intercambio de información y conocimiento entre las empresas, una mayor participación en las ventas de productos en las ferias, lobbying, mejoras en los procesos empresariales, negociar los precios con los proveedores, marketing conjunto, entre otros. Así, las redes de cooperación ayudan a las pequeñas empresas, las cuales se benefician del apoyo de las grandes organizaciones para desarrollar su cadena de contactos y sobrevivir en medio de la cantidad de impuestos y la elevada competencia. Las empresas que establecen relaciones de mayor proximidad con otras organizaciones se vuelven más fuertes y capaces de enfrentar mejor la competitividad (Amato Neto, 2001).

## **REDES PERSONALES O DE RELACIONAMIENTO**

En el contexto de las redes se puede destacar otro punto fundamental, las redes personales, que para Birley & Cromie (1988) son cruciales para los dueños de los negocios porque permiten obtener información útil, confiable y a veces exclusiva, para acceder a los recursos y transformar los planes de negocios en realidad (Birley, 1985). Las redes personales, también conocidas como redes sociales, proveen fuentes para adquirir medios escasos como el capital (Portes, 1995 citado en Li, 2004) y apoyan la idea de que la red de individuos puede sacar provecho de oportunidades en áreas donde no tengan ningún especialista directo (Ostgaard & Birley, 1996). Así, las redes sociales pueden ser definidas como relaciones y contactos de los emprendedores con otras personas. Dichos contactos proveen medios para reconocer oportunidades y obtener recursos y facilidades para utilizar otros recursos, que son potenciales fuentes de ventajas competitivas (Birley, 1985).

Para Borges (2004) las redes son estudiadas a partir de sus nodos o eslabones. El autor resalta que existen dos categorías de nodos igualmente importantes, los fuertes y los débiles. En relación a los lazos fuertes, Granovetter (1973) identifica cuatro propiedades que los caracterizan: tiempo, intensidad emocional, intimidad (confianza mutua) y servicios recíprocos entre los individuos. Para el autor la presencia de uno de esos atributos define un lazo como fuerte. Asimismo, los lazos fuertes desempeñan un rol de soporte emocional para el emprendedor en cuanto a sus decisiones y lo ayudan a procesar y comprender la información disponible en otras fuentes (Julien, 2000). Según Kraatz (1998) los nodos fuertes tienen tres características: una interacción constante, una historia de relación y una relación de intimidad o de confianza. Para Krackhardt (1992) los nodos fuertes constituyen la base de la confianza que permite al individuo reducir la resistencia y el nivel de incertidumbre cuando enfrenta un proceso de cambio.

En relación a los nodos débiles, Borges (2004) resalta que representan los contactos menos frecuentes del emprendedor y se realizan generalmente con universidades, instituciones de investigación, organismos gubernamentales o consultorías. Esos contactos pueden ser en la propia región o fuera de ella. Granovetter (1973) afirma que como en los lazos débiles los contactos no son frecuentes hay menos compromiso, afecto y confianza entre los actores. Este tipo de lazo es más ambiguo e incierto que los lazos fuertes. No obstante, el autor enfatiza el rol que los nodos débiles representan al permitir el acceso a nueva información. Afirma que cuanto más fuertes son los vínculos entre los individuos más similares son éstos. Los vínculos fuertes sugieren redes compactas pero con información redundante en su interior. Mientras que los lazos débiles conectan al individuo con mundos distantes del propio permitiendo una mayor circulación y difusión de diferentes tipos de información y serían relevantes en el mundo de los negocios. Julien (2000) coincide con el autor al destacar que dichos nodos constituyen la principal fuente de innovación de la organización. Kraatz (1998) indica que la primera función de los nodos débiles es permitir el acceso de la organización a la información situada en un ámbito más extenso y heterogéneo. Ese tipo de vínculo es *el más propicio a introducir nuevas ideas e insights a los dirigentes de la organización* (Kraatz, 1998: 623).

## REDES DE COOPERACIÓN Y DE RELACIONAMIENTO EN TURISMO

De acuerdo con Morrison, Lynch & Johns (2004) el turismo en los países desarrollados está haciendo uso de las asociaciones formalizadas a través del concepto de redes. La aplicabilidad de las redes en el sector turístico es explicada por el hecho de que el sector abarca una diversidad de actividades y una infinidad de actores que deben actuar de forma interrelacionada para garantizar productos y servicios de calidad a los turistas. La postura colaborativa y abierta a las asociaciones es de fundamental importancia para la prosperidad del turismo (Khan, 2001). La cooperación en red entre los actores puede ser utilizada como respuesta al carácter multifacético del fenómeno turístico y a la ambivalencia de su incidencia en las localidades turísticas (Fadeeva et al., 2000). El impacto de la industria del turismo se debe a múltiples agentes como las empresas turísticas, las organizaciones gubernamentales, las agencias de viajes y turismo, entre otros; aunque difícilmente es controlado por ellos.

Para Curtis & Hoffman (2009) el modelo de desarrollo fomenta esfuerzos de cooperación para una mayor competitividad y una mayor sustentabilidad de los destinos turísticos. Para los autores, los relacionamientos inter-organizacionales en el turismo son considerados como una forma alternativa y viable de competencia, ya que para competir en una situación de igualdad con otros destinos es de fundamental importancia para la prestación de un buen servicio. Así, como recurso dinamizador se exigen interacciones con los clientes, proveedores, complementadores y competidores. El uso de redes de cooperación por parte de las empresas del sector turístico proporciona una serie de beneficios entre los cuales Morrison, Lynch & Johns (2004) destacan los siguientes: (a) aprendizaje e intercambio, principalmente en relación al conocimiento, la comunicación y la educación; (b)

actividad empresarial, destacándose las actividades cooperativas, el aumento de oportunidades y la calidad de los productos y servicios; y (c) comunidad, con el aumento de la consciencia local.

Por medio de la formación de redes de cooperación las empresas del sector turístico pueden alcanzar una serie de objetivos que difícilmente serían alcanzados si estas actuaran de forma aislada tales como la promoción de un destino turístico, el lanzamiento de un nuevo producto o la captación de eventos para la localidad (Massukado & Teixeira, 2007). Los beneficios de las redes de cooperación en turismo, de acuerdo con Cunha & Cunha (2005), permiten la efectiva explotación de la eficiencia colectiva y/o las economías externas a las empresas (cooperación empresarial, especialización productiva de trabajo, infraestructura colectiva, especialización de servicios, etc.) y el aumento de la capacidad de negociación colectiva con los proveedores de insumos. Para Nordin (2003) la interacción y la sinergia de la actuación conjunta proporcionan una ventaja competitiva superior a las acciones aisladas de cada empresa.

Tremblay (1998) señala que las redes interorganizacionales relacionan entre sí las potencialidades individuales encontradas en los destinos turísticos y establecen una sana competencia que busca la competitividad de los actores involucrados y los destinos turísticos. En los contextos de aglomeración territorial las organizaciones tienden a alcanzar mayores ganancias mediante la acción cooperativa que las que obtendrían en forma aislada. Hay que destacar que la cooperación no suprime la competencia. En el ámbito intrarregional (dentro del destino) las empresas compiten por los turistas mediante la hotelería o la restauración, pero en el ámbito interregional esas mismas empresas cooperan para alcanzar ventajas competitivas frente a otros destinos (Mottiar & Tucker, 2007).

A continuación se destacan algunos estudios sobre redes de cooperación y de relacionamiento en turismo en el contexto brasileño. Fueron pioneros Andrade & Escrivão Filho (2003) al analizar la manera en que las prácticas de cooperación han sido utilizadas por pequeñas empresas hoteleras para adecuarse a la creciente inestabilidad del ambiente empresarial. Para alcanzar el objetivo propuesto se aplicaron entrevistas a las pequeñas y medianas empresas hoteleras de la región central del estado de São Paulo. Se constató la existencia de conciencia sobre la importancia de la cooperación entre los dirigentes de las empresas analizadas y la participación del poder público local para fortalecer y motivar las prácticas de cooperación entre las empresas situadas en regiones con características de cluster empresarial.

Teixeira & Morrison (2004) realizaron un estudio cuyo objetivo fue identificar cómo las redes de relacionamiento (networks) interfieren en el proceso de aprendizaje de los empresarios en pequeños emprendimientos hoteleros. Para alcanzar este objetivo se realizaron entrevistas personales semi-estructuradas con treinta propietarios de pequeños hoteles de Sergipe. Los resultados indicaron que más del 50% de los entrevistados no participa de asociaciones. Entre los motivos para no participar de esas asociaciones destacaron que el costo es alto. Teixeira, Cunha & Silva (2006) evaluaron la

participación de las pequeñas empresas hoteleras de Curitiba (Paraná) en redes de cooperación. El estudio también buscó identificar el nivel de participación de esas empresas en asociaciones relacionadas con el sector además de los beneficios percibidos por sus participantes. Asimismo verificó las formas de cooperación entre esas empresas y las demás del sector turístico, analizó las dificultades de esa cooperación e identificó las formas de cooperación entre esas empresas y el gobierno. Massukado & Teixeira (2007) analizaron la cooperación y la colaboración entre las organizaciones como una forma de organizar la actividad turística. Los resultados indicaron que los entrevistados poseían una actitud positiva respecto de la aplicabilidad de redes en la actividad turística. Además, ellos entienden que la cooperación se relaciona con la asociación, la existencia de un objetivo común o compartido y el trabajo en conjunto.

Al analizar los relacionamientos interorganizacionales en el sector hotelero de los destinos turísticos Gramado y Canela (RS), Curtis & Hoffmann (2009) realizaron un estudio comparativo, descriptivo y con un abordaje cuantitativo a través de un censo y una entrevista a los empresarios locales. El estudio observó que la aglomeración territorial no está siendo estratégicamente explotada, en el sentido de generar relacionamientos inter-organizacionales en el sector hotelero de los destinos turísticos Gramado y Canela. No existen suficientes señales de confianza, la cual es condición sine qua non de la cooperación. También se determinó que la aglomeración territorial no es suficiente para que existan redes aglomeradas.

Finalmente vale destacar el estudio de Ducci & Teixeira (2010), cuyo objetivo fue comprender cómo son utilizadas las redes sociales por los emprendedores para formar su capital social en las etapas de creación y desarrollo de un negocio. Realizaron un estudio cualitativo de caso único en una empresa del sector turístico localizada en Paraná. Los resultados del estudio sugieren que en las dos etapas de los negocios (creación y desarrollo) la red social de los emprendedores permitió el acceso a los diferentes recursos que contribuirán a la formación de su capital social.

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio se caracteriza por ser exploratorio y descriptivo. Siguiendo a Ponte et al. (2006) el estudio exploratorio se centra en una mayor familiaridad con el problema a fin de hacerlo más explícito o de facilitar la construcción de hipótesis. Este tipo de estudios tiene como principal objetivo la profundización o el descubrimiento de nuevas ideas. Este artículo se caracteriza por ser descriptivo pues busca describir un fenómeno y como destaca Vergara (2007) no tiene el compromiso de explicar cómo sucede el mismo. Se utilizó el método de estudio de casos múltiples. De acuerdo con Godoy (1995) el estudio de caso caracteriza un tipo de investigación cuyo objeto es una unidad que se analiza detalladamente. Yin (2001) afirma que las investigaciones con estudios de caso pueden ser únicas o múltiples. Para el autor los estudios de casos múltiples presentan como ventaja que las pruebas resultantes de este tipo de investigación son más convincentes, por lo tanto el



estudio tiene mayor peso académico; pero exigen metodologías más precisas y más tiempo para la recolección y el análisis de los datos debido a su replicación.

Para este estudio se eligieron seis pequeños y medianos hoteles de la ciudad de Aracaju, que serán identificados como Hotel 1, Hotel 2, Hotel 3, Hotel 4, Hotel 5 y Hotel 6. Se adoptó el criterio de clasificación de las empresas de acuerdo con el número de unidades habitacionales (UHs), sugerido por Duarte (1996), ya que al haber sido creado para el sector hotelero permite una mayor aproximación de la investigación a la realidad de las empresas objeto de este estudio. Duarte (1996) estableció la siguiente clasificación: (i) de 1 a 40 unidades habitacionales (UHs), hotel de pequeño porte; (ii) de 41 a 200 unidades habitacionales (UHs), hotel de mediano porte; y (iii) hotel de gran porte con más de 200 unidades habitacionales (UHs). Se debe entender por número de unidades habitacionales (UHs) el número de cuartos o habitaciones del emprendimiento.

La elección del segmento hotelero se debe a que se pueden crear diversas redes de cooperación en el mismo, tanto entre hoteles, entre éstos y las empresas de receptivo como entre hoteles y gobierno. Los casos fueron elegidos en base al criterio de tipicidad el cual selecciona elementos representativos en la población (Lakatos & Markoni, 1991). La recolección de datos se realizó por medio de entrevistas semi-estructuradas a los propietarios de los hoteles seleccionados. Las categorías analíticas adoptadas se basaron en los objetivos específicos del estudio: perfil de los hoteles, tipos de lazos/nodos y obtención de recursos, cooperación entre las empresas del sector, cooperación entre las empresas turísticas y el gobierno, y cooperación entre las empresas turísticas y las asociaciones. Los datos de este estudio fueron analizados cualitativamente por medio del abordaje del análisis de contenido, usado para describir e interpretar los documentos y textos (Moraes, 1999). Luego, se realizó la descripción de cada caso y se efectuó un análisis comparativo entre los seis hoteles.

Las principales limitaciones de este estudio están relacionadas con el método de investigación adoptado, pues cuando se utiliza el estudio de caso no es posible hacer una generalización estadística de los resultados obtenidos (Yin, 2001) ya que los casos analizados no pueden ser considerados como una muestra representativa de la población.

## **DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS**

En virtud de la limitación de espacio para presentar individualmente cada caso se elaboraron cuadros de resumen basados en las categorías analíticas de los seis hoteles (Cuadros 1, 2, 3, 4, 5 y 6).

Cuadro 1: Resumen del Caso del Hotel 1

Categorías analíticas	Elementos de análisis
<b>Perfil del Hotel</b>	- Localizado en la costanera, fundado en 2002, 65 empleados, 118 UHs.
<b>Tipos de Lazos y Obtención de Recursos</b>	- Lazos fuertes: familia, amigos, proveedores y empleados - Lazos débiles: Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae), Núcleo de Apoyo al Trabajador (NAT), Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles de Sergipe (ABIH/SE), Convention & Visitors Bureau - Recursos: financieros, experiencia compartida, contención emocional, indicación de proveedores, empleados y clientes
<b>Cooperación entre empresas del Sector Turístico</b>	- Cooperación débil con otros hoteles que posibilita el intercambio de información y la reducción de costos. Con otras empresas turísticas se da una cooperación más fuerte que permite la indicación de servicios.
<b>Cooperación entre empresas y Gobierno</b>	- La cooperación proporciona una mayor calificación de la mano de obra y difusión del Estado, por medio dos programas instituidos por el Gobierno, más allá del intercambio de información.
<b>Cooperación entre empresas turísticas y asociaciones</b>	- Actúa en cooperación con asociaciones como ABIH/SE y Aracaju Convention & Visitors Bureau, lo que posibilita el intercambio de información, la defensa de los intereses de los hoteles y la captación de eventos para la ciudad

Fuente: Elaboración propia (2011)

Cuadro 2: Resumen del Caso del Hotel 2

Categorías analíticas	Elementos de análisis
<b>Perfil del Hotel</b>	Localizado na Corona del Medio, fundado en 2005, 28 empleados, 114 UHs
<b>Tipos de Lazos y Obtención de Recursos</b>	- Lazos fortes: familia, colegas y empleados - Lazos débiles: Sebrae - Recursos: financieros, experiencia compartida, contención emocional, indicación de proveedores, empleados y clientes
<b>Cooperación entre empresas del Sector</b>	- No hay cooperación con las empresas turísticas en función de la gran competitividad del sector
<b>Cooperación entre empresas y Gobierno</b>	- Prácticamente no existe cooperación, pues el gobierno si bien cobra altos impuestos no invierte en turismo. La única asociación establecida con el gobierno fue para capacitar a los empleados.
<b>Cooperación entre empresas turísticas y asociaciones</b>	- Aunque participe de la ABIH/SE y Aracaju Convention & Visitors Bureau, no muestra buenos resultados de esta asociación, pues alega que la actuación de esas asociaciones es muy débil en el Estado de Sergipe.

Fuente: Elaboración propia (2011)

Cuadro 3: Resumen del Caso del Hotel 3

Categorías analíticas	Elementos de análisis
<b>Perfil del Hotel</b>	Localizado en la costanera de Atalaia, fundado en 2002, 98 empleados, 142 UHs.
<b>Tipos de Lazos y Obtención de Recursos</b>	- Lazos fuertes: familia y amigos - Lazos débiles: Sebrae - Recursos: financieros, experiencia compartida, contención emocional e indicación de proveedores, empleados y clientes

<b>Cooperación entre empresas del Sector</b>	- La cooperación con otros hoteles es débil, permite el intercambio de información de forma bastante limitada y la reducción de costos durante la realización de las ferias de turismo. La cooperación con otras empresas de turismo es más intensa y permite la indicación de clientes.
<b>Cooperación entre empresas y Gobierno</b>	- La cooperación es muy débil, pues el gobierno no tiene interés en establecer asociaciones con las empresas turísticas y no hace inversiones en turismo.
<b>Cooperación entre empresas turísticas y asociaciones</b>	- Cooperación con ABIH/SE y Aracaju Convention & Visitors Bureau, que permite a los hoteleros luchar por sus intereses, intercambiar información y compartir experiencias, mientras que actualmente la actuación de la ABIH es muy débil.

Fuente: Elaboración propia (2011)

Cuadro 4: Resumen del Caso del Hotel 4

<b>Categorías analíticas</b>	<b>Elementos de análisis</b>
<b>Perfil del Hotel</b>	Localizado en la costanera de Atalaia, fundado en 1982, 68 empleados, 105 UHs
<b>Tipos de Lazos y Obtención de Recursos</b>	- Lazos fuertes: amigos, empleados y competidores - Lazos débiles: Sebrae y Universidad Tiradentes - Recursos: experiencia compartida, contención emocional e indicación de proveedores, empleados y clientes
<b>Cooperación entre empresas del Sector Turístico</b>	- Fuerte cooperación con las empresas del sector, lo que proporciona el intercambio de información, indicaciones de clientes, reducción de costos y mayor facilidad en la solución de problemas
<b>Cooperación entre empresas Turísticas y Gobierno</b>	- El hotel establece una fuerte asociación con el gobierno buscando el desarrollo del turismo. Esta asociación proporciona acciones de difusión del Estado y programas de calificación de la mano de obra
<b>Cooperación entre empresas turísticas y asociaciones</b>	- Participa de la ABIH/SE y del Aracaju Convention & Visitors Bureau. La cooperación facilita el alcance de los objetivos en común de los hoteleros, así como el intercambio de información.

Fuente: Elaboración propia (2011)

Cuadro 5: Resumen del Caso del Hotel 5

<b>Categorías analíticas</b>	<b>Elementos de análisis</b>
<b>Perfil del Hotel</b>	- Localizado en la costanera de Atalaia, fundado en 1980, 17 empleados, 68 UHs.
<b>Tipos de Lazos y Obtención de Recursos</b>	- Lazos fuertes: familia, amigos, competidores, proveedores y empleados - Lazos débiles: Sebrae - Recursos: experiencia compartida, contención emocional e indicación de proveedores, empleados y clientes
<b>Cooperación entre empresas del Sector Turístico</b>	- La cooperación con las empresas del sector es ventajosa y permite la indicación de clientes y el intercambio de información
<b>Cooperación entre empresas y Gobierno</b>	- La cooperación prácticamente no ocurre, pues el gobierno no tiene compromiso con el turismo y cuando realiza inversiones son incipientes.
<b>Cooperación entre empresas turísticas y asociaciones</b>	- No establece cooperación con ninguna asociación del sector, pues no cree en la actuación de éstas en Sergipe.

Fuente: Elaboración propia (2011)

Cuadro 6: Resumen del Caso del Hotel 6

<b>Categorías analíticas</b>	<b>Elementos de análisis</b>
<b>Perfil del Hotel</b>	- Localizado en la costanera de Atalaia, fundado en 1997, 30 empleados, 44 UHs.
<b>Tipos de Lazos y Obtención de Recursos</b>	- Lazos fuertes: familia y empleados - Lazos débiles: Sebrae - Recursos: experiencia compartida, contención emocional e indicación de proveedores, empleados y clientes
<b>Cooperación entre empresas del Sector</b>	- Cooperación fuerte con las empresas del sector, lo que permite la reducción de costos, el intercambio de información y la realización de Fantours
<b>Cooperación entre empresas y Gobierno</b>	- La cooperación establecida es débil y no atiende las expectativas del sector, pues el presupuesto destinado al turismo es muy pequeño. Son realizadas campañas de difusión en asociación con el gobierno, que aún son muy débiles
<b>Cooperación entre empresas turísticas y asociaciones</b>	- El hotel participa de la ABIH/SE y del Aracaju Convention & Visitors Bureau, pero estas asociaciones tienen una actuación débil debido a la falta de recursos y a los hoteleros del Estado que no tienen la mente abierta hacia las asociaciones

Fuente: Elaboración propia (2011)

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS

Después de la descripción resumida de los casos se realizó un análisis comparativo basado en las categorías analíticas utilizadas en las descripciones de los casos. Asimismo se procuró comparar esos resultados con los estudios presentados en el marco teórico. Los hoteles fueron caracterizados de acuerdo con el tiempo de existencia en el mercado, el tamaño, el número de empleados, la estructura física y los servicios ofrecidos. Se verificó que los hoteles han estado en el mercado por un período medio de 16 años, los más antiguos están en el mercado desde hace 31 años y los más recientes desde hace 6 años. En cuanto al número de empleados se observó una gran variación. El hotel con menor número de empleados cuenta con un staff permanente de 17 personas y el hotel con mayor número presenta un staff de 98 personas.

Muchos estudiosos resaltan la importancia del mantenimiento de una red de relacionamientos para obtener recursos diversos. Poweel, Koput & Smith-Doerr (1996) afirman que las redes de relacionamiento contribuyen al desarrollo de las empresas al proporcionar el acceso a conocimientos y recursos que normalmente no estarían disponibles de otra manera. Como ya se mencionó, para Birley (1985) durante la creación y desarrollo de nuevos negocios los emprendedores tienden a movilizar su red social para obtener información útil, confiable y exclusiva para acceder a recursos y concretar los planes de negocios.

En relación a los tipos de lazos desarrollados por los empresarios de los hoteles investigados se observó que aparecen destacados los siguientes: familia, amigos y empleados. En lo que respecta a los lazos débiles, en todos los casos el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) fue indicado como único lazo, con excepción del hotel 1 que también mencionó el Núcleo de Apoyo al Trabajador (NAT), la Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles de

Sergipe (ABIH/SE) y el Convention & Visitors Bureau. Asimismo, el hotel 4 agregó a la Universidad Tiradentes (UNIT). Es posible observar que en los casos analizados prácticamente no existen relacionamientos con universidades e instituciones de investigación. Este resultado también fue observado en el estudio de Borges (2004) quien señala que es un resultado negativo en función de la importancia de este tipo de relacionamiento para el proceso de innovación.

Respecto de la obtención de recursos financieros, los empresarios destacaron que la familia es el lazo que más influye en el acceso a este tipo de recurso, con excepción del hotel 4 que alegó que sus relacionamientos no le permiten el acceso al mismo. En cuanto a las experiencias compartidas, el SEBRAE fue citado en todos los casos analizados. De acuerdo con los entrevistados, el SEBRAE desempeña un rol fundamental a través de los cursos y capacitaciones que realiza. Allí los empresarios adquirieron el conocimiento necesario para iniciar y mantener sus negocios. Como lazos que proporcionan el acceso a la información también se citaron los siguientes: familia, amigos, empleados y proveedores. En cuanto a la contención emocional casi todos los empresarios (con excepción del hotel 6) alegaron que la familia tiene un papel fundamental apoyando en los momentos difíciles.

En relación a la influencia de los lazos en la remisión de proveedores, empleados y clientes, se verificó que en los hoteles 3 y 4 depende del relacionamiento que mantienen con sus competidores. Los demás hoteles destacaron que los empleados, en especial los gerentes, cuando comenzaron a trabajar ya tenían experiencia anterior en el sector lo que les permite hacer remisiones a otros hoteles. También se citaron otros lazos: amigos, proveedores, clientes e instituciones como el NAT.

Al tratar el tema redes de cooperación entre empresas del sector turístico, O' Connor (2001) destaca que el turismo se beneficia de ésta pues la mayoría de los destinos turísticos son aglomeraciones de empresas que se complementan y pueden unirse buscando objetivos comunes para el destino. Para Hocayen-da-Silva & Teixeira (2009) los relacionamientos entre las organizaciones surgen como una estrategia que permite que las organizaciones del sector hotelero obtengan ventajas competitivas en relación a los competidores, haciéndolas más eficientes y reduciendo los impactos en el mercado de la acción de las grandes redes del sector.

En cuanto a la cooperación entre los hoteles se observó que en los hoteles 1, 2, 3 y 5 la cooperación aún es muy débil. Los empresarios destacan que la cooperación con otras empresas turísticas como operadoras, empresas de receptivo y agencias de viajes es más fuerte, salvo en el caso del hotel 2 que no coopera con ninguna empresa del sector porque la competencia se lo impide. Este resultado se asemeja al de Teixeira, Cunha & Silva (2006), en el cual los entrevistados afirmaron que no existe cooperación debido a la falta de confianza y lealtad entre los hoteleros.

Los empresarios de los hoteles 2 y 5 dijeron que la cooperación es muy débil y no permite el intercambio de información; y los entrevistados de los hoteles 1 y 3 afirmaron que sí lo permite,

destacando que la información compartida es simple (datos sobre la tasa de ocupación de los hoteles o el precio medio diario). La misma es bastante limitada y en algunos casos los hoteleros la distorsionan causando perjuicios a los otros.

Los empresarios de los hoteles 4 y 6 alegaron que el intercambio de información se da de forma más amplia y permite tomar conocimiento de la innovación sobre el sector u obtener soluciones para los problemas del hotel. Este resultado es confirmado por Verschoore & Balestrin (2008) quienes afirmaron que muchas de las dificultades enfrentadas por las empresas pueden ser suplantadas por el desarrollo de soluciones a través de la red donde se inserte la empresa.

Es posible observar que la cooperación entre los hoteles permite la reducción de los costos. Los empresarios de los hoteles 1, 3, 4 y 6 alegaron que la misma se da durante las ferias de turismo, donde los hoteles se asocian para dividir los costos de los stands y poder enviar a sus gerentes a las ferias. Sin embargo en cuanto a la remisión de clientes los empresarios dijeron que se da sólo cuando los hoteles tienen su propia capacidad cubierta. En cuanto a la cooperación entre los hoteles y las demás empresas de turismo, los entrevistados de los hoteles 1, 3, 4, 5 y 6 dijeron que la asociación permite la remisión de servicios y clientes generando beneficios para todos.

Por último, los empresarios indicaron las ventajas y desventajas de la cooperación con las empresas del sector. En los hoteles 1, 2, 3 y 4 los entrevistados apuntaron como principales ventajas la información y la experiencia compartida, la remisión de servicios y la reducción de costos. Para los hoteles 5 y 6 la mayor ventaja es que el sector turístico unido tiene más posibilidades de desarrollarse y expandirse. Los hoteles 1, 2 y 3 destacaron que la principal desventaja es que algunos miembros de la red pueden distorsionar o hacer mal uso de la información que circula en la red perjudicando a los demás integrantes. Los empresarios de los hoteles 4, 5 y 6 afirmaron que no existen desventajas en la cooperación porque las empresas del sector se fortalecen.

En relación a la cooperación entre las empresas de turismo y el poder público, los empresarios de los hoteles 1 y 4 alegaron que ambos sectores caminan juntos y que el gobierno está promoviendo diversas acciones para desarrollar el sector. Los entrevistados de los hoteles 2, 5 y 6 afirmaron que la cooperación aún es muy débil. Para ellos, el gobierno invierte poco en turismo. Sólo el empresario del hotel 3 alegó que no existe la cooperación pues no hay interés del gobierno en establecerla. Existe un verdadero juego de intereses entre el poder público y algunos hoteles, porque el gobierno coopera con los hoteles con los que mantienen una buena relación. Hocayen-da-Silva & Teixeira (2009) obtuvieron un resultado similar en su estudio en el cual los entrevistados afirmaron que las asociaciones entre los hoteles y el sector público no se establecen con la intención de desarrollar políticas públicas para incentivar y promover el turismo, sino para ofrecer beneficios a los organismos públicos que utilicen los servicios de los hoteles.

Los empresarios de los hoteles 1, 4, 5 y 6 explicaron que la cooperación con el poder público permite realizar programas de difusión del destino Sergipe, buscando aumentar la demanda turística del Estado. Esta difusión se da de diversas formas (ferias nacionales de turismo, revistas de a bordo, aeropuertos y eventos). Por ejemplo, el programa que el gobierno realizó con el carnaval de Salvador. Los empresarios de los hoteles 5 y 6 destacaron que las acciones de difusión del destino por parte del gobierno aún son incipientes y no atienden a las necesidades del turismo en el estado. Este resultado es semejante al del estudio de Andrade & Escrivão Filho (2003) en el que los entrevistados alegaron que el poder público no hizo aportes para el desarrollo del turismo y las pocas iniciativas que se hicieron fueron bastante tímidas. Los hoteles 2 y 3 dijeron que el gobierno no realiza acciones de difusión, las cuales quedan a cargo de los propios empresarios que deben mandar a sus gerentes a otros estados para promocionar Sergipe.

Los hoteles 1, 2, 4 y 6 afirmaron que la cooperación con el gobierno permite realizar programas de capacitación de la mano de obra a través de la asociación entre el poder público e instituciones como el SENAC y el SENAI. El gobierno financia la capacitación de los empleados de los hoteles. Sin embargo, la empresaria del hotel 6 destacó que desde 2010 no se realizan este tipo de acciones. Los entrevistados de los hoteles 3 y 5 alegaron que la asociación con el gobierno nunca les permitió realizar programas de capacitación. Todos dijeron que la cooperación con el gobierno no posee desventajas sino sólo ventajas como la posibilidad de inversiones y desarrollo para el sector, además de programas de difusión.

Casi todos los empresarios entrevistados, con excepción del hotel 5, dijeron que participan de la ABIH y del Aracaju Convention & Visitors Bureau. El empresario del hotel 5 explicó que no se asocia porque no ve beneficios para los hoteles. Este resultado es diferente al del estudio de Teixeira & Morrison (2004) donde más del 50% de los hoteleros entrevistados afirmaron que no participan de asociaciones del sector. La entrevistada del hotel 2 dijo que aunque participe de la ABIH no ha tenido resultados, y sigue asociada porque cuando participa de licitaciones una de las exigencias es que el hotel esté afiliado a la ABIH.

Los empresarios de los hoteles 1, 3 y 4 dijeron que estar afiliados a la ABIH los fortalece para lograr intereses comunes como la reducción de impuestos, una mayor difusión del Estado y la realización de cursos, entre otras actividades. Sin embargo, el empresario del hotel 3 afirmó que la ABIH está perdiendo su fuerza y no les ha dado buenos resultados a los hoteleros, razón por la cual ya no se siente motivado para participar en las reuniones. Para los empresarios de los hoteles 2 y 6 la cooperación con la ABIH no permite la defensa de intereses comunes porque la mayor parte de los hoteleros asociados no demuestra gran interés para que esto ocurra.

En cuanto al intercambio de información sólo la empresaria del hotel 2 dijo que no existe, ya que las reuniones que promueve la asociación son desorganizadas y participan muy pocos hoteleros. Para los demás empresarios asociados la cooperación les permite el intercambio de información

sobre el sector y el mercado de turismo. Sin embargo, la empresaria del hotel 6 dijo que el intercambio es limitado porque la información queda en manos de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las asociaciones.

Los empresarios dijeron que la asociación a la Aracaju Convention & Visitors Bureau proporciona la realización de eventos en la ciudad ya que esta entidad tiene como objetivo captar eventos. Mientras que la empresaria del hotel 6 destacó que los recursos de la asociación son escasos, lo que dificulta su acción. Finalmente, al preguntarles por las ventajas y desventajas de actuar en cooperación con las asociaciones del sector, los empresarios dijeron que los fortalece y citaron diversas ventajas como la captación de eventos, la defensa de intereses de los hoteleros, la información y la experiencia compartida y la mayor facilidad para alcanzar los objetivos.

Este resultado también se obtuvo en el estudio de Teixeira, Cunha & Silva (2006) donde los empresarios entrevistados indicaron como beneficios de la asociación a entidades la disponibilidad de información, cursos y conferencias, difusión de sus servicios, contacto con las personas del sector y captación de eventos. En relación a las desventajas para los empresarios de los hoteles 1, 2 y 6 aún no existe una mentalidad abierta hacia el asociativismo y, por lo tanto, son pocos los hoteleros que participan. Asimismo, destacaron que sólo una pequeña parte de los asociados asiste a las reuniones, lo que origina que la asociación pierde fuerza. Para el hotel 3 la desventaja es que las asociaciones son políticas y defienden los intereses de los hoteleros afiliados a su partido político.

## CONCLUSIONES

En los casos analizados fue posible observar que los empresarios desarrollan en sus redes de relacionamiento tanto lazos débiles como fuertes. Los lazos fuertes citados con mayor frecuencia por los entrevistados fueron la familia, los amigos y los empleados. En lo que respecta a los lazos débiles el SEBRAE fue indicado en todos los casos como el más importante.

Se observó que la cooperación entre los hoteles aún es muy débil y sólo se produce durante la realización de las ferias de turismo para reducir los costos. Los empresarios destacaron que la cooperación permite el intercambio de información pero que se da de forma muy limitada. Esto se debe a la competencia y a la desconfianza que predomina en el segmento hotelero. Si bien hay conciencia de los beneficios y la importancia de la cooperación para el turismo, la competencia supera la cooperación. También se observó que existe una cooperación más intensa entre los hoteles y otras empresas turísticas que permite la remisión de clientes.

La cooperación entre empresas turísticas y gobierno del Estado es tímida y no atiende las necesidades del sector. Los empresarios consideran fundamental la realización de una campaña publicitaria para difundir Sergipe y de inversiones turísticas, pues destacan que las acciones llevadas a cabo por el gobierno son incipientes o inexistentes. Se observó que la mayoría de los hoteles



participa de asociaciones, pero la cooperación es débil porque los empresarios de turismo no tienen la mente abierta hacia el asociativismo. Además, quedó claro que la cooperación no ha proporcionando resultados a los asociados. Esto quita estímulos a los empresarios del sector para continuar formando parte de las asociaciones.

Son varios los autores que destacan la importancia de las redes de relacionamiento y su rol fundamental para obtener distintos recursos. De acuerdo con Johannisson (1998) y Aldrich & Dubini (1991) las redes de relacionamiento posibilitan el acceso a recursos financieros para iniciar el negocio, apoyo para la idea del mismo, consejos e información, soporte social y apoyo emocional y moral para constituir la empresa.

Los resultados de este estudio indicaron que el desarrollo de lazos por parte de los empresarios del sector turístico sergipano posibilita el acceso a esos recursos, destacando el papel de los lazos fuertes para obtener recursos financieros, soporte emocional y remisión de proveedores, empleados y clientes; y de los lazos débiles en la experiencia compartida. Mottiar & Tucker (2007) afirman que en el sector turístico las redes de cooperación interorganizacionales incrementan las potencialidades individuales para desarrollar ventajas competitivas en el ámbito colectivo del destino. Conforme destacan Cândido & Abreu (2004) estos relacionamientos interorganizacionales permiten lograr ventajas competitivas sustentables, permitiendo el posicionamiento estratégico de las organizaciones en relación a los competidores.

En los hoteles analizados se verificó que, aunque los empresarios demuestran interés por establecer redes de cooperación con las empresas del sector, esta cooperación aún es muy tímida debido al espíritu competitivo de los empresarios y a la falta de confianza. Asimismo, falta apoyo del gobierno para establecer una fuerte asociación entre el sector público y el privado; pero para esto es fundamental que el poder público considere al turismo como un sector estratégico que genera empleo e ingresos al Estado.

Buscando fortalecer la cooperación en el sector se recomienda buscar estrategias que estimulen las prácticas colaborativas por parte de las instituciones públicas responsables del desarrollo del turismo, como la Secretaría de Turismo del Estado y la Empresa Sergipana de Turismo (EMSETUR). También se sugiere la creación de programas de apoyo que impulsen la participación de las empresas en redes de cooperación, concientizándolas acerca de los potenciales beneficios de la cooperación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, H. R. & Dubini, P.** (1991) "Personal and extend networks are central to the entrepreneurial process." *Journal of Business Venturing* 6(5): 305-313
- Amato Neto, J.** (2000) "Redes de cooperação produtiva e clusters regionais." Atlas, São Paulo

- Amato Neto, J. A.** (2001) "Redes de cooperação produtiva: uma revisão conceitual". In: Amato Neto, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. Oportunidades para as pequenas e médias empresas. Atlas, São Paulo, pp. 41-80
- Andrade, J. H. de, & Escrivão Filho, E.** (2003) "Cluster e cooperação entre empresas: uma enquête (survey) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo." Anais do Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Brasília, pp. 626-639
- Arruda, M. C. C. de & Arruda, M. L.** (1997) "Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras." Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 37(4): 28-37
- Balestrin, A, & Vargas, L. M.** (2004) "A dimensão estratégica das Redes Organizacionais de PMEs: Teorizações e Evidências." Revista de Administração Contemporânea 8: 203-227
- Barquero, A. V.** (2002) "Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização." UFRGS, Porto Alegre
- Birley, S.** (1985) "The role of networks in the entrepreneurial process." Journal of Business Venturing 1(1): 107-117
- Birley, S. & Cromie, S.** (1988). "Social networks and entrepreneurial in Northern Ireland." Action Conference, Belfast
- Borges Jr., C. V.** (2004) "Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas". Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, pp. 1-13
- Cândido, G. A.** (2001) "Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo de agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras." Tese (Doutorado em Engenharia da produção). Universidade de Santa Catarina, Florianópolis
- 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 Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba, pp. 213-227
- Cândido, G.; Goedert, A.; Abreu, A. de & Junges, I.** (2000) "Metodologia para formação de redes de inovação entre pequenas e médias empresas." Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo, pp. 312-327
- Carrão, A. M. R.** (2004) "Cooperação entre empresas de pequeno porte". Revista de Administração da USP 39(2): 186-185
- Casarotto Filho, N. & Pires, L. H.** (2001) "Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local." Atlas, São Paulo
- Cunha, S. K. da & Cunha, J. C.** (2005) "Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local." Revista de Administração Contemporânea 9: 101-123
- Curtis, L. F. de & Hoffmann, V. E.** (2009) "Relacionamentos interorganizacionais, em contexto de aglomeração territorial: um estudo no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela

(RS).” Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, pp. 48-62

**Duarte, V. V.** (1996) “Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos.” Senac, São Paulo

**Ducci, N. P. C. & Teixeira, R. M.** (2010) “Articulação de redes sociais por empreendedores na formação do capital social: um estudo de caso de uma empresa do setor de turismo no interior do Paraná.” *Turismo em Análise* 21(1): 165-189

**EMSETUR** (2009) “Relatório dos indicadores da hotelaria sergipana.” Disponível em: <[http://www.emsetur.se.gov.br/relatorio\\_hotelaria\\_2008.pdf](http://www.emsetur.se.gov.br/relatorio_hotelaria_2008.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2010

**Fadeeva, Z.; Halme, M.; Ayuso, S.; Mäkinen, L.; Hatzinantiou, M.; Mullaly, G.; Balis, M.; Backman, M. & Henry, A.** (2000) “El nuevo paradigma de turismo sostenible: una perspectiva de red (“network”).” [S.l.]: IEE. Resumen del informe final del proyecto. Disponível em <<http://www.web.ndirect.co.uk/empostnet/>>. Acesso em: 25 set. 2010

**Godoy, A. S.** (1995) “Introdução à pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas.” *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(2): 20-29

**Granovetter, M.** (1973) “The strength of weak ties.” *American Journal of Sociology* 78:1360-1380

**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*, Rio de Janeiro, 3(2): 24-48

**Johannisson, B.** (1998) “Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns.” *Entrepreneurship and Regional Development* 10(4): 297-312

**Julien, P. A.** (2000) “L’entrepreneuriat au Québec: pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005.” Les Éditions Transcontinental et Les Éditions de La Fondation de l’entrepreneurship, Montréal

**Khan, H.** (2001) “A explosão do turismo – decisões políticas em Cingapura.” In: Tyler, D; Guerrier, Y. & Robertson, M. (org.) *Gestão do Turismo Municipal*. Futura, São Paulo, pp. 95-124

**Kraatz, M.** (1998) “Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change.” *Academy of Management Journal* 41(6): 621-643

**Krackhardt, D.** (1992) “The strength of strong ties: the importance of Philos in Organizations.” In: Nohria, R. & Eccles, R. (Org.) “*Networks and Organizations: Structure, Form, and action*”. Harvard Business School Press, Boston, pp. 216-239

**Lakatos, E. M. & Marconi, M. A.** (1991) “Fundamento de metodologia científica.” Atlas, São Paulo

**Li, Y. H. P.** (2004) “Entrepreneurial Networks: A comparison of western and chinese concept.” 13th Nordic Conference on Small Business Research, Annals, Tromsø, pp. 42 – 65

**Magalhães, J. M. de; Daudt, C. G.; Phonlor, P. R. & Rosa, J. S. da** (2006) “Vantagens proporcionadas à pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto de uma companhia de venture capital.” *Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da Anpad*, Gramado, pp. 583-603

**Massukado, M. S. & Teixeira, R. M.** (2007) “Como cooperar em turismo? Configuração em redes para empresas turísticas.” *Anais do Seminário da ANPTUR*, São Paulo, pp. 1-15

**Moraes, R.** (1999) “Análise de conteúdo.” *Revista Educação*, Porto Alegre, 22(37): 7-32

- Morrisson, A.; Lynch, P. & Johns, N.** (2004) "International tourism network". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16(3): 198-204
- Mottiar, Z. & Tucker, H.** (2007) "Webs of power: multiple ownership in tourism destinations." *Current Issues in tourism* 10(4): 279-817
- Nordin S.** (2003) "Tourism clustering and Innovation: path to economic growth and development" European Tourism research Institute. MID – Sweden University, Osternsund. Disponível em: <<http://www.etour.se/download>>. Acesso em: 30 set 2010
- Ostgaard, T. O. & Birley, S.** (1996) "New venture growth and personal networks." *Journal of Business Research* 36(1): 37-50
- O'Connor, P.** (2001) "Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria." Bookman, Porto Alegre
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R.** (1978) "The external control of organizations: a resource dependence perspective." Harper and Row, New York
- Ponte, V. M. R.; Oliveira, M. C.; Moura, H. J. & Barbosa, J. V.** (2006) "Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre balanced scorecard: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006." Disponível em: <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressol/03/EPC079.pdf>. Acesso em: 01 ou. 2010
- Powell, W.N.** (1990) "Market nor hierarchy: network forms for organization." *Researching Organizational Behavior* 12: 295-336
- Powell, W.; Koput, K. & Smith-Doerr, L.** (1996) "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology." *Administrative Science Quarterly* 41(1): 116-145
- Richardson, G.B.** (1972) "The organization of industry". *The Economic Journal*, Londres, 82: 883-896
- Santos, S. B. De S.** (2007) "Estratégias empresariais adotadas pela hotelaria em clusters turísticos no Estado de São Paulo." Universidade Paulista – UNIP, São Paulo
- SEDETEC** (2010) "Jornalistas conhecem dados relacionados ao turismo em Sergipe." Disponível em: <<http://www.sedetec.se.gov.br/modules/news/article.php?storyid=700>> Acesso em: 05 set. 2010
- Teixeira, R. M.; Cunha, A. R. S. & Silva, M. R.** (2006) "Redes de relacionamento e cooperação interorganizacional em hotéis de pequeno porte em Curitiba." *Anais do Seminário Internacional de Turismo, Curitiba*, pp. 1-19
- Teixeira, R. M. & Morrison, A.** (2004) "Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento." *Revista de Administração Contemporânea (Impresso)* 8(1): 105-128
- Tremblay, P.** (1998) "The economic organization of tourism." *Annals of Tourism Research* 25(4): 837-859
- Vergara, S. C.** (2007) "Projetos e relatórios de pesquisa em administração." Atlas, São Paulo
- Verschoore, J. R.** (2004) "Redes de cooperação: concepções teóricas re verificações empíricas." In: Verschoore, J. R. *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. FEE, Porto Alegre, pp. 15-46

**Verschoore, J. R. de S. & Balestrin, A.** (2008) "Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul." RAC - Revista de Administração Contemporânea, 12(4): 1043-1069

**Wittmann, M. L.; Negrini, F. & Venturini, T.** (2003) "As redes empresariais como alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor varejista." Anais do Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, Atibaia, pp. 1-15

**WTO - World Travel Organization** (2008) "World tourism barometer." Disponível em:< [www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm](http://www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm).> Acesso em: 25 set. 2010

**WTTC - World Travel & Tourism Council** (2009) "Travel & Tourism economic impact." Disponível em:< [www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research)> Acesso em: 25 set. 2010

**Yin, R. K.** (2001) "Estudo de caso: planejamento e método." Bookman, Porto Alegre

Recibido el 25 de abril de 2012

Correcciones recibidas el 25 de mayo de 2012

Aceptado el 10 de junio de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués