

# REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NO TRADE TURÍSTICO DE TARRAFAL DE SANTIAGO (CABO VERDE)

*REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NO TRADE TURÍSTICO DE TARRAFAL DE  
SANTIAGO (CABO VERDE)*

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V12I1.667](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V12I1.667)

**Danilson Mascarenhas Varela**

Vareladanilsonmascarenhas@gmail.com

Universidade Federal do Ceará

**Serafim Firmo de Souza Ferraz**

sfsf@uol.com.br

Universidade Federal do Ceará

**Luis Eduardo Brandão Paiva**

edubrandas@gmail.com

Universidade Federal do Ceará

**Data de envio do artigo:** 01 de Outubro de 2019.

**Data de aceite:** 10 de Fevereiro de 2021.

**Resumo:** Esta pesquisa tem como objetivo investigar os aspectos estratégicos, sociais, políticos e organizacionais da rede de cooperação interorganizacional no trade turístico de Tarrafal, na ilha de Santiago, em Cabo Verde, na perspectiva das relações público-privado, público-público e privado-privado. O setor turístico é considerado como um dos motores para o desenvolvimento desse local, sobretudo diante do seu impacto para a geração de emprego, renda e para todo o desenvolvimento da cidade. O estudo guia-se por sua natureza qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, realizado mediante entrevistas em profundidade com 16 pessoas, sendo gerentes de estabelecimentos privados e diretores de entidades governamentais envolvidas na promoção de turismo da localidade. Para o tratamento dos dados, adotou-se a técnica da análise de conteúdo. Os resultados evidenciam dificuldades em construir uma relação de cooperação eficaz e credível no âmbito público-privado e privado-privado, causado principalmente pela falta de confiança. Em contrapartida, as parcerias entre as entidades públicas têm alto nível de formalidade e maior inter-relacionamento. De modo geral, espera-se que este estudo possa contribuir para o estabelecimento de novas políticas e estratégias de desenvolvimento de Tarrafal, impactando diretamente nessa cidade e no campo do conhecimento científico das redes de cooperação interorganizacional e no trade turístico de Tarrafal.

**Palavras-chave:** Cabo Verde. Cooperação Interorganizacional. Turismo

**Abstract:** *This research aims to investigate the strategic, social, political and organizational aspects of the interorganizational cooperation network in the tourist trade of Tarrafal, on the island of Santiago, in Cape Verde, from the perspective of public-private, public-public and private-private relations. The tourism sector is considered as one of the engines for the development of this place, especially in view of its impact on the generation of jobs, income and for the entire development of the city. The study is guided by its qualitative, descriptive, and exploratory nature, carried out through in-depth interviews with 16 people, managers of private establishments and directors of government entities involved in the promotion of tourism in the locality. The results show difficulties in building an effective and credible cooperation relationship in the public-private and private-private spheres, mainly caused by the lack of trust. On the other hand, partnerships between public entities have a high level of formality and greater inter-relationship. In general, it is hoped that this study can contribute to the establishment of new policies and strategies for the development of Tarrafal, directly impacting this city and the field of scientific knowledge of interorganizational cooperation networks and the tourist trade of Tarrafal.*

**Keywords:** *Cape Verde. Interorganizational Cooperation. Tourism.*

## 1 INTRODUÇÃO

A configuração organizacional em redes de empresas consiste no agrupamento de um conjunto de atores em uma única estrutura, atuando de forma conjunta e coordenada, que visa alcançar objetivos coletivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Em relação ao turismo, o modelo de desenvolvimento fomenta esforços de cooperação para uma maior competitividade dos destinos turísticos, visto que a indústria do turismo é composta por múltiplos agentes, tais como organizações governamentais, agências de viagens e turismo, restaurantes, hotéis e pousadas (CZAJKOWSKI; CUNHA, 2010; TEIXEIRA,

2012). Em virtude dessa multiplicidade, Santos (2007) também considerou que seria impraticável, para uma empresa que atua de forma isolada, conseguir atender com qualidade às necessidades dos clientes que compõem o produto turístico. Assim, a qualidade do serviço depende do envolvimento e da coordenação dos esforços dos diversos agentes do destino turístico.

Além proporcionar qualidade dos serviços, “a configuração organizacional em redes de empresas pode diminuir a incerteza ambiental, suprir as necessidades de recursos das empresas participantes e ser uma fonte geradora de valor” (CORSTEN et al., 2011, p. 550). Estudos como o de Jarillo (1988), Cunha e Cunha (2005), Barney (2007), Balestrin e Vershoore (2007), Mozzato e Gollo (2011), Bastos (2013), Sohn et al. (2017), Colares-Santos e Schiavi (2020) e Silva, Hoffmann e Costa (2020) vêm investigando a temática cooperação e relacionamento interorganizacional, buscando analisar o contexto no qual as organizações estabelecem relações cooperativas, as características das relações interorganizacionais, assim como os motivos que levam a cooperação. Jarillo (1988), Jesus e Franco (2016) e Silva, Hoffmann e Costa (2020) enfatizaram que as redes de cooperação são caracterizadas como uma nova configuração organizacional, que, como tal, deve ser pensada em termos estratégicos, uma vez que os relacionamentos cooperativos podem ser a fonte das forças competitivas e assim gerar vantagens competitivas diante dos concorrentes.

Diante das discussões abordadas, o objeto de análise desta pesquisa é o *trade* turístico de Tarrafal de Santiago, pequena cidade localizada no norte da ilha de Santiago, em Cabo Verde. A escolha do mencionado *trade* turístico se dá devido ao fato de se tratar de uma região insular, onde o turismo se posiciona como matriz para o desenvolvimento socioeconômico dessa região. Massukado e Teixeira (2007) e Wilke et al. (2019) destacam, por sua vez, a importância do estudo de turismo sob ótica das redes de cooperação interorganizacional. Ainda na perspectiva desses autores, a utilização das redes como modelo de negócios pode atuar como suporte para ações

de cooperação que permitam que as trocas de *know how* e as informações tenham êxito em garantir maior visibilidade para o destino turístico.

Cunha e Cunha (2005) e Mussukado e Teixeira (2007) ressaltaram que as empresas do setor turístico podem cooperar entre si, buscando o alcance de objetivos diversos, tais como: promoção de um destino turístico, lançamento de um novo produto turístico ou captação de eventos para a localidade. Nessa mesma linha de pensamento, Jesus e Franco (2016) e Naramski e Szromek (2019) reforçam que uma das vantagens das redes de cooperação nas atividades relacionadas ao turismo é a exploração da eficiência coletiva e das economias externas às empresas (especialização produtiva do trabalho, infraestrutura coletiva e especialização de serviços).

Diante das abordagens sobre cooperação interorganizacional em cluster turístico, levando-se em conta a pequena cidade localizada no norte da ilha de Santiago, em Cabo Verde, Tarrafal, bem como do gap existente na literatura nesse campo do conhecimento científico, surge o seguinte questionamento: como se configura uma rede de cooperação interorganizacional no *trade* turístico de Tarrafal, na ilha de Santiago? Nessa perspectiva, o estudo tem como objetivo investigar os aspectos estratégicos, sociais, políticos e organizacionais da rede de cooperação interorganizacional no *trade* turístico de Tarrafal, na ilha de Santiago, em Cabo Verde, na perspectiva das relações público-privado, público-público e privado-privado. Considera-se, portanto, um *trade* turístico uma aglomeração de organizações privadas e governamentais atuantes no setor de “Turismo e Eventos” como os Hotéis, Agências de Viagens especializadas em Congressos, Transportadoras Aéreas, Marítimas e Terrestres, além de Promotores de Feiras, Montadoras e Serviços Auxiliares (EMBRATUR, 1995).

Os estudos sobre redes de cooperação em Cabo Verde são incipientes e, ainda, levando em conta que se trata de um país insular, contemplado por beleza paisagística das suas praias litorâneas, cabe enfatizar que setor

turístico deve ser assumido como um dos motores de desenvolvimento, pelo seu impacto em termos de geração de emprego, renda e desenvolvimento de uma forma geral. Diante dessa perspectiva, este estudo busca contribuir para ampliar o campo do conhecimento científico relacionado às redes de cooperação do turismo, enfatizando-se, sobretudo, como se configura a rede de cooperação em contextos particulares, como é o caso de Tarrafal de Santiago. Além disso, busca-se emendar propostas que possam contribuir para a consolidação da rede e, conseqüentemente, do turismo na pequena cidade investigada neste estudo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção consiste em fornecer conceitos e características referentes à rede de cooperação inteorganizacional. Além disso, são abordados os aspectos organizacionais, sociais, políticos e estratégicos. Em seguida, discutem-se as tipologias de arranjos interorganizacionais cuja essência está no tipo de relação estabelecida entre as empresas constituintes. E, para finalizar a revisão da literatura, aborda-se o turismo em Cabo Verde.

### 2.1 Rede de Cooperação Interorganizacional: Conceitos e Características

Alvarez e Ferreira (1995) consideram que o termo organizações em rede pode ser aplicado a diversos fenômenos e sob diversos níveis de análise, em virtude da dinamicidade de suas estruturas e dos tipos transitórios de arranjos sociais identificados. Apesar disso, os autores defendem a existência de quatro tipos de redes diferentes: redes sociais, redes interorganizacionais, redes intra-organizacionais e redes informais, conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferentes significados de redes organizacionais

Nível de análise	Conteúdo
Redes Sociais	Redes como blocos de construção social de um tecido econômico do país
Redes Interorganizacionais	Constelações de empresas unidas lateralmente
Redes intra-organizacionais	Organizações não-burocráticas e com baixo acoplamento
Redes informais	Realidades organizacionais, crítica para fazer coisas

Fonte: Alvarez e Ferreira (1995).

De acordo com Balestrine e Verschoore (2007, p.24), “[...] a organização na forma de rede reúne empreendimento cujos objetivos são comuns e densamente inter-relacionados, visando ganhos coletivos, sem que cada participante venha a perder a sua autonomia de gestão”. Enfatizando uma lógica mercado lógica competitiva, Mozzato e Gollo (2011), Yami et al. (2010) e Naramski e Szromek (2019) afirmam que as redes de cooperação se apresentam como um modelo competitivo, já que, uma vez em que as empresas decidem se unir em prol de uma causa comum, começam a desenvolver esforços para obter vantagens competitivas e para competir de forma mais equilibrada. Sendo assim, as redes são designadas de um empreendimento compartilhado, focado na construção de um arranjo organizacional mais eficiente para competir no mercado-alvo. Ou seja, compreendem um modo de organização a ser utilizado por gestores para melhor posicionar suas empresas perante os concorrentes (JARILLO, 1988). As redes de cooperação não têm um padrão de relação linear, podendo-se estender em todas as direções. No entanto, a operacionalização das redes requer traços característicos como trabalho cooperativo, compartilhamento de valores e objetivos, multiliderança, ações coordenadas, democracia, respeito à autonomia a cada um dos elementos que a constitui e descentralização do poder (MENDES; CUNHA; TEIXEIRA, 2005; SILVA; HOFFMANN; COSTA, 2020).

Sendo assim, o objetivo central das redes é o estabelecimento de atributos que possam favorecer às empresas o desenvolvimento de ações uniformizadas dentro de uma estrutura, sendo capaz de

promover ações flexíveis e descentralizadas com foco na obtenção de ganhos de escala (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; COLARES-SANTOS; SCHIAVI, 2020; JESUS; FRANCO, 2016; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Duas premissas orientam a aplicação dos conceitos de rede. A primeira é que as empresas que atuam de forma isolada são mais propensas a falir ou a perder marketshare (participação de mercado). A outra é que há um crescente aumento da competitividade e concorrência organizacional (C NDIDO; ABREU, 2000; COBRA, 2010). Como resposta a essas premissas, as empresas estão desenvolvendo estruturas organizacionais mais flexíveis, enxutas, ágeis e planas – capazes de promover resultados maiores que os obtidos se as empresas estivessem atuando de forma desagregada (GUERRINI; OLIVEIRA; MARELLI, 2005; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Essas respostas podem ser evidenciadas nas seis características apontadas por Hoffman, Moralese e Martinez-Fernandes (2004) acerca das redes de cooperação: (1) relatividade dos papéis dos atores organizacionais devido à falta de definição clara das suas atribuições; (2) interação e possibilidade de compartilhamento de capacidades, aprendizado e conhecimentos;

(3) interdependência e agregação de diferentes competências, recursos e capacidades; (4) complementaridade e visão abrangente do nicho de negócio de atuação; (5) especialização das atividades da empresa e criação de uma cadeia de valor por meio das parcerias; e (6) criação de empresas mais eficientes, competitivas e com capacidade de velocidade de resposta ao mercado.

## 2.2 Aspectos Organizacionais

A partir da compreensão das redes de cooperação como uma forma de organização, torna-se possível analisar com mais ênfase os seus aspectos gerenciais, com o intuito de propor mecanismos de gestão capazes de fazer com que as empresas estejam preparadas para enfrentar as pressões contingenciais do ambiente externo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). A gestão das redes de cooperação se diferencia das estruturas das organizações tradicionais em muitos aspectos, conforme Quadro 2. As empresas tradicionais têm como objetivo principal a obtenção de lucros individuais e seus modelos de gestão são caracterizados pela centralização na tomada de decisão, rigidez e formalização na elaboração de contratos.

Quadro 2 – Empresa individual versus redes de cooperação

Características da gestão	Empresa tradicional	Redes de Cooperação
Objetivo principal	Lucro	Ganhos coletivos
Interação	Impositiva e burocrática	Colaborativa e em rede
Contratualização	Rígida e formalizada	Constitucional e flexível
Orientação estratégica	Individual	Coletiva
Coordenação	Funcionalista e hierárquica	Transversal e interdependente
Papel dos gestores	Internamente nas empresas e com Base na autoridade e no comando	Por meio das empresas e com base na influência e negociação
Tomada de decisão	Centralização impositiva	Descentralizada e democrática
Planejamento	Geral e em cada departamento	Conjunto e em cada empresa associada
Direção	Definida de forma hierárquica	Definida de forma interdependente
Controle	Baseados em direitos proprietários e em acordos contratuais	Baseado na reciprocidade das relações entre os associados
Avaliação	Resultados departamentais e por empregado	Resultados coletivos e por Empresa associada

Fonte: Adaptado de Verschoore e Balestrine (2008).



Verschoore e Balestrin (2008) apresentam três modelos de gestão de redes de cooperação: (1) gestão a partir da auto-organização; (2) gestão a partir de uma empresa líder; e (3) gestão a partir de uma entidade administrativa autônoma. A gestão a partir da auto-organização é desenvolvida a partir da formação de uma rede formada por poucos atores que se auto-organizam para atingir objetivos conjuntos marcados pela baixa complexidade. Neste tipo de gestão, prevalecem os laços fortes e uma relação densa entre os atores (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007; 2016; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

### 2.3 Aspectos Sociais

A conectividade entre as empresas aumenta a probabilidade de sobrevivência e na capacidade de se obter financiamentos (POWELL; SMITH-DOERR, 1994). A partir dessa afirmação, pode-se perceber a natureza social que sustenta as redes de cooperação interorganizacional. Isto porque os relacionamentos estabelecidos entre os atores da rede são baseados em relações de poder, oportunismo, interesses, confiança, negociação, controle social, entre outros (FUSCO, 2003). Na perspectiva social das redes de cooperação, o foco das investigações está relacionado com as atividades conjuntas desenvolvidas e os intercâmbios contínuos entre os atores em um sistema social (KENIS; OERLEMANS, 2007; CZERNEK-MARSZAŁEK, 2019).

Nohria e Eccles (1992) afirmam que a importância do estudo dos aspectos sociais das redes reside no fato de que: (1) as organizações são formadas por redes sociais e, com tal, devem ser estudadas e analisadas; (2) o ambiente organizacional é marcado por empresas interligadas e em constante interação; e (3) os comportamentos e atitudes dos diferentes atores envolvidos podem ser explicados de forma mais clara a partir dos seus relacionamentos. Dessa forma, os laços coletivos de cooperação entre os atores organizacionais são estabelecidos a partir do reconhecimento da sua importância para a realização de transações específicas,

podendo atuar de diversas formas, sendo caracterizados por múltiplas interdependências. Assim, é fundamental que se compreenda como elementos cognitivos, culturais, institucionais e estruturais influenciam no comportamento e no desempenho das redes (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; JARILLO, 2013). Tal importância reside no fato de que a estrutura social da rede de cooperação é fruto da dinâmica presente nos comportamentos esperados pelos atores da rede. A conduta dos atores e a sua atuação e esforço para promoção do desempenho positivo da rede afeta diretamente nas afiliações e nos padrões de interação e, ainda, dita a forma como os membros se comportam (GULATI, 1998).

### 2.4 Aspectos Políticos

O poder político se apresenta como um fator intimamente ligado à governança das redes de cooperação, já que influencia diretamente na maneira como os atores da rede estão envolvidos no aperfeiçoamento e no fornecimento dos serviços, assim como na forma como a comunicação é processada por meio da rede (KLIJN, 2010). Dessa forma, a governança das redes de cooperação sofre influência direta das relações de poder estabelecidas, dos procedimentos de tomada de decisões aplicados e das normas e convenções estabelecidas (BULMER, 1995)

O domínio político nas redes de cooperação é formado por grupos de interesses capazes de definir ações, formular estratégias, organizar ações políticas coletivas e até mesmo gerenciar a posição dos atores na rede (KNOKE; CHEN, 2009). Tal domínio político é caracterizado por relações relativamente estáveis e interdependentes, de forma não hierárquica, estabelecidas pela consciência de que cooperar é a maneira mais eficaz para o alcance de objetivos comuns (BÖRZEL, 1998). A dimensão política das redes de cooperação oferece dois benefícios: o primeiro é que os interesses divergentes dos diferentes autores da rede podem ser gerenciados mediante uma negociação voluntária, já que sua relação é baseada na confiança, comunicação e resolução

de problemas; o segundo é que a tomada de decisão nas redes é obtida a partir de diferentes formas de interação, promovendo o intercâmbio de informações das organizações, independente das relações formais existentes entre elas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; BÖRZEL, 1998).

## 2.5 Aspectos Estratégicos

Uma estratégia de rede de cooperação existe quando várias empresas realizam parcerias, buscando o alcance de objetivos compartilhados. Tais empresas conseguem obter informações de fontes diversas e utilizar diferentes tipos de competências em prol de inovações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; JARILLO, 2013). É comum também que as empresas inseridas em redes de cooperação estabeleçam relações competitivo-cooperativas ou de coopeção. O termo coopeção ou “*coopetition*” foi citado primeiramente por Brandenburger e Nalebuff (1995), a partir da teoria dos jogos, para defender que as empresas que adotam estratégias “ganha-ganha” têm melhores vantagens competitivas do que as que estabelecem relações “ganha-perde”.

Chin, Chan e Lam (2008) defendem a existência de três fatores críticos de sucesso para a promoção da coopeção: (1) compromisso da gestão, já que é por meio dela que as empresas irão favorecer a coopeção com o desenvolvimento de políticas e estratégias e alocação de recursos; (2) desenvolvimento de relacionamentos, uma vez que uma relação amigável e respeitosa é importante para a conservação dos relacionamentos entre competidores; e (3) gestão da comunicação, por meio de um sistema de informação que dê suporte ao intercâmbio de dados, tornando a comunicação uma arma estratégica para que as empresas transformem dados importantes em informações compartilhadas.

## 2.6 Tipologias De Arranjos Interorganizacionais

Existem diferentes tipologias de arranjos interorganizacionais cuja essência está no tipo

de relação estabelecida entre as empresas constituintes. Para efeitos desta pesquisa, exploram-se os conceitos e características dos seguintes arranjos interorganizacionais: arranjos produtivos locais e redes.

a) Os Arranjos Produtivos Locais – APLs “[...] são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com atividades econômicas relacionadas e que apresentam algum tipo de vínculo entre eles” (FAVER, 2009, p. 72). Nesse tipo de aglomerado produtivo, a ênfase está no local e na atuação das empresas e organizações complementares (consultorias, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, universidades, centros de pesquisa, escolas técnicas, instituições de financiamento e apoio empresarial, entre outros), sobretudo em torno de uma atividade produtiva principal com forte identidade local e cultural e com expressiva interação, cooperação e articulação entre si (ALBAGLI; BRITO, 2002; AZEVEDO; PARDINI; SIMÃO, 2015).

Os APLs contribuem diretamente para a sustentabilidade ambiental, redução dos desequilíbrios econômicos, sociais e regionais e mobilização do desequilíbrio social por meio do estímulo à criatividade e à inovação, da abrangência de grande diversidade de áreas e competências, do fortalecimento do adensamento empresarial e da mobilização de trabalhadores e empreendedores (CASSIOLATO; LASTRES; STALLIVIERI, 2008).

b) As redes de cooperação são formadas por empresas que colaboram entre si por meio de contratos sociais capazes de organizar a sua interdependência (HARRISON, 2005). Representam, por sua vez, relações menos formalizadas, perenes e sustentadas por laços de confiança entre as partes (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

As redes apresentam na conjuntura atual de negócios, a possibilidade de coordenação das atividades empresariais, tornando-as menos vulneráveis às contingências do ambiente externo. O foco central das redes de cooperação é a obtenção de vantagens coletivas (CASTRO; BULGALOV; HOFFMAN, 2011; SILVA; HOFFMANN; COSTA, 2020). Além disso, as redes

são caracterizadas pelos seguintes fatores: (1) conservação da individualidade de cada empresa; (2) necessidade de obtenção de objetivos comuns; (3) benefícios comuns a todos os participantes; (4) relações circunstanciais ou permanentes; e (5) cooperação voltada para o favorecimento de ganhos coletivos (COBRA, 2010). Por se constituir o foco desta pesquisa, na próxima subseção é caracterizado o turismo em Cabo Verde.

## 2.7 Turismo em Cabo Verde

Cabo Verde é um pequeno país insular, situado no Atlântico Norte, a cerca de 450 km da costa ocidental africana. Com cerca de 4033km<sup>2</sup> de superfície e uma população de aproximadamente 500.000 habitantes, faz parte do grupo dos Pequenos Países Insulares da África Ocidental (BARROS, 2007). De acordo com Shlapentokh (2012), a localização, a estrutura e a relevância na tomada de decisão mundial põem Cabo Verde na categoria de pequenos estados, bem como de pequenos estados insulares.

Os serviços, incluindo o Turismo, representam cerca de 75% do PIB, sendo a base produtiva da indústria pouco desenvolvida. As ilhas Caboverdianas constituem um destino turístico por excelência, sobretudo devido a sua condição de arquipélago, a sua orografia e as suas vantagens climáticas e paisagísticas (BARROS, 2007). Os principais recursos naturais do país dividem-se em: praias, áreas de interesses naturais e itinerários esplêndidos. Segundo INTERREG (2005), pode-se estabelecer três grupos de ilhas: Ilhas de praia: são as mais orientais (ilha de Boa Vista, Maio e Sal); Ilhas de montanha: são as mais ocidentais, caracterizadas por um relevo abrupto. Destaca-se, ainda, a ilha do Fogo pela sua atividade vulcânica; e Ilhas de praia e montanha: São Nicolau, São Vicente e Santiago.

Segundo o Banco Espírito Santo (2013), Cabo Verde é o 10º país à escala global em termos da importância relativa do setor do turismo para a sua economia, sendo o 12º no que concerne às expectativas de crescimento para o setor. Este cenário traduz-se na evolução crescente

da capacidade de alojamento no arquipélago e maior qualidade das infraestruturas e recursos humanos disponibilizados. Com efeito, entre 2010 e 2016, estas receitas quase duplicaram, ultrapassando EUR 380 milhões em 2016, mais de 40% das exportações de bens e serviços do país. Na mesma direção, as projeções do *World Travel and Tourism Council* (WTTC) ressaltaram um crescimento médio anual das receitas do turismo de aproximadamente 6.8% nos próximos dez anos, 2013-2023, com o setor a representar, diretamente, 14% do emprego total (BES, 2013).

O turismo é uma das principais fontes de riqueza nacional, representando cerca de 20% do PIB (BCA, 2008; LÓPEZ-GUZMÁN et al., 2015). De acordo com as estimativas do Banco Comercial do Atlântico, no horizonte de 2015, somente o setor turístico representa 30% do PIB, empregando cerca de 53.000 pessoas. Ademais, 90% dos investimentos externos no país são direcionados para área turismo e lazer (BCA, 2008). Entretanto, para Organização Mundial do Turismo (OMT), o país tem um desempenho abaixo do seu potencial de turismo alternativo (ecológico, rural e verde). Acredita-se, portanto, que a competitividade do setor turístico de Cabo Verde e em particular de Tarrafal de Santiago passa necessariamente pela consolidação das redes de cooperação por meio da partilha de informação e de ganhos mútuos.

## 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa e exploratória, pois busca explorar características de uma determinada população e fenômeno (COLLIS; HUSSEY, 2005). Nesse caso, dos atores que atuam em rede de cooperação no *trade* turístico de Tarrafal, pequena cidade localizada no norte da ilha de Santiago, em Cabo Verde.

Para o desenvolvimento da pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas em profundidade, considerando os aspectos estratégias e organizacionais, na perspectiva das relações público-privado, público-público e privado-privado (COLLIS; HUSSEY, 2005). Diante disso, buscou-se levantar informações



sobre predisposições das unidades organizacionais analisadas em estabelecer cooperação, o nível de inter-relacionamentos e/ou integração entre as empresas e integração entre empresas e os órgãos de apoio competitivo (instituições governamentais). A análise consistiu, por sua vez, na apreciação de 16 entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos da presente pesquisa foram diretores e proprietários de empreendimentos que integram a rede de cooperação em análise, identificados por meio do mapeamento dos entes organizacionais públicos e privados a serem acessados por representatividade e acessibilidade.

As transcrições dos discursos estão apresentadas e identificadas pelos códigos abaixo:

Quadro 3 – Sujeitos da pesquisa

Código	Quantidade	Nomes
ADEI	1	Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação (Cabo Verde)
AG	2	Agências de viagens
H	3	Hotéis
P	5	Pousadas
R	3	Restaurantes
DGT	1	Direção Geral do Turismo
CMT	1	Câmara Municipal de Tarrafal (Prefeitura)
TOTAL	16	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 31 de dezembro de 2013 e 22 de janeiro de 2014 e integralmente transcritas em crioulo, uma das línguas oficiais do país, juntamente com o português. Para preservar a expressividade dos depoimentos com a compreensão dos lusófonos em geral, as falas estão transcritas em *crioulo moderno*. A título de melhor entendimento, cabe ressaltar que em Cabo Verde, prefeituras são designadas de Câmara Municipal e Direção Geral de Turismo é um órgão subordinado ao Ministério de Turismo responsável pela promoção de turismo e desenvolvimento.

Em relação ao tratamento dos dados, adotou-se o método de análise de conteúdo, que tem como foco a inferência de conhecimentos referentes às condições de produção (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo é constituída de três fases: (i) pré-análise, fase de organização – que tem como objetivo sistematizar as ideias iniciais; (ii) exploração do material, segmentação de conceitos e abordagens a partir das entrevistas, pretendendo categorizar e organizar os resultados; e (iii) tratamento dos resultados, refere-se aos dados que são tratados de maneira a serem significativos e válidos para que os pesquisadores possam fazer inferências relacionadas ao objetivo do estudo, diante das categorias e perspectivas adotadas (BARDIN, 2011).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados aborda as cooperações: Público-Público, Privado-Privado, Privado-Público (considerando os aspectos organizacionais, sociais, políticos e estratégicos), nas relações Público-Privado e Privado-Privado e, então, ressaltam-se os pontos estratégicos da cooperação público-público, buscando-se assim identificar o processo de construção de estratégias. Dessa forma, os aspectos analisados foram os identificados nas cooperações em Tarrafal de Santiago. Todavia, não foram constatados todos os aspectos (organizacionais, sociais, políticos e estratégicos) em todas as cooperações.

### 4.1 Cooperação Público-Público

A relação Público-Público refere-se aos mecanismos de gestão e relação entre as entidades governamentais. Neste estudo, buscou-se investigar a relação entre as entidades públicas com maior relevância na indústria de turismo no município de Tarrafal, designadamente a Direção Geral

do Turismo, a Agência de Desenvolvimento e Inovação Empresarial (ADEI) e Secretaria de Turismo de Tarrafal.

A análise da relação institucional Público-Público evidencia a existência de uma cooperação, em que prevalecem relações de cunho formal entre os organismos estatais supracitados. Dessa forma, as normas e procedimentos são detalhados e contratualizados, a fim de guiar as ações dos seus participantes. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), os instrumentos contratuais são de importância capital para as redes de cooperação, pois especificam os direitos e deveres dos envolvidos, organizam os recursos existentes, regulam as relações entre os participantes e reduzem os conflitos e a probabilidade de ações oportunistas. Ao ser interpelado sobre existência e viabilidade de projetos desenvolvidos em parceria com outros órgãos governamentais para promoção do turismo no Tarrafal, a ADEI se mostra satisfeito com o nível de engajamento das demais instituições públicas. Segundo este órgão que apoia o desenvolvimento empresarial, existe no momento um projeto em parceria orçado em 30 mil contos (R\$ 896.934,00). Pois, entende que só por via de parceria é possível potencializar a indústria de turismo em Tarrafal.

[ADEI] olha, nós nu teni um prujeto qui ta custa 30 mil contos (R\$ 896.934,00). Kel projeto nu sta desenvovel em parceria ku casa di sidadon, eskola di Hotelaria y Turismu y cu Direççon geral di Turismu; nu sta bem torna Tarrafal muito mais atrativu pa turista, isso tudu é um verdadeiro boom. Isso só nu ta consigui cu parceria cu cumpranheru.

No entender do presidente da câmara municipal do Tarrafal de Santiago, os protocolos de cooperação assinados com ADEI, Banco Mundial, Casa do Cidadão e Direção Geral de Turismo estão enquadrados na política da edilidade em estreitar relações com os vários parceiros, pois na ótica de José Pedro Soares, presidente da Câmara, o crescimento do seu município passa necessariamente

pelo estreitamento de relações com os vários parceiros. A Câmara Municipal de Tarrafal (CMT), na mesma linha de pensamento da ADEI enaltece os ganhos e os projetos de parceria desenvolvidos com os demais órgãos públicos locais.

[CMT] tudu protocolus ki nu sina aqui sta enquadrado na nós politika di estreita relaçon cu vários parceirus, porque krescimentu di Tarrafal ta dipendi di relaçon qui nu tiver cu vários parceiros. Semana passada mesmo nu inagaura postu de informaçon di turista, Gabeti di Turismo y Empreimentu y nu apresenta guia turístico di Tarrafal.

Constatou-se que existem vários órgãos governamentais envolvidos, entretanto inexistente um órgão líder. Ambas as empresas envolvidas não têm uma noção de quem controla ou exerce fiscalização na rede como todo. Uma das fragilidades constatadas da relação Pública-Pública é a inexistência de governança.

#### 4.2 Cooperação Privado-Privado

A pesquisa revelou que as agências de viagens têm um grau de intermediação e subcontratação dos serviços superior aos demais empreendimentos analisados. Pois, as agências de viagens têm relacionamentos com a maioria das empresas do *trade*, nomeadamente: empresas aéreas, locadoras de veículos, hotéis/pousada, seguradoras, restaurantes, proprietários de *hiaces* (veículos de transporte interurbano). Constata-se, ainda, que 9 das 16 das empresas pesquisadas afirmaram ter parceria com agências de viagens e turismo; e 6 asseveraram que esta parceria é benéfica, dado que é crucial para manutenção do negócio. Já os restaurantes são os que têm menor subcontratação dos serviços e parcerias.

Em relação as 16 empresas analisadas, apenas duas empresas: H1 e P3 afirmaram ter parceria com restaurantes. Cerca de nove empresas elucidaram que existe cooperação e que trabalham sob sistema de cooperação, 4 estão predispostas a realizar trabalho cooperativo com as demais empresas do *trade*.

Os demais (sendo 3) apresentam uma ideia desfavorável em relação à cooperação e não querem cooperar por acreditarem que não existem benefícios em uma rede de cooperação. Para P2, uma das empresas que se posiciona desfavorável ao inter-relacionamento, quanto mais relações de parcerias e atividades em conjuntos, maiores são os jogos de interesse, improdutividade, stress e conflito. Para as demais empresas contrárias a formação da rede de cooperação, as justificativas também são as mesmas.

[P2] nesse mundu di hoji ka ta da pa fazi coopereão. Quanto mas boso (mais sozinho) bu fica maxresultadubuta tem y ku menus trabadjo. Pa nu trabadjadjuntu tudo nós nu tem quefazi trabalho igual.

[R1] kuperaçon é difícil pamodkada um taqkêfazi a sua maneira, aí kata da. Mi ntaqkêdinha jeito, otu aí taqkêdi sés jeito aí tafikakel bagunça k ninguen kA tacompriendy.

[PH] moso mi hora ki guentislaprecisa de mi, és(eles) djomamnta bem si n' tiver tempu, mas parceria nka tem cu ninhum dês y ncaqkrê tem pamody mi ntafazitxeukusa, nton eh Ca bom ncomprometiku um alguém panod si parci um alguém gosipalugam carro si eh ta paga mais nta aceita kel. NhaprabalhokAta da pam n'fazikoooperaçon nau.

Entre as empresas predispostas a realizarem um trabalho de cooperação suas justificativas se baseiam na crença de que uma possível cooperação possa trazer benefícios significativos, designadamente melhoria nos resultados da empresa.

[P5] ami vontadidi coopera n'teni sim. Simakausta mau li pior axo k katafika.mas ami nqrê um empresa ki é mais ki mi pam prendi kol. Podi ser umki sta na mesmuposição ki mi max nu taprndikucumpanheru i pa nu troca informaçõn, idéia e tudo tem k. stafalabaku P1 onti, djam fala cu um nhaamigudi praia. Ami sima bus taodjadjam começa entra na contatu cu um munticonhecidupa nu da spdientepa nu djunta mó (ajudar uns aos outros).

As pousadas, de modo geral, se posicionam favorável a uma eventual parceria. Em alguns casos, como no do P1, citado na transcrição acima, revelam que já estabeleceram contatos no sentido de conseguirem parcerias. Uma das fragilidades constatadas da cooperação Privado-Privado é o fato de o grande número de empresas não quererem cooperação de forma alguma.

### 4.3 Cooperação Privado-Público

No que tange à cooperação Privado-Público, verifica-se inexistência de objetivos e/ou metas claros e definidos. Para CMT, alguns projetos em conjunto com o privado fracassam porque os privados estão mais interessados em receber ajuda e incentivos públicos do que cooperar. Para a maioria das empresas privadas consultadas, a cooperação com o estado é falha, pois o estado tem uma leitura mercadológica distinta. Dentre as empresas analisadas, 14 almejam uma relação interorganizacional mais consistente e confiável com o poder executivo local. Suas justificativas para um estreitamento de relações é que só assim estarão aptos a prestar um serviço de qualidade ao mercado. Para P5, AG3 e AG2, uma possível cooperação com o governo seria de “importância inestimável” para alavancagem dos negócios.

De acordo com P5, não há necessidade de cooperar com o estado desde que ele desempenhe a sua função bem. Para este empreendedor, ao estado cabe garantir uma infraestrutura adequada e segurança: “[...] o resto os privados sabem fazer muito bem sem intervenção ou cooperação nenhuma com Estado” conclui.

[P5] ami unicokusa Kim n'qrê é ki staduanuinentivu y garanti um insfratruturade qualidadi. Ah! pa mi também divulgaçõndiconsedjoditarrafal eh direponsabilidadidistadu eh karesponsabilidadidiprivadus. Tem certukusas ki eh stadu ki tem ki toma frente y fazi.

Entre os pequenos empresários, 2 dos 13

empreendimentos privados que responderam que não são favoráveis ao trabalho por meio de um sistema de cooperação interorganizacional com o estado alegaram, por sua vez, os seguintes motivos: “stadu é burockrático”, “qualquer koperaçõnkustadutatornanulentu e poukuifikax”. A relação Público-Privado apresenta um algo grau de conflito entre as empresas e o governo local.

#### 4.3.1 Aspectos Organizacionais

Nesta categoria de análise, busca-se identificar a existência da rede, os mecanismos de gestão, assim como os propósitos comuns que deram origem à rede de cooperação do *trade* turístico de Tarrafal de Santiago. Segundo Kast e Rosenzweig, (1984), a estrutura organizacional é um padrão estabelecido de relacionamentos entre os componentes ou partes da organização. Sendo assim, primeiramente, questionou os entrevistados sobre a existência da rede de cooperação, constatando-se que os operadores turísticos estão divididos sobre a percepção se existe ou não existe a rede de cooperação. Entretanto, dentre as 16 empresas investigadas, 9 ressaltaram que a rede de cooperação existe; as demais 7 enfatizaram que nunca existiu nenhum tipo de rede. Na visão do P2, se existe cooperação é somente entre um ou no máximo duas empresas: “não há cooperação, não há rede, não há nada disso”.

Os entrevistados que negam a existência da rede, tendem a não acreditar nos benefícios da cooperação. É o caso de R1 e PH que afirmam que é impossível que todo mundo ganha.

[R1] si um ganha, outru ta perdy. Isso é mais pura verdady ki n'conxi.

[PH] mesmo ki tudu mundu ganha, um ta ganha mais di ki keloto. Y kel k ganha menos Ca ta fica contenti.

As empresas que afirmaram que existem redes de cooperação elencaram alguns motivos pelo qual resolveram cooperar. Segundo AG1, se não houvesse cooperação jamais conseguiria

satisfazer os seus clientes, pois o cliente sempre quer algo que ele não fornece.

[AG1] clienti sempri crê algu Kim nca tem, por isso nta coopera cu otus pan podi forneci clienti algo cool. Assim é ta fica contenti cu mi.

#### 4.3.2 Aspectos sociais

Como ponto de partida para esta categoria de análise indagou aos operadores da *trade* sobre o tipo de relacionamento existente e a respeito de trocas de informações e conhecimentos dentro da rede. As 9 empresas que afirmaram que a rede de cooperação existe, relataram que não existe troca de conhecimento, tecnologia ou algo similar, porém existe em alguns casos troca de informações sobre clientes e mercado. No que se refere ao relacionamento, cabe enfatizar que existe um relacionamento amigável que se limita mais a questões profissionais.

[AG2] nu tem relacionamento dretu, nu ta cumprimenta e nu ta fala de negocio ku kumpanheru. Mas nu Ca ta troca conheciemtu cu cumpanheru não.

#### 4.3.3 Aspectos políticos

Quanto aos aspectos políticos, constatou-se que inexistente formulação clara das estratégias que possa nortear e organizar as ações políticas coletivas e até mesmo gerenciar a posição de autores na rede. Diante disso, constata-se que inexistente uma hierarquia. De acordo com os entrevistados, as decisões de interesse coletivo são tomadas em um encontro trimestral, em que é comum um ou dois membros não comparecerem, uma vez que a participação não é de caráter obrigatório. A pauta principal da reunião se refere ao estabelecimento de estratégias e/o atividades culturais para atrair pessoas a Tarrafal.

#### 4.3.4 Aspectos Estratégicos

A segunda parte de análise das Pequenas e Medias Empresas (PME's) do *trade* turístico de Tarrafal de Santiago teve como objetivo

identificar como é (caso existir) o processo de construção de estratégias. Visa, também, identificar a dimensão das estratégias cooperativas e do nível das relações competitivo-cooperativas presentes na rede em estudo. Busca-se, deste modo, por meio das respostas dos entrevistados, apreender informações referentes ao modo como os atores estão envolvidos com ações voltadas para o futuro da rede. No ambiente das PME's, a estratégia em rede pode representar um fator altamente crítico, na medida em que essas empresas, muitas vezes, apresentem fortes limitações de recursos humanos e financeiros para atingir de forma individualizada certos objetivos (BALESTRIN; VARGAS, 2002; JARILLO, 2013).

#### 4.4 Cooperação Público-Privado e Privado-Privado

Nas análises das relações Público-Privado e Privado-Privado, constatou-se ausência de estratégia, pois não há um plano de ação para atender a demanda na alta estação, inexistente estabelecimento formal de metas, objetivos e ações em conjunto. Ao serem indagadas sobre a existência de algum plano estratégico compartilhado para atender ao aumento do fluxo turístico nos próximos anos previstos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), as empresas analisadas alegam o seguinte:

[H1]: [...] no mumentu nu ka tem açon em konjuntu, nen a medio, nen a kurtu nem a longu prazu. Nunka nu tivi. Kada um sabe que quer di si impreza Dili a 5 anu, ma nu ka tem difinidu [...] pa ser sinceru achu ki é ka nennecessáriu, pamodi nu ta pensa di um manera, sempri ta konticidi um manera diferenti. Si nu s'tabeleci um kuza hoji, pur ixemplu, manhan ta kontici algun kuza ki nu tem ki muda nos planu antis... lida ku impreza é difícil.

[P2]: nós kabuverdianus nós é reativu [...] nu ta reagi a akontecimentus. Nós é um país insular di economia totalmenti abertu, undi tudu ta muda no piskar di odju. Nton estabeceli plano é

perda di tempu. Ami nta espera algo contice e nta odja como npodi reagi. Mi é bom niso. Mas ultimamenti kuzas piora txeu.

[P4]: estratégia é kel ki nu ta fazi na dia-dia, ka ixisti es kuza di planeja dili a 2 dia, 1 Bu tem ki fica atentu na kuzas ki ta kontici kada dia pa da midjor risposta invés di prevê cenáriu ta gasta tempu

Constata-se, também, pelo relato dos respondentes supracitados, que a estratégia adotada é denominada na literatura administrativa como uma estratégia emergente, conforme defendida por Mintzberg e Waters (1985) e Jarillo (2013). Esses autores afirmam que a formação das estratégias ocorre em duas direções: uma deliberada e outra emergente. A palavra emergente deriva do verbo emergir que significa aflorar, surgir, aparecer. Estratégias emergentes podem ser consideradas aquelas que emergem ou surgem em resposta a alguma oportunidade que o ambiente ofereça. A diferença fundamental entre a estratégia deliberada e a emergente é que, enquanto a primeira enfatiza o controle e o planejamento, fazendo com que intenções sejam realizadas, a última permite a noção de "aprendizado estratégico". De forma geral, imagina-se a estratégia com algo a ser feito num futuro próximo ou um tanto mais à frente. Planejamento esse que normalmente é programado e sistematizado antes de ser posto em prática. Pois, a estratégia é vista como algo em que primeiro há o planejamento e depois a execução, que são as estratégias deliberadas. As estratégias emergentes aparecem no meio dos cursos de ação em que uma ideia leva a outra, até que um novo padrão se forme. Neste caso, o processo foi o oposto da estratégia deliberada, a ação formou um novo pensamento, uma nova ideia, uma estratégia surge. A estratégia emergente promove o aprendizado, fato que as estratégias deliberadas impedem (DE WIT; MEYER, 2004; MINTZBERG et al., 2003).



#### 4.5 Pontos Estratégicos da Cooperação Público-Público

Somente na relação Público-Público foi constatada a formulação de estratégias. Quanto à cooperação estratégica entre os órgãos governamentais, retratou-se que existe plano de ação, assim como o de metas, uma vez que cada um dos três participantes (Agência de Desenvolvimento Empresarial e Inovação, Direção Geral do Turismo e Câmara Municipal de Tarrafal) comprometeu-se em agregar esforços para atingir as metas individuais estabelecidas e conjugar esforços para alcançar as metas coletivas. Segundo a Câmara Municipal de Tarrafal de Santiago, a política do turismo preconiza os seguintes princípios: (1) estabelecimento de um quadro institucional de mecanismos de planificação e controle de participação ativa no desenvolvimento do Turismo; (2) promoção do envolvimento efetivo da comunidade nos programas de desenvolvimento; e (3) planificação e coordenação do desenvolvimento dos mercados, produtos e infraestruturas turísticas no município. Segundo a Câmara Municipal, o baixo nível de parcerias entre o setor privado e público e comunidades é identificado como assunto primordial e apontado como estratégia que está sendo incorporada nos futuros programas do setor, pois uma das estratégias das entidades estatais é envolver cada vez mais os privados e formar uma teia de “djunta mó”, que numa tradução literal seria: “ajuda mútua”.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se, de uma forma geral, que a cooperação interorganizacional entre as empresas que fazem parte do *trade* turístico de Tarrafal de Santiago é incipiente e frágil, carecendo, deste modo, de melhorias significativas. Verifica-se, na mesma linha de análise, que existe uma parcela significativa em determinados segmentos que são resistentes e/ou contrários ao desenvolvimento de atividades cooperativas. As principais justificativas elencadas estão relacionadas com algumas

ideias pré-concebidas como: “trabalhar com outro é complicado e gera stress”, “haverá conflito de interesses”, “minha estrutura e sistema organizacional é diferente”. No sentido de contornar as dificuldades de integração, inibir as resistências, fortalecer os aspectos positivos e potencializar a capacidade turística de Tarrafal, propõe-se as seguintes estratégias, baseando-se nos resultados desta pesquisa, assim como na perspectiva de autores como Balestrin e Vargas (2002) e Jarillo (2013): (1) sensibilização dos empresários para a necessidade de maior integração entre os empreendimentos participantes do processo de desenvolvimento do turismo local; (2) criação de mecanismos de capacitação dos recursos humanos; (3) intensificar atividades com base em cooperação, utilizando para isto programas de dinamização de cooperação entre empresas tal como política de apoio e incentivo por parte dos órgãos públicos; e (4) maiores estudos sobre o jogo competitivo, por meio da cooperação, levantado entre as empresas pesquisadas – de forma a analisar e influenciar as situações que possam evitar as desnecessárias retaliações entre empresas.

As estatais devem estimular igualmente uma coordenação mais estreita com instituições representativas das pequenas empresas turísticas, sobretudo por meio de ações conciliadas para favorecer o intercâmbio e a transferência das melhores práticas em matéria de política de cooperação interinstitucional. Entende-se, portanto, que o potencial de crescimento do emprego, competitividade e dinamização econômica deve passar por uma junção e conjugação de esforços em prol do desenvolvimento socioeconômico de Tarrafal de Santiago (redes de cooperação). A rede de cooperação existente é ainda muito imatura e limita-se a um número pequeno de participantes. A maioria dos participantes do *trade* não coopera entre si. As agências de viagens deveriam, sempre que possível, organizar workshop, dinâmicas dentro do *trade* com alternativas nas baixas temporadas, custos, parcelamentos etc. Estabelecer parcerias para a realização de pacotes a baixo custo com grande

quantidade de clientes. Pois, tal fato pode gerar um efeito semelhante a economia de escala, uma vez que quanto mais pessoas, menos custo das viagens.

Espera-se, portanto, que esta pesquisa possa ampliar reflexões e contribuições para os estudos relacionados ao campo do conhecimento científico das redes de cooperação no setor turístico de um destino isolado, como é o caso da pequena cidade localizada no norte da ilha de Santiago, em Cabo Verde, Tarrafal. É pertinente, ainda, a realização de uma análise relacional entre os atores – com o intuito de ampliar esse campo do conhecimento no *trade* turístico de Tarrafal, bem como expandir esta pesquisa para outros locais de Cabo Verde.

De modo geral, este estudo impacta no estabelecimento de novas políticas e estratégias de desenvolvimento de Tarrafal. Ademais, a pesquisa contribui para o estudo das redes de cooperação no setor turístico, mostrando-se relevante a medida em que identifica oportunidades e barreiras relacionadas a esse *trade* turístico. A partir disso, novas pesquisas sobre redes de cooperação podem ser incentivadas, aguçando novos questionamentos e discussões sobre o tema para contribuir ainda mais para o campo das redes de cooperação interorganizacional no *trade* turístico, sobretudo considerando Tarrafal de Santiago (Cabo Verde), que detém o turismo como base para o desenvolvimento da sua economia.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Arranjos Produtivos Locais: Uma nova estratégia de ação para o desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: e-papers, 2008.

ALVAREZ, J. L.; FERREIRA, M. A. Networks versus Bureaucracies: The Dilemmas of Organizations of the future. **Documento de Investigación**, n. 288, 1995.

AZEVEDO, A. C.; PARDINI, D. J.; SIMÃO, G. L. Capital social e relacionamentos inter e intrarregionais em arranjos produtivos locais: estudo no APL calçadista de Nova Serrana/MG. **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 4, n. 2, p. 96-132, 2015.

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

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 153-177, 2007.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; JUNIOR, Er Reyes. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.

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

BANCO ESPÍRITO SANTO, **International Support Kit of Opportunities Cabo Verde**. Lisboa, 2013.

BASTOS, G. M. F. **Rede de cooperação Interorganizacional no Trade Turístico dos Lençóis Maranhenses – barreirinhas (MA)**. Tese (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2013.

BARDIN, L. Análise de conteúdo 4ªed. **Lisboa: Edições**, v. 70, p. 1977, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BARROS, J. Impacte do Turismo no Desenvolvimento Sócio-económico: O caso da Ilha do Sal. **DEGEI. Aveiro**, 2007.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **The right game: Use game theory to shape strategy**. Chicago: Harvard Business Review, 1995.

BCA. **“O Sector do Turismo em Cabo Verde: Competitividade e Perspectivas”**, 2008. Disponibilizado em: <<http://www.bca.cv>> Acesso em 13/12/2013.

BÖRZEL, T. What's so special about policy networks? An exploration of the concept and its usefulness in studying European governance. *European Integration online Papers (EIoP)*, v. 1, n. 16, 1997.

BULMER, S. El análisis de la Unión Europea como un sistema de gobernación. *Revista de estudios políticos*, n. 90, p. 85-112, 1995.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais**: um estudo exploratório. 2000.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H.; STALLIVIERI, F. Políticas estaduais e mobilização de atores em arranjos produtivos locais. **Arranjos Produtivos Locais—Uma alternativa para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CHIN, K. S.; CHAN, B. L.; LAM, P. K. Identifying and prioritizing critical success factors for coopeition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, v. 108, n. 4, p. 437-454, 2008.

COBRA, B. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2010.

COLARES-SANTOS, L.; SCHIAVI, S. M. A. Redes de Cooperação Interorganizacional: Evidências sobre os Estudos em Sistemas Agroindustriais. *Revista ADM. MADE*, v. 24, n. 1, p. 42-54, 2020.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Bookman, 2005.

CORSTEN, D.; GRUEN, T.; PEYINGHAUS, M. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance—An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 6, p. 549-560, 2011.

CUNHA, C. R. **Perspectivas teóricas de análise das relações interorganizacionais**. 2002.

CUNHA, S. K.; CUNHA, J. C. Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development. *BAR-Brazilian Administration Review*, v. 2, n. 2, p. 47-62, 2005.

CZAJKOWSKI, A.; CUNHA, S. K. Organização e coordenação da rede de cooperação em aglomerados de turismo rural. *Turismo-Visão e Ação*, v. 12, n. 1, p. 92-113, 2010.

CZERNEK-MARSZAŁEK, K. Applying mixed methods in social network research—The case of cooperation in a Polish tourist destination. *Journal of destination marketing & management*, v. 11, p. 40-52, 2019.

DACIN, T.; REID, D.; RING, P. S. Alliances and joint ventures: the role of partner selection from an embeddedness perspective. *Inter-organizational relations*, p. 90-117, 2008.

- DE WIT, B.; MEYER, R. Strategy: process, content, context. **An international perspective**, v. 2, 2004.
- DONAIRE, D.; SILVA, M. P.; GASPAR, M. A. A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. **Turismo-Visão e Ação**, v. 11, n. 1, p. 112-134, 2009.
- FAVER, L. **Arranjos produtivos locais (APLs) como forma de desenvolvimento local**, FGV, 2009.
- FUSCO, J. P. A. **Tópicos emergentes em engenharia de produção-vol 02**. Arte & Ciência, 2003.
- GUERRINI, F. M.; DE OLIVEIRA, R. F.; MARELLI, A. G. Uma revisão conceitual dos elementos formadores de uma arquitetura para redes entre empresas. **Revista de Administração Unimep**, v. 3, n. 2, 2005.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic management journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HOFFMAN, V.E; MORALES, F.X.M; FERNANDEZ, M.T.M. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para a sua classificação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM
- INTERREG IIIB, **Glocalnetworks** - Cluster de Turismo e Lazer, 2005.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic management journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- JARILLO, J. C. **Strategic networks**. Routledge, 2013.
- JESUS, C.; FRANCO, M. Cooperation networks in tourism: A study of hotels and rural tourism establishments in an inland region of Portugal. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 29, p. 165-175, 2016.
- KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **The nature of management**. Science Research Associates, 1984.
- KENIS, P. N.; OERLEMANS, L. A. G. The social network perspective: understanding the structure of cooperation. In: **Oxford handbook of inter-organizational relationships**. Oxford University Press, 2007. p. 289-312.
- KLIJN, E. H. **Public Private Partnerships: deciphering meaning message and phenomenon**. 2010.
- KNOKE, D. H.; CHEN, X. Political perspectives on inter-organizational networks. In: **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford University Press, 2009.
- LÓPEZ-GUZMÁN, T.; RIBEIRO, M. A.; AGÜERA, F. O.; MARTÍN, J. A. M. El turismo en Cabo Verde: Perfil y valoración del viajero. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 24, n. 3, p. 512-528, 2015.



MASSUKADO, M. S.; TEIXEIRA, R. M. Como cooperar em turismo? Configuração em redes para empresas turísticas. **IV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, ANPTUR**, 2007.

MENDES, V. L. P.; CUNHA, F. J. A. P.; TEIXEIRA, F. Redes Sociais de Colaboração: a experiência de uma rede de hospitais. **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic management journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H. et al. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Pearson education, 2003.

MOZZATO, A. R.; GOLLO, S. S. Redes de Cooperação como vantagem competitiva: estudo de caso de uma rede de supermercados no Rio Grande do Sul. **Redes (Santa Cruz do Sul. Online)**, v. 16, n. 2, p. 227-252, 2011.

NARAMSKI, M.; SZROMEK, A. R. Configuring a Trust-based Inter-organizational Cooperation Network for Post-industrial Tourist Organizations on a Tourist Route. **Sustainability**, v. 11, n. 13, p. 3542, 2019.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: Structure, form, and action**. 1992.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. **The handbook of economic sociology**, v. 368, p. 380, 1994.

SANTOS, S. B. S. Estratégias Empresariais adotadas pela Hotelaria em clusters turísticos no Estado de São Paulo. **Universidade Paulista-UNIP, São Paulo**, 2007.

SILVA, D. L. B.; HOFFMANN, V. E.; COSTA, H. A. Confiança em redes de cooperação do turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 14, n. 2, p. 9-29, 2020.

SHLAPENTOKH, D. **The Role of Small States in the Post-Cold War Era: The Case of Belarus**. Strategic Studies Institute US Army War College, 2012.

SOHN, A. P.; SILVESTRINI, C.; FIUZA, T. F.; LIMBERGER, P. F. Os elementos que caracterizam o Cluster Turístico em Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 11, n. 1, p. 154-174, 2017.

TEIXEIRA, R. M. Redes de cooperação em Turismo: Um estudo nas pequenas empresas hoteleiras em Curitiba, Paraná. **PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 10, n. 3, p. 407-416, 2012.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

WILKE, E. P.; COSTA, B. K.; FREIRE, O. B. D. L.; FERREIRA, M. Interorganizational cooperation in tourist destination: Building performance in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 72, p. 340-351, 2019.

---

YAMI, S. et al. (Ed.). **Coopetition: winning strategies for the 21st century**. Edward Elgar Publishing, 2010.