

¿POR QUÉ COOPERAN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS TURÍSTICAS?

Helena Araújo Costa*
 Elimar Pinheiro do Nascimento**
 Valmir Emil Hoffmann***
 Universidad de Brasília - Brasil
 David Leonardo Bouças da Silva****
 Universidad Federal de Maranhão
 São Luís, Brasil

Resumen: Este artículo analiza las razones que explican la cooperación y la elección de socios entre las MPE de turismo en base a distintas perspectivas teóricas. Fueron seleccionadas empresas de los principales destinos turísticos de la Rota das Emoções en Brasil: Jericoacoara (CE), Parnaíba (PI) y Barreirinhas (MA). La metodología cualitativa se basó en entrevistas en profundidad a 27 empresarios destacados de la red de cooperación de la ruta. Se realizó un análisis del discurso con el soporte del Nvivo para tratar los datos. Los resultados sugieren que existen pocos lazos familiares y de amistad anteriores a las colaboraciones entre empresas y que la cooperación tiende a darse en pequeños grupos de competidores directos. Los datos revelan que las razones para cooperar varían de acuerdo con las acciones en cuestión, también diversificadas. En cuanto a la elección de los socios aparecen tres criterios principales: (i) calidad y compatibilidad entre los niveles del servicio de las empresas, (ii) buen relacionamiento, amistad y confianza y (iii) experiencias pasadas y reputación. Como conclusión es evidente que la cooperación entre las MPE no puede ser explicada por la afiliación exclusiva a una teoría, pues existe una combinación de razones instrumentales, colectivas y valorativas.

PALABRAS CLAVE: Cooperación, relacionamientos, micro y pequeñas empresas, turismo, Rota das Emoções.

Abstract: Why Do Micro and Small Sized Tourism Enterprises Cooperate? This paper aims to analyse the main reasons for the occurrence of cooperation between SME in tourism as well as the criteria for partner selection, based on distinct theoretical approaches. Companies established in the main tourist destinations of a route located on the north coast of Brazilian northeast were investigated: Jericoacoara (CE), Parnaíba (PI) and Barreirinhas (MA). The qualitative study counted upon 27 in depth interviews with entrepreneurs selected based on their participation on cooperation in the Route. The analysis technique used was discourse analysis supported by Nvivo. The main findings reveal few family and friendship ties prior to the business partnership and also suggest that cooperation tends to

* Doctora en Desarrollo Sustentable por la Universidad de Brasília, Brasil. Maestría en Turismo y Hotelería por la UNIVALI, Santa Catarina, Brasil. Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Brasília. Profesora Adjunta IV del Departamento de Administración de la Universidad de Brasília (UnB), Brasil. Docente de grado y posgrado en la misma institución. Coordina el Laboratorio de Estudios en Turismo y Sustentabilidad (LETS UnB). E-mail: helenacosta@unb.br

** Sociólogo con doctorado por la Université de Paris V, París, Francia. Profesor Asociado de la Universidad de Brasília, Brasil. Miembro del Centro de Desarrollo Sustentable (CDS) de la misma institución. Coordina el Laboratorio de Estudios en Turismo y Sustentabilidad (LETS UnB). E-mail: elimarcads@gmail.com

*** Doctor en Ciencias Empresariales por la Universidad de Zaragoza, España. Profesor Catedrático del Departamento de Ciencias Empresariales y Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias Empresariales y Administración Pública de la Universidad de Brasília (PPGA-UnB), Brasil. E-mail: ehoffmann@unb.br

**** Doctorando en Administración de Empresas por la Universidad de Brasília (UnB), Brasil. Maestría en Desarrollo Sustentable y Bachiller en Turismo por la misma institución. Profesor Adjunto II de Turismo y Hotelería en la Universidad Federal de Maranhão, São Luís, Brasil. E-mail: davidboucasufma@gmail.com

occur between small groups of direct competitors in a destination. There is evidence that the reasons for cooperating vary accordingly to the cooperation actions, which are also diverse. Regarding the partner selection three are the main criteria: (i) service quality and similarity, (ii) good relationship, friendship and trust and (iii) past experiences and reputation. The data support the conclusion that the SME cooperative behavior cannot be explained exclusively by one theory, considering other elements such as individual interests, as well as collective matters, personal values and affective social ties.

KEY WORDS: Cooperation, relationships, micro/small sized enterprises, tourism, Rota das Emoções.

INTRODUCCIÒN

La cooperación es considerada esencial para el establecimiento de ventajas competitivas y para el desarrollo socioeconómico a escalas local, regional y nacional (Cassiolato & Lastres, 2002; Pyke & Sengenberger, 1993). Las organizaciones que participan de relaciones de cooperación entre empresas pueden alcanzar mejores resultados que aquellas que no lo hacen (Castro, Bulgacov & Hoffmann, 2011), dadas las posibilidades de conseguir recursos que aseguren la supervivencia organizacional (Das & Teng, 2001).

La cooperación supone una predisposición para actuar voluntariamente en nombre de objetivos compartidos o complementarios, variando en sus niveles de formalidad, centralidad de poder, compromiso de los participantes, metas, tipos de acciones, motivaciones y procesos (Axelrod, 1990; Franco, 2007; Simmel, 1969). Otro aspecto de la cooperación es la organización de los interesados en el dominio de un problema que no puede ser resuelto por un solo actor social aislado (Gray, 2007).

Este razonamiento es coherente con la gestión de destinos turísticos, sus recursos y sus espacios de uso común, ya que los acuerdos colaborativos son fundamentales para la competitividad del destino y para la gestión de sus bienes colectivos (Scott, Cooper & Baggio, 2008). Las relaciones son un aspecto central para entender al turismo, ya que su comprensión profunda es oportuna para planificar y gestionar los destinos (Merinero-Rodríguez & Pulido-Fernández, 2016), lo que fortalece la relevancia de este estudio.

Aunque la literatura indique que esas relaciones entre actores pueden ser formales o informales (Beritelli, 2011), trabajos anteriores muestran la preponderancia de estas últimas en la realidad estudiada (Costa, 2009; Costa & Nascimento, 2010a; 2010b). Por esta razón, este trabajo sitúa su comprobación empírica en las relaciones sociales informales de cooperación que abarcan micro y pequeñas empresas (MPE) en la ruta turística conocida como *Rota das Emoções*.

Así, el objetivo de este artículo consiste en analizar las razones para que exista la cooperación entre las MPE del sector turístico, así como para la elección de socios, utilizando distintas perspectivas teóricas. Para fundamentar la investigación se emplearon las siguientes teorías: de los

Juegos (TJ), de la Acción Colectiva (TAC), de las Instituciones (TI), de los Costos de Transacción (TCT), del Capital Social (TCS) y de la Dádiva (TD). Se buscó enriquecer la mirada de los investigadores para enfrentar la complejidad social, explicada por los indicios de que esas MPE poseen distintas razones para cooperar, además de la racionalidad instrumental apuntada por la literatura empresarial (Costa, 2009; Costa & Nascimento, 2010b). Las investigaciones previas de la región indicaron que hay otras posibles razones tales como la preocupación por la gestión colectiva, el bienestar comunitario y el futuro de los atractivos, la reciprocidad y la solidaridad, y el bienestar personal. Por este motivo, se ratifica la necesidad de comprender el surgimiento de la cooperación y las motivaciones de los empresarios para cooperar, de modo que esta reflexión apoye la creación de políticas públicas que fomenten el cooperativismo.

Cabe observar que este trabajo continúa la investigación cuantitativa de Costa (2009), en la cual se aplicó un *survey* a las MPE de la Rota das Emoções, tratado estadísticamente con el análisis de redes sociales. Aquí se realizó un abordaje cualitativo en profundidad para complementar los análisis del primer estudio, atendiendo la recomendación de Merinero-Rodríguez & Pulido-Fernández (2016) para que los estudios sobre turismo usen métodos cuali-cuantitativos para analizar los relacionamientos. Además, el presente estudio ratifica su actualidad porque contempla puntos de la agenda de investigación propuesta por estos autores, ya que aborda los relacionamientos en el proceso productivo del turismo, las características estructurales de esas relaciones y los factores que posibilitan su ocurrencia.

A partir del objetivo trazado, la primera sección del trabajo aborda estudios sobre cooperación entre MPE de turismo, seguida por el debate de los elementos provenientes de las distintas teorías que subsidian la reflexión sobre las razones para cooperar. Luego se expone la metodología de la investigación y la caracterización del lugar de estudio. Por último, se presentan los resultados, el debate final y la sugerencia para futuros estudios.

RAZONES PARA COOPERAR Y SUS VARIADAS INTERRELACIONES TEÓRICAS

La cooperación puede ser entendida como el trabajo conjunto entre diversos actores, teniendo en cuenta determinado fin (Jamal & Getz, 1995), lo que sugiere una predisposición a la actuación voluntaria en razón de los objetivos compartidos. Las relaciones de cooperación consisten en medios para reducir los perjuicios de la competencia interna del grupo, como relata Simmel (1969), ya que la cooperación supone “*un seguro entre los socios*” (Birnbaum, 1995: 263).

Para Teixeira (2005) reunir empresas buscando un mejor desempeño conjunto presupone que la cooperación entre empresas sea posible incluso cuando compiten entre sí. O sea que cooperar no presupone necesariamente la ausencia de competencia (Kylänen & Rusko, 2011; Lado, Boyd & Hanlon, 1997; Oliveira & Lopes, 2014). Este concepto de coopección pone en evidencia la perspectiva relacional al tratar la estrategia empresarial y puede ser aplicado al turismo con

propiedad. Existe una fuerte interdependencia y complementación en los destinos turísticos, lugares donde las empresas tienden a cooperar para construir un mercado, al mismo tiempo que compiten para repartirlo (Chim-Miki & Batista-Camino, 2016).

El concepto de cooperación aquí es admitido como una decisión estratégica entre dos o más partes que tienen como objetivo principal intercambiar o compartir recursos, buscando obtener beneficios mutuos (Franco, 2007). Verschoore, Balestrin & Perucia (2014) al tratar las redes de cooperación entre MPE, alegaron que producen una identidad colectiva capaz de generar ventajas competitivas al ser comparadas con otras organizaciones que actúan en forma aislada.

Las ganancias para las empresas que participan de acciones de cooperación son variadas, desde la escala en las operaciones hasta el acceso a recursos (Oliver, 1990). Entre las MPE la cooperación es capaz de generar ventajas competitivas que pueden ser compartidas (Sacramento & Teixeira, 2012), como innovación de productos y servicios (Balestrin & Verschoore, 2010), reducción de costos y aumento del acceso a los mercados (Wilkinson & March, 2008); o específicamente en el turismo, la promoción del destino (Bonet, 2004).

El foco de la argumentación que apoya la cooperación entre las MPE, inclusive las de turismo, defiende que sus resultados generan beneficios a los involucrados. Los resultados, confundidos con motivos para cooperar, se resumen a: (1) Productos: su diversificación o mejora; (2) Mercado: su ampliación o protección por barreras de entrada, reducción de la competencia y mejora del posicionamiento; (3) Recursos y riesgos: reducir costos de creación de nuevos productos, de producción e inserción en el mercado; agregar recursos para invertir y disminuir riesgos e incertidumbres (Fyall & Garrod, 2005). Estos autores ofrecen ejemplos de acciones conjuntas: formar centrales de compras y reservas, compartir habilidades y capacitación, unirse en asociaciones y consorcios para obtener mayor poder político, etc. Otros ejemplos pueden ser la adquisición de suministros en forma compartida y asociaciones para distribuir, ampliar y difundir los productos turísticos locales (Selin & Chávez, 1995). Además, se pueden mencionar la actuación conjunta en la comunicación, en el aumento de las fuerzas de *lobby*, en la creación de paquetes de viajes, en la ejecución de investigaciones, en el establecimiento de políticas de precios y difusión, en los acuerdos sobre mano de obra y empleos, entre otras (Leiper, 2003). Parte de esas acciones puede ser intermediada por instituciones de apoyo (Hoffmann & Campos, 2013).

En relación a la competitividad de los destinos se destaca el rol de la cooperación entre los actores sociales, pues la calidad de los servicios turísticos y los beneficios locales producidos por la actividad son comúnmente asociados a la capacidad de gerenciar los complejos turísticos (Nordin, 2003). Así, se refuerza la lógica de la complementariedad entre las empresas de turismo, puesto que su oferta está compuesta por productos y servicios de diversos entes, lo que refuerza la relevancia de actuar en colaboración (Scott *et al.*, 2008).

Asimismo, los recursos utilizados turísticamente y los espacios de uso común de los turistas y habitantes locales pueden ser paisajes que no están bajo la propiedad de una empresa, sino sujetos al ámbito gubernamental (Dwyer & Kim, 2003) y con necesidad de recibir acciones cooperativas para su gestión. En este sentido, las MPE turísticas pueden generar una mayor propensión al establecimiento de sociedades con quienes compartan la misma ideología, en especial cuando el futuro de la empresa depende de la prosperidad del lugar (Thomas, 2007).

En base a los argumentos anteriores surgen dos preguntas sobre la cooperación en las relaciones sociales en los destinos: ¿Qué lleva a los individuos en el ámbito de las MPE a cooperar? ¿Qué factores son considerados para decidir cooperar y para elegir sus socios? Estas preguntas pueden ser respondidas de diferentes formas según la base teórica utilizada. Para este estudio se seleccionaron las Teorías de los Juegos (TJ), de la Acción Colectiva (TAC), Institucional (TI), de los Costos de Transacción (TCT), del Capital Social (TCS) y de la Dádiva (TD) para ayudar a comprender las relaciones entre las MPE del turismo. Aunque no agotan el tema ofrecen variadas y relevantes interpretaciones para las relaciones de cooperación, como se expone a continuación.

La TJ concibe la cooperación como una salida al conflicto en el que las utilidades individuales son maximizadas (Rapoport, 1998). Uno de los elementos significativos en la TJ es la reciprocidad (no la confianza) junto a las interacciones sociales repetidas, fundamentales para suscitar la cooperación (Axelrod, 1990). No obstante, la razón de base para cooperar es el interés individual. Así, se coopera porque interesa a las personas y porque responde a necesidades sólo alcanzadas a medida que se articulan entre sí. La TJ se sustenta en dos suposiciones: 1. Los individuos tienen y son movidos por intereses comunes o divergentes, que explican la cooperación; 2. Los individuos tienen intereses compartidos o particulares sólo alcanzados por medio de acciones que articulan un conjunto de individuos.

La TAC de Olson (1999) explica la cooperación a partir de los beneficios apropiados por los *free riders* y por el tamaño de los grupos. Las MPE forman un grupo grande y difuso, con dificultades y pocos recursos para presionar a terceros a participar de las acciones, pudiendo excluir de los beneficios alcanzados por el grupo a aquellos que no colaboran, los *free riders*. La TAC considera el mismo presupuesto de la TJ: la racionalidad de los individuos en lo que respecta a la maximización de sus intereses. La identificación de los miembros del grupo, ligada a su tamaño, y la selectividad de beneficios pueden ser fundamentales para entender el comportamiento cooperativo.

Se admite que la creación de las normas sociales, importantes para la TAC, se da en un contexto propio y condiciona el desarrollo del territorio, como muestra Putnam (2006) en el abordaje del Capital Social (CS). Las relaciones de cooperación y confianza se alinean en la preocupación por el desarrollo local (Abramovay, 2000) y se conectan a la propia historia e identidad de los involucrados. El CS como resultado de las relaciones entre los individuos, se refleja en la coordinación humana y en los diferentes desempeños socioeconómicos de las localidades (Putnam, 2006). El CS se torna un

recurso capaz de generar ventajas competitivas, en razón de la identificación social de los miembros de una colectividad, lo que estimula el deseo de colaborar con los demás (Faccin, Macke & Genari, 2013) y disminuir los costos de transacción y la incertidumbre (Putnam, 2006). Las relaciones de confianza intensifican la cooperación y reducen los costos de transacción en razón de las economías resultantes de la libertad de compartir recursos y de la falta de necesidad de monitoreo de los demás (Nahapiet & Ghoshal, 1998). En resumen, el abordaje del CS se destaca por 4 aspectos: (1) relaciones de confianza; (2) reciprocidad en el intercambio; (3) reglas comunes; (4) sanciones/puniciones a los desvíos, estableciendo una interface con la TAC, la TI y la TCT.

La TI evidencia la comprensión de las reglas y normas que regulan las relaciones sociales (complementarias del Estado y alternativas al mercado) examinadas en el sentido estricto de las células empresariales aisladas que interactúan de modo antagónico en un ámbito impersonal (Ostrom, 1990). En ese contexto, se amplía el análisis de nuevas formas de gobernanza, donde podrían situarse las acciones conjuntas entre las MPE con potencial para gerenciar bienes colectivos. El interés en regular esas distintas formas se liga a la promoción de resultados colectivamente positivos, pues la acción racional individual no asegura el alcance de resultados favorables para la colectividad. Este abordaje contribuye a incluir en el análisis no sólo los intereses particulares de cada individuo sino también los intereses colectivos difusos, aparte del fortalecimiento de un aspecto relevante para las MPE: la reducción de los costos de transacción.

La TCT parte del concepto de que los costos de las empresas no se resumen a los costos de producción sino que también contemplan los costos de las transacciones, o sea aquellos relativos a la negociación, elaboración y asignación de contratos y su cumplimiento. Para estos costos hay que considerar el oportunismo, la racionalidad limitada y la especificidad de los activos (Williamson, 1979), evidenciando que la relación entre los empresarios no puede ignorar los costos y las consecuencias de sus relaciones con los costos productivos y la imagen de las empresas, mostrando el valor de la reputación. Para los destinos, estos costos deben ser considerados, pues la característica de complementariedad de los servicios turísticos ofrecidos por el conjunto de empresas (viaje, hospedaje, restauración, visitas, etc.) requiere el establecimiento de acuerdos entre sí.

Por último, la Teoría de la Dádiva amplía el análisis más allá de la elección racional, incorporando aspectos de las relaciones sociales fuera de la órbita económica (Caillé, 2001), pues esas interacciones no se apoyan sólo en los intereses, sean individuales o colectivos. La dádiva se refiere a la trilogía dar-recibir-retribuir que sustenta las relaciones sociales más esenciales del grupo o constituye su principio organizativo. La sociedad no se reduce al mercado, ni los agentes del mercado, actores racionales, se mueven sólo por cuestiones materiales. Los individuos son constituidos por dimensiones de gratificación, afectividad, irracionalidad, convicciones y creencias, que no siempre se alinean al pragmatismo del mercado, aunque están presentes en él (Caillé, 2001). En turismo este debate se presenta especialmente en lo que respecta a la hospitalidad (Brusadin & Panosso Netto, 2016), remitiendo a aspectos simbólicos y de acogimiento, raramente explorados en

el debate del comportamiento de los gestores de empresas. Bajo esta perspectiva teórica los motivadores de la cooperación son los lazos sociales de amistad, satisfacción personal y reciprocidad.

Se entiende entonces que el debate sobre cooperación puede versar sobre diversos aspectos, conforme las distintas perspectivas teóricas presentadas. A continuación se presenta una síntesis de los componentes teóricos identificados (Tabla 1).

Tabla 1: Elementos que influyen en la cooperación de acuerdo con distintas teorías

Teorías	Elementos que influyen en la cooperación
Teoría de los Juegos (TJ)	Estrategia racional; Maximización de los beneficios individuales; Información incompleta; Coerción; Interacciones repetidas; Reciprocidad como estrategia de juego.
Teoría de la Acción Colectiva (TAC)	Maximización de los beneficios individuales; Tamaño de los grupos; Selectividad de los beneficios.
Teoría de las Instituciones (TI)	Normas y lazos sociales; Confianza y costos de transacción; Intereses individuales y compromiso con la colectividad.
Teoría de los Costos de Transacción (TCT)	Costos de negociaciones y contratos; Oportunismo; Reputación.
Teoría del Capital Social (CS)	Identidad histórica y reglas comunes; Territorialidad; Compromiso con la colectividad; Confianza y Reciprocidad; Sanciones a los desvíos.
Teoría de la Dádiva (TD)	Ciclo dar-recibir-retribuir como motor social; Valores personales y confianza; Relaciones y realización personal; Afectividad y reciprocidad como lazos sociales.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las teorías presentadas en el ámbito de las MPE muestra que para la TJ y la TAC, existe una tendencia a cooperar anclada en cuestiones racionales-estratégicas individuales, que se puede extrapolar a la escala de negocio. Estas son entendidas aquí como razones más instrumentales con un sesgo individual. La TI y la TCS ofrecen elementos para reflexionar sobre la inserción de este negocio, considerando cuestiones tales como las que implican razones colectivas, entendidas como el sector turístico o el destino turístico. Entre estas teorías se encuentra la TCT en la medida en que posea un elemento racional-estratégico de la TJ y la TAC, y en el caso de la negociación que enfatice las relaciones sociales de la TI y la TCS. La TD plantea una perspectiva diferente, ya que absorbe razones de fondo más valorativo, considerando los lazos de amistad, afectividad y valores, que se contraponen al instrumentalismo racional. Resumidamente, la revisión de estas teorías muestra que, aparte de la visión estratégica atribuida al universo empresarial, hay otras cuestiones que pueden servir como motivadores de la cooperación: aspectos normativo-legales, reglas sociales, lazos construidos históricamente que conforman posturas sociales y reglas, y características y valores personales.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudio es de carácter analítico-descriptivo y constituye un abordaje cualitativo (Haguette, 1992). El foco de la investigación se colocó sobre las micro (hasta 9 personas ocupadas) y pequeñas

empresas (entre 10 y 49 personas) (Sebrae, 2007) del segmento de turismo. La relación con el sector turístico fue definida por la actividad principal de la empresa, considerando hospedaje, alimentación, transporte turístico, paquetes de turismo receptivo (paseos y guías) o una combinación entre dichas actividades.

La región estudiada, designada por las políticas públicas como “Costa Norte”, es promovida comercialmente como “Rota das Emoções”. Este es uno de los itinerarios del Programa de Regionalización (Mtur, 2005) y abarca una franja del litoral que recorre los estados de Maranhão, Piauí y Ceará. En línea recta la ruta posee cerca de 300 kilómetros y está compuesta por 12 municipios. El turismo que se realiza se vincula al ocio, la contemplación, el deporte y la aventura en el ámbito natural de la zona costera. Los principales atractivos son los Parques Nacionales de los Lençóis Maranhenses y Jericoacoara, y la APA del Delta de Parnaíba y sus comunidades (LIMA/COPPE/UFRJ, 2006). Para la recolección de los datos primarios se realizaron entrevistas abiertas en profundidad a 27 empresarios/socios de MPE; 10 en Barreirinhas-MA (BRR), 7 en Parnaíba-PI (PHB) y 10 en Jijoca de Jericoacoara-CE (Jeri). En total fueron 14 micro y 13 pequeñas empresas (Tabla 2).

Tabla 2: Caracterización de la muestra

Localidad	Tamaño de la Empresa	Edad de la Empresa (años)	Rubros de actuación
Barreirinhas	Micro	5	Agencia de receptivo
Barreirinhas	Pequeña	12	Posada, restaurante, Agencia de receptivo
Barreirinhas	Pequeña	9	Posada
Barreirinhas	Pequeña	9	Posada
Barreirinhas	Pequeña	3	Hotel/Flat
Barreirinhas	Micro	5	Agencia de receptivo
Barreirinhas	Micro	15	Agencia de receptivo
Barreirinhas	Micro	8	Agencia de receptivo
Barreirinhas	Micro	10	Posada
Barreirinhas	Micro	12	Agencia de receptivo
Jericoacoara	Micro	10	Restaurante
Jericoacoara	Micro	4	Posada
Jericoacoara	Pequeña	21	Posada
Jericoacoara	Micro	10	Restaurante
Jericoacoara	Pequeña	13	Posada y deportes náuticos
Jericoacoara	Pequeña	6	Posada
Jericoacoara	Pequeña	7	Hotel
Jericoacoara	Pequeña	7	Posada
Jericoacoara	Micro	20	Restaurante
Jericoacoara	Pequeña	17	Posada
Parnaíba	Pequeña	21	Agencia de receptivo
Parnaíba	Micro	13	Agencia de receptivo
Parnaíba	Pequeña	24	Hotel
Parnaíba	Micro	20	Agencia de receptivo
Parnaíba	Micro	14	Agencia de receptivo y emisivo
Parnaíba	Micro	8	Agencia de receptivo/operadora
Parnaíba	Pequeña	7	Hotel

Fuente: Datos de la investigación

Los entrevistados fueron seleccionados entre los investigados en el estudio cuantitativo de Costa (2009), considerando dos criterios: (a) las empresas más representativas en la red de cooperación de turismo – a partir del reconocimiento como socio por otros empresarios, centrando al actor en la red diseñada por Costa (2009) con el uso de técnicas de Análisis de Redes Sociales; (b) la saturación de

la información (Fontanella, Ricas & Turato, 2008), o sea la recurrencia y divergencia de información obtenida en las entrevistas para determinar la necesidad de continuidad del relevamiento. Para el tratamiento y el análisis de los datos recolectados se empleó el Análisis del Discurso (Orlandi, 1999), con el soporte del Nvivo, por permitir comprender la realidad multifacética y absorber las complementariedades entre el lenguaje del sujeto y su mundo exterior (Haguette, 1992).

RESULTADOS Y DEBATE: RAZONES DE LAS MPE DEL TURISMO PARA COOPERAR Y CRITERIOS PARA LA ELECCION DE LOS SOCIOS

Diferentes acciones, diferentes razones

Indicación

La indicación fue la acción conjunta más encontrada entre las empresas estudiadas y predomina en los medios de hospedaje cuando están completos. El propietario de una posada en Jeri afirma: *“Es común cuando está completo. Indicamos a los socios [...] que tienen un buen servicio, restaurantes, transfers, paseos”*. Para indicar los empresarios manifiestan la necesidad de conocer la calidad en primera medida, antes de la prerrogativa de tener alguna relación cooperativa. Se repara en elementos como confianza y reciprocidad. Hay casos en los que la indicación es un mecanismo recíproco: *“Cuando estamos completos, existe un intercambio, cuando ellos están completos también nos indican”* (gerente de una posada en Jeri). La confianza aparece como un elemento de la indicación, generada a partir de las interacciones anteriores: *“Es una cuestión de confianza. Tuve oportunidad de trabajar con ellos y nunca recibí reclamos de la gente a quien se los recomendé”* (gerente de una posada en BRR).

La indicación es considerada una forma de cooperar por ser una acción convergente con objetivos comunes y coordinada entre las MPE, lo que refleja el concepto de cooperación adoptado aquí. No obstante, la evidente comunicación interempresarial, substrato común de la indicación, no siempre fue observada. Esta situación es revelada por un gerente de hotel en BRR: *“Indico por gusto pero no tengo un acuerdo”*. La indicación, aunque es una acción que revierte la saturación de la oferta del destino, no necesariamente es parte de un acuerdo ni siquiera informal. Se ve, como en la investigación sobre cooperación entre albergues de Rio de Janeiro (Franco, 2012), que la decisión de indicar se refiere más a la satisfacción del cliente que a una relación previa con el indicado: *“(Para indicar otra empresa) procuramos saber [...] si la persona precisa información. Averiguamos para saber lo que el cliente precisa [...] intentamos capturar la información para saber dónde dirigir al cliente”* (propietario de una posada en Jeri).

Otra forma de indicación, las comisiones (entendidas como la manifestación del aspecto mercantil de las relaciones y de intereses individuales), fue menos citada. El siguiente testimonio se refiere a ellas: *“El acuerdo no se realiza formalmente, pero existe. Si una posada me pasa un cliente, recibe su*

comisión” (gerente de una agencia de BRR). En contraposición, el siguiente testimonio remite menos a las comisiones y más a la calidad del servicio: *“Tengo convenio con posadas pequeñas, pues sé que la gente va a comer bien. En pocos casos existe comisión, sólo cuando los guías traen grupos grandes”* (propietaria de un restaurante en Jeri).

Hay indicios de que la entrega de una comisión varía conforme la actividad principal de la empresa y según la dirección de la gerencia. Se da entre hoteles y agencias que hacen paseos, cuando los primeros recomiendan la agencia a sus clientes. No se ven comisiones entre empresas del mismo sector cuando se hace una indicación (hotel – hotel, restaurante – restaurante). En ese caso, este tipo de indicación estaría más próximo al concepto de cooperación presente en Jamal & Getz (1995), complementado por Costa (2009). En el caso de las comisiones puede tratarse de un negocio donde el estímulo para indicar es racional-estratégico (Rapoport, 1998).

Intercambio de pasajeros

Acción de competencia horizontal entre agencias en BRR y entre hoteles en Jeri, el intercambio de pasajeros consiste en la permuta de servicios y la recepción de clientes de otras empresas. En BRR la transferencia de clientes a otras agencias se da cuando los emprendimientos están en la temporada baja de los paseos, minimizando así sus pérdidas, como explicita un empresario local: *“Cuando no hay flujo como para cubrir el costo de un vehículo de paseo, buscamos agencias asociadas”*. En contrapartida, cuando el socio está en la misma situación actúa de manera recíproca. Esta situación es ilustrada por los propietarios de dos de las mayores agencias de BRR: *“Aquí somos todos socios. Si tengo seis personas, espero hasta que aparece alguien con dos más y el paseo sale”*; *“Aquí tenemos este nivel de asociación que está muy bueno. Siempre que hay vacantes las paso a otros [...] uno ayuda al otro”*.

Se verifica que el intercambio de pasajeros es una forma de cooperación que busca disminuir costos operativos (Wilkinson & March, 2008) y reducir pérdidas comunes en la temporada baja (Oliver, 1990). En la perspectiva de las agencias prevalece la asociación ante la competencia. En la temporada alta la lógica es otra, pues las empresas operan con su capacidad completa. Se observa que es una relación entre las agencias con mayor flujo de clientes, aún siendo competidoras entre sí, situación que ratifica la existencia de cooperación incluso en ámbitos de gran competencia (Kylänen & Rusko, 2011).

Entre tres hoteles de Jeri, aunque con menos frecuencia en temporada alta, se da intercambio de pasajeros sobre todo en situaciones de *overbooking*. En este caso, la empresa sabe con quién contar para acomodar a los huéspedes. Esta acción conjunta revela la existencia de una cooperación horizontal entre competidores influidos por la estacionalidad.

Participación en ferias comerciales

La participación en ferias/eventos comerciales para promocionar la ruta fue mencionada por muchos entrevistados. Los eventos sirven para promover el propio negocio, pero deben priorizar la difusión del conjunto de empresas de la ruta. En este caso, cada empresario prepara su propio material promocional, mientras que el Sebrae prepara el material para el conjunto de las empresas y destinos de la ruta. Las empresas seleccionadas para asistir al evento llevan el material de los que no están presentes, como afirma un propietario de una posada en BRR. Asimismo, una de las acciones más representativas de la cooperación en relación a la difusión se registró entre dos empresas de BRR (hospedaje y receptivo) unidas para promover encuentros comerciales en mercados potenciales. De este modo, se articularon con agencias de Pará a fin de divulgar el destino y ofrecer paquetes conjuntos, repartiendo los costos. Se recuerda que la promoción cooperada del destino ya había sido identificada por Bonet (2004).

Intercambio de conocimientos e información comercial

La transferencia de conocimiento como acción cooperativa entre empresas turísticas fue investigada por Stacke, Hoffmann & Costa (2012) y considerada como la principal razón para que las MPE cooperen (Brunetto & Farr-Wharton, 2007). Un gerente de hotel en BRR reconoce que el conocimiento compartido es su acción más importante como socio: *“Trabajamos con hospedaje, alimentación y transfer. Oficiamos como consultora para otras empresas de esos tres rubros [...]”*. Esa transferencia parece darse especialmente en los eventos de difusión del destino y en los viajes técnicos organizados por el Sebrae. Hoffmann & Campos (2013) resaltaron la importancia de las instituciones en los destinos turísticos en lo que respecta a la prestación de servicios de soporte para la actividad, como lo indica Brusco (1993) en el sector manufacturero. Thomazine, Hoffmann, Costa & Verschoore (2013) destacan que las instituciones locales son importantes intermediarias en la transferencia de conocimiento entre empresas, que incluso impactan en el desempeño del destino en sí.

Innovación en conjunto: certificación y asesoría para la innovación tecnológica

Tres agencias de receptivo se unieron para implementar el Programa Aventura Segura, organizado por la Asociación Brasileña de Empresas de Turismo de Aventura (ABETA). En BRR organizaron el material necesario y los informes conjuntos, y compartieron los costos de la consultoría para la certificación. Uno de los emprendimientos aparentemente lideró la búsqueda de socios para llevar a cabo la iniciativa.

La experiencia de innovación tecnológica conjunta fue identificada en los relatos de dos empresarios, quienes reparten los costos de contratación de la consultora responsable de la

capacitación e implementación de un sistema informatizado de reservas. La propietaria de una agencia contó:

Hicimos un sistema de reserva online juntos. Era todo manual y para cerrar la factura era horrible. El propietario de otra empresa investigó el mejor sistema y me informó. Dividimos los pasajes aéreos (del consultor) e hicimos una sociedad.

Éste es un ejemplo de cooperación entre MPE competidoras directas, cuya articulación mejoró su gestión a un costo reducido. Esta es una acción de mayores dimensiones que la indicación porque exige mayor articulación y comunicación entre empresas. La relación previa entre los dos (uno había trabajado en la agencia del otro) facilitó la cooperación pues la asociación se basó en la confianza y la convivencia profesional de larga data. Las empresas mostraron que la cooperación generó un aumento en la facturación y la reducción de los costos, conforme lo establecido por Oliver (1990), Scott *et al.* (2008) y Wilkinson & March (2008).

Operaciones en conjunto: compras y transporte de pasajeros

Se identificaron operaciones conjuntas al compartir los restaurantes el transporte de mercaderías y las agencias el transporte de pasajeros. En el primer caso, los propietarios más antiguos de Jeri dividieron los costos del flete al comprar insumos en Fortaleza (CE). Aquí caben dos observaciones: la fuerza de los lazos se alinea con el tiempo y la intimidad entre los actores (Granovetter, 1973), o sea que la reciprocidad es incrementada por una perspectiva de largo plazo (Powell, 1990). Esta cooperación horizontal denota la influencia del capital social en la cooperación que favorece el desarrollo socioeconómico (Putnam, 2006).

El transporte de pasajeros compartido se observó entre empresas de PHB que buscan agencias de Jeri para realizar el *transfer* de turistas hospedados en esta ciudad. De ese modo, reducen el desgaste de los vehículos, los costos de desplazamiento sin pasajeros y el riesgo de su flota, además de aumentar el lucro (Oliver, 1990). También se observó la cooperación en la ruta en situaciones de auxilio/asistencia de los vehículos. En Jeri se intenta formar una central única de reservas de *transfers*, buscando una demanda rotativa constante y menores precios para los clientes.

Proyectos socioambientales implementados en conjunto

Estas acciones en Jeri y BRR cuentan con la participación empresarial, pero son estimuladas por otras organizaciones. En aquella localidad los proyectos son coordinados por el Consejo Comunitario y tratan del cuidado de los animales domésticos y el manejo de la basura, además de la educación infantil y cultura. Así, se observaron acciones tanto comerciales como de cuño social. La gerente de una posada de Jeri dijo: *“Siempre adherimos a los proyectos sociales [...] apoyamos las acciones de la villa, disponemos links en el sitio web [...] Este año voy a hacer un espacio en la posada para los*

trabajos (comunitarios) en crochet". Otro testimonio muestra la preocupación por temas más amplios ligadas no sólo al turismo sino al bienestar de la gente y los animales:

El consejo está dirigido a la comunidad. Yo voy como persona, no como empresa. [...] Somos solitarios, no tenemos familia, a veces nos sentimos medio aislados por eso nos unimos. La gente se centra en la gente. Yo me centro en los animales [...] Además de reciclar, la gente puede traer la basura seca acá.

Aquí aparece un componente altruista vinculado más a cuestiones comunitarias que empresariales, lo que se relaciona con la Teoría de la Dádiva. En este ámbito, el modelo de evaluación de la competitividad de los destinos de Dwyer & Kim (2003) destaca que esa competitividad debe reflejar una mejora en la calidad de vida de los pobladores locales, lo que parece ser el objetivo de esas iniciativas.

Elección de los socios: criterios relevantes

En cuanto a la elección de los socios la investigación de campo indica los siguientes criterios relevantes en el orden de recurrencia: (i) calidad y compatibilidad entre los niveles del servicio de las empresas, o la complementariedad tratada por Oliver (1990); (ii) buenas relaciones, amistad y confianza, destacado por Castro *et al.* (2011); (iii) experiencias pasadas de cooperación y reputación de las personas indicado por Brusco (1993).

Calidad y compatibilidad entre los niveles del servicio de las empresas

La calidad del servicio fue el requisito más recurrente en el establecimiento de una sociedad, de acuerdo con los entrevistados. Así, aparece un aspecto más comercial que personal ligado a la empresa-socia, conforme destaca el gerente de un restaurante en Jeri: *"Tiene que ver la calidad del servicio prestado"*.

Los empresarios relacionaron la calidad con otros atributos como seriedad, ética en el trabajo, modo de tratar a las personas, puntualidad, disponibilidad para el cliente, buena atención y estructura, estandarización y precio justo. La gerente de una posada en Jeri se refiere a la comparación de atributos para establecer relaciones de cooperación con una agencia: *"(Elegí la empresa como socia) porque es la más puntual, tiene menos reclamos. Es considerada la mejor"*. Esto es lo que Franco (2007) denomina cooperación estratégica, pues está pautada por una elección racional que considera la reputación/imagen y la contribución de recursos.

Además, la referencia de calidad de los empresarios reside en la comparación con la calidad de sus propios servicios. La calidad percibida por ellos se basa en la reputación de la empresa, en el *feedback* de los clientes, en la percepción de los atributos que generan valor y en la experiencia de

los empresarios como clientes de esa empresa, lo que puede originar relaciones de amistad. Un gerente de hotel de BRR resaltó: *“En el caso del Restaurante X, fui como cliente y me gustó. A partir de ahí empecé a recomendarlo y nos hicimos amigos. El Restaurante Y lo indico porque me gusta también, pero no existe un acuerdo”*. Por lo tanto, para la indicación y el intercambio de pasajeros la calidad cumple un rol fundamental. Para las operaciones en conjunto en el transporte compartido, la calidad también es un requisito *sine qua non*.

En relación al atributo de la calidad de los servicios y de la satisfacción del cliente, la cooperación tiende a ocurrir entre empresas con más similitudes que diferencias en cuanto a calidad. Una posada simple coopera con otra si la calidad es similar o adecuada al público objetivo. Bajo la perspectiva de la complementariedad de Oliver (1990), esta característica llama la atención porque los problemas con la calidad no serían complementados por otros, la complementariedad provendría de otras fuentes, no del desempeño del servicio.

La compatibilidad del nivel del servicio entre empresas aparece como un atributo relevante en la elección de los socios e indica que la atención al mismo nicho de clientes (con estándares similares de precio y calidad) es fundamental para esta elección. El propietario de una agencia indicó: *“Tengo buena relación con la empresa porque tenemos el mismo nivel de atención”*. Este criterio fue expuesto por Dacin, Reid & Smith Ring (2008) al interpretar que la compatibilidad entre empresas (en varios criterios, no sólo en el servicio/producto) es uno de los motivadores en la selección de socios.

Las acciones cooperativas más recurrentes entre las MPE son la indicación y el intercambio de pasajeros. Por lo tanto, son iniciativas que demandan compatibilidad en los servicios de las diferentes empresas, ya que el cliente debe contar con prestaciones de servicio equivalentes. En este criterio, el foco permanece en el consumidor y no en las relaciones sociales de los empresarios, y se liga a la capacidad del socio para ofrecer buenos servicios, similares a lo que el cliente de la empresa busca. Esta verificación dirige futuras actuaciones en las redes de MPE, al ratificar chances de ocurrencia de la cooperación entre los competidores directos (Lado *et al.*, 1997), pues éstos se interesan por el mismo público. Las empresas que atienden clientes muy distintos entre sí, se relacionan poco y lo demuestran en los criterios para elegir socios. Por este motivo, en una misma localidad es posible la coexistencia de varias redes formadas en función de la relación producto/mercado.

Buenas relaciones, amistad y confianza

Un buen relacionamiento, muchas veces, es considerado el punto de partida en la selección de los socios como se observa en el siguiente testimonio: *“Somos socios por el hecho de que los propietarios son personas maravillosas. En cuanto a lo comercial, tienen buena estructura, buena atención y buena tarifa”* (gerente de posada en BRR). En casos aislados se menciona la amistad como algo trasplantado al universo empresarial. En otras ocasiones la amistad emerge menos incisivamente, llevando a creer que la relación se restringe a la esfera profesional: *“Hay empresas*

con las que tenemos más amistad, fuera de la parte comercial” (propietario de una agencia en BRR). También existen relaciones que no se manifiestan más allá de lo profesional, como observa un gerente en el intercambio de pasajeros entre hoteles de Jeri: “no (hay amistad), es una cuestión profesional”. Esta respuesta apareció en varios casos de indicación también.

En una de las entrevistas surgió el concepto de “amistad profesional”, que remite a la presencia de un elemento de amistad derivado de las interacciones en el campo profesional. Varias declaraciones refuerzan esta situación, entre ellas: “La amistad nació por el lado comercial” (propietario de agencia en BRR). Por otro lado, aunque las familias tiendan a trabajar en una misma empresa, no se encontraron relaciones entre empresas teñidas por esos vínculos. Brusco (1982) destacó la relación previa fundada en el contacto social como presupuesto importante para las relaciones económicas. En este caso, como parte de los empresarios no es nativo, las relaciones más próximas serían sólo las comerciales.

Por fin, surge la idea de confianza entre las empresas, que puede reducir los costos de las transacciones (Dyer & Singh, 1998). Se considera que la confianza se hace presente por existir confiabilidad en la calidad de los servicios prestados, ya que las empresas consideran las habilidades y competencias de la parte confiada (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) al momento de seleccionar los socios. Así, la confianza trae elementos ligados a lo comercial, pero también a lo personal, pues versa sobre aspectos éticos/morales del socio y sobre la calidad, estandarización y consistencia de sus servicios. La confianza desde el punto de vista de la identidad social, que lleva a acciones de cooperación más intensas (Gambetta, 2000), no formó parte de las declaraciones de los empresarios. Se dio una lectura más “superficial” de la confianza, entendida como la certeza de que aquella empresa presta un buen servicio.

Experiencias pasadas y reputación

Las experiencias pasadas y la reputación guardan una estrecha relación, pues ésta puede ser construida en base a las ocurrencias previas o a la información de terceros. El siguiente testimonio muestra la conexión entre ellas: “Es una cuestión de confianza. Ya tuve la oportunidad de trabajar con ellos y nunca tuve reclamos” (gerente de posada en BRR). Se comprueba que la confianza es el punto de partida y se va dando a través de las interacciones.

La reputación apareció como un criterio relevante, sobre todo por tratarse de pequeños territorios donde los individuos se conocen e interactúan con frecuencia (Axelrod, 1990). Así, en la elección de los socios “la reputación de él es importante. Nosotros percibimos los socios que están evolucionando. Convivimos y conocemos el comportamiento de las personas” (propietario de posada en Jeri). Franco (2007) resaltó la reputación individual como un componente esencial para establecer la cooperación entre las empresas.

En la implementación conjunta del sistema informatizado de reservas ocurrida en BRR, la selección de los socios se dio en razón de la convivencia profesional de larga data y en base a la reputación y las experiencias previas. Esto se comprueba en lo dicho por la propietaria de una agencia: *“Él trabajó mucho con mi madre [...] y ella lo aprecia. La agencia de él nació de nuestra asociación pues él captaba clientes. Nos respetamos, no hay maldad”*.

A partir del análisis acerca de las razones para cooperar y de los criterios para elegir a los socios, se pueden compilar los elementos presentes en los discursos de los entrevistados y su adhesión a las diferentes perspectivas teóricas. Al tratar la cooperación y los motivos que explican su ocurrencia se observaron simultáneamente aspectos relacionados con los abordajes más funcionalistas y pragmáticos, y otros ligados a la identidad social y al bienestar colectivo. Aunque no se explique cada acción de cooperación con una única teoría, se infiere que existe una variedad de explicación más adecuada para cada tipo de acción.

La indicación, el intercambio de pasajeros y la operación conjunta guardan relación con los aspectos pragmáticos y la maximización de los beneficios individuales en el ámbito comercial, pues buscan atender al cliente y reducir los costos de las empresas. Estas acciones se conectan más a razones instrumentales. Las acciones conjuntas para innovar y realizar eventos tienen características ligadas a la convivencia con otras empresas, a la amistad y a la confianza dentro de la perspectiva de la repetición de interacciones, con un fondo más valorativo. Las acciones conjuntas en proyectos socioambientales remiten a razones colectivas, considerando el bienestar de la sociedad y el medioambiente local.

Para la elección de los socios, la calidad de los servicios, la satisfacción de los clientes y la compatibilidad en el nivel del servicio son factores que adhieren a la TJ y a la TAC, teniendo en cuenta su mote más funcionalista (Carneiro da Cunha, Almeida & Armando, 2008). La amistad, el buen relacionamiento y la confianza también aparecen como criterios para elegir los socios y encuentran ecos en las cuatro teorías subsecuentes. En la TCT se perciben elementos de ambos grupos: calidad y confianza, además de la garantía de la entrega, aunque sea más próxima a la corriente racional-estratégica. Los factores ligados a la reputación y a las experiencias pasadas están presentes en líneas teóricas bastante distintas, desde la TJ hasta la TCS (Tabla 3), impidiendo relacionarlos a una sola visión teórica.

En resumen, en lo que respecta a los mecanismos para la selección de socios para la cooperación en el contexto estudiado, algunos se identifican más con teorías racionales-estratégicas, como la búsqueda de la satisfacción del cliente alcanzada por medio de la calidad y de la compatibilidad con el mismo segmento de mercado y nivel de servicio. Así, aparecen relaciones de amistad y confianza construidas longitudinalmente que se mezclan con la reputación y las experiencias previas de cooperación con los socios. Esos criterios superan la visión racional-

estratégica y sugieren la presencia de aspectos ligados a la convivencia, al buen relacionamiento y a experiencias compartidas por las empresas locales, todos unidos a la TI, la TCT y la TCS.

Tabla 3: Factores presentes en la teoría observados en la investigación de campo

Teorías	Elementos encontrados en la verificación empírica que influyen en la cooperación	Razón para la cooperación	Criterios para la selección de socios
TJ	Estrategia racional de maximización de los beneficios individuales; Pragmatismo; Reducción de los riesgos; Interacciones repetidas; Intercambios estratégicos.	Reducción de costo; Satisfacción del cliente; Ampliación del retorno económico presente y futuro; Ganancias derivadas de las ventas e imagen.	Calidad del servicio y satisfacción del cliente; Similitud de la oferta; Experiencias previas de cooperación.
TAC	Estrategia racional de maximización de los beneficios individuales; Tamaño de los grupos; Selectividad de los beneficios.	Reducción de costo; Ganancias derivadas de las ventas e imagen.	Calidad del servicio y satisfacción del cliente.
TI	Normas y reglas; Participación; Gobernanza; Confianza; Costos de transacción; Alternativa al mercado y al Estado; Intereses individuales aliados al compromiso con la colectividad.	Desarrollo local; bienestar.	Relaciones de amistad, confianza; Experiencias previas de cooperación y la reputación de las personas.
TCS	Identidad histórica; Cohesión social; Reglas comunes; Territorialidad; Compromiso con la colectividad; Confianza y comunicación.	Desarrollo local; bienestar.	Relaciones de amistad, confianza; Experiencias previas de cooperación y la reputación de las personas.
TCT	Estrategia racional; confianza; maximización de beneficios; información incompleta; sanciones a los desvíos; negociación; externalidades.	Reducción de costos; satisfacción del cliente; capacidad de ampliación de los negocios.	Confianza en la oferta; calidad de los productos; garantía de entrega.
TD	Ciclo dar-recibir-retribuir como motor social; Valores personales; Mantenimiento de la tradición; Solidaridad; Relaciones y realización personal; Afectividad/reciprocidad; Convicciones/creencias.	Desarrollo local; bienestar.	Relaciones de amistad, confianza.

Fuente: Datos de la investigación

Acerca de la amistad, es más usual que el contacto profesional influya las relaciones personales, y no al revés. Lo dicho por Granovetter (1985) acerca de que el mercado no está exento de relaciones sociales es verdadero, corroborando aspectos de la Sociología Económica. Además, esta perspectiva explica claramente la cooperación entre las MPE, ya que contempla aspectos socioeconómicos simultáneamente en el contexto de la proximidad, en coincidencia con Brusco (1982).

La TD aparece en forma discreta, ya que los elementos vinculados a la reciprocidad, a los valores personales y a las relaciones de afectividad fueron escasos. No se percibió ningún elemento relacionado con la solidaridad, al contrario de lo observado en otros estudios (Caillé, 2005). En cuanto al mantenimiento de la tradición se verificó solamente cuando los entrevistados mencionan el monitoreo de los socios en el tiempo: “*siempre fue así*”; “*son socios antiguos*”.

CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo de este artículo fue analizar las relaciones de cooperación entre las MPE del sector turístico, investigando las razones que llevan a sus gestores a cooperar. Por extensión, se buscó

entender los criterios utilizados por ellos en la selección de sus socios, lo que permitió aprender elementos acerca de los mecanismos que sustentan dichas acciones.

En resumen, las acciones ocurren en pequeños grupos (comúnmente duplas y tríos) y no de modo generalizado entre las empresas del destino y menos aún entre empresas de distintos destinos. Así, se sugiere que la cooperación ocurre más entre grupos empresariales menores, competidores directos y compatibles en nivel de servicios y calidad. Los datos revelaron pocos lazos familiares y de amistad previos a la asociación de negocios. También quedó claro que las acciones de cooperación son diversificadas y se deben a diferentes razones que se ligan a distintas teorías: indicación, intercambio de pasajeros y transporte compartido se justifican más por razones instrumentales (TJ, TAC y TCT); innovación conjunta y participación en ferias para promocionar la ruta adhieren a razones más colectivas (TI y TCS); y los proyectos socioambientales conjuntos se basan más en elementos valorativos (TD).

En cuanto a la elección de los socios, las entrevistas indican los siguientes aspectos relevantes en el orden de recurrencia: (i) calidad y compatibilidad de los servicios; (ii) buen relacionamiento, amistad y confianza; (iii) experiencias pasadas de cooperación y reputación de las personas. En la presente investigación el aspecto comercial y racional (ligado a la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la similitud de la oferta) convive con otros factores y prevalece frente a amistad, experiencias previas de cooperación y reputación del socio. Esto ratifica que la cooperación entre MPE puede ser explicada por factores funcionalistas o instrumentales-empresariales, así como por otros vinculados al compromiso social, al colectivo y a los valores personales.

Estos datos apoyan la conclusión de que el comportamiento cooperativo de las MPE no puede ser explicado por la afiliación exclusiva a una única teoría, tampoco las que sólo interpretan la realidad a partir del juego de intereses individuales, o las que enfatizan solidaridad, identidades compartidas, mantenimiento de lazos sociales afectivos o valores personales. Por otro lado, cualquier teoría aplicada de modo aislado para investigar este fenómeno tenderá a verlo parcialmente, lo que constituye un desafío y una paradoja para los investigadores. Un desafío para estudiar ese fenómeno bajo la óptica de más de una teoría, ya que al usar distintas teorías los resultados pueden tener diferentes explicaciones, ninguna necesariamente conclusiva o suficiente.

Los resultados de este estudio pueden sumarse al cuerpo de conocimiento acumulado acerca de las dinámicas de los Acuerdos Productivos Locales (APLs) fomentados en Brasil. Estas iniciativas presentan acciones de cooperación específicas como la obtención conjunta de proveedores más baratos por parte de las empresas asociadas aún siendo competidoras; la asociación de empresarios para cobrar servicios de mejor calidad del gobierno local o para presionar para mejorar los accesos a los atractivos; y la acción común de la Prefectura, el Sebrae y otras entidades en la promoción del destino turístico. Hay muchas formas de cooperación conocidas en los APLs que pueden ser implementadas en los destinos turísticos.

Finalmente, los resultados alcanzados aquí permiten hacer recomendaciones especialmente respecto de la actuación para estimular la cooperación entre las MPE en los destinos turísticos, organizados en APLs o no. En primer lugar, las instituciones de soporte pueden desempeñar un papel clave en el estímulo de la convivencia entre los empresarios, incluso cuando compiten entre sí, para generar oportunidades de intercambio social y de negocios. Dichos proyectos que estimulan la cooperación podrían contemplar un amplio menú de actividades conjuntas, que varíen de actividades operativas a corto plazo, a estratégicas a largo plazo. De esta forma, se permitiría la adhesión de empresarios con variadas motivaciones para cooperar y un camino para la construcción de la reputación y de la experiencia previa de actuar en conjunto con un socio. Ambas son indicadas como atributos relevantes en la decisión de cooperar y en la elección de socios. Además, las políticas públicas o los proyectos de apoyo a la cooperación podrían ajustarse a entender que la cooperación tiende a ocurrir en pequeños grupos. En otras palabras, tienden a formarse pequeños grupos para realizar distintas acciones, en vez de una idealización de cooperación amplia en todo el destino turístico, lo cual debe considerarse al crear y evaluar los proyectos.

En lo que respecta a las limitaciones de este trabajo, se menciona la elección de las teorías. Como esa elección fue intencional, se registra aquí el sesgo que puede haber aportado. Otro límite consiste en el *lócus* de la investigación, que restringe la generalización a otras realidades. Una tercera limitación es que, en términos de relaciones entre empresas, algunos temas parecen más centrales que otros, como confianza, reciprocidad y reputación, importantes para futuras investigaciones. Así, se recomiendan otros estudios con teorías complementarias como la Ecología de las Poblaciones, en otros destinos turísticos y hasta en otros sectores.

Agradecimiento: Los autores agradecen el apoyo del CNPq para realizar la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramovay, R.** (2000) "O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural". *Economia Aplicada* IV(2): 379-397
- Axelrod, R.** (1990) "The evolution of cooperation". Penguin Books, New York
- Balestrin, A. & Verschoore, J.** (2010) "Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas". *O&S – Salvador* 17(53): 311-330
- Beritelli, P.** (2011) "Cooperation among prominent actors in a tourist destination". *Annals of Tourism Research* 38(2): 607-629
- Birnbaum, P.** (1995) "Conflitos". In: Boudon, R.O. (org.) *Tratado de sociologia*. Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, pp. 247-282
- Bonet, L.** (2004) "La estrategia de Turisme de Barcelona, un consorcio público-privado de éxito". In: Sentias, J. F. *Casos de turismo cultural: de la planificación estratégica a la gestión del producto*. Ariel, Barcelona, pp. 235-259

- Brunetto, Y. & Farr-Wharton, R.** (2007) "The moderating role of trust in SME Owner/Managers' decision-making about collaboration". *Journal of Small Business Management* 45(3): 362-387
- Brusadin, L. & Panosso Netto, A.** (2016) "La dádiva y el intercambio simbólico: Supuestos sociológicos y filosóficos para La teoría de La hospitalidad en las sociedades antiguas y modernas". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 25(4): 520-538
- Brusco, S.** (1982) "The Emilian model: productive decentralisation and social integration". *Cambridge Journal of Economics* 6: 167-184
- Brusco, S.** (1993) "Pequeñas empresas y prestación de servicios reales". In: Pyke, F. & Sergenberger, W. *Los DI y las PYMEs: DI y regeneración económica local. Colección Economía y Sociología del Trabajo*. MSSS, Madrid, pp. 235-254
- Caillé, A.** (2001) "O princípio de razão, o utilitarismo e o antiutilitarismo". *Sociedade e Estado* 16(1-2): 26-56
- Caillé, A.** (2005) "Dé-penser l'économique". *La Découvert/MAUSS*, Paris
- Carneiro da Cunha, J. A.; Armando, E. & Almeida, M. I. R. D.** (2007) "Os fatores decisivos nas escolhas de parceiros estratégicos em alianças estratégicas internacionais". *X SemeAd. - Seminários em Administração FEA USP, São Paulo*
- Cassiolato, J. E. & Lastres, M. H. M.** (2002) "O enfoque em sistemas produtivos e inovações locais". In: Fischer, T. O. (Ed.) *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Casa da Qualidade, Salvador, pp. 61-76
- Castro, M.; Bulgacov, S. & Hoffmann, V. E.** (2011) "Relacionamentos interorganizacionais e resultados: Estudo em uma rede de cooperação horizontal da Região Central do Paraná". *Revista de Administração Contemporânea* 15(1): 25-46
- Chim-Miki, A. & Batista-Canino, R.** (2016) "La Investigación sobre coopetición: Estado actual del conocimiento y sus implicaciones en los estudios turísticos". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 25(4): 399-415.
- Costa, H. A.** (2009) "Mosaico da sustentabilidade em destinos turísticos: cooperação e conflito de micro e pequenas empresas no roteiro integrado Jericoacoara - Delta do Parnaíba - Lençóis Maranhenses". Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília DF
- Costa, H. A. & Nascimento, E. P.** (2010a) "Relações de cooperação de micro e pequenas empresas (MPE) do turismo: Um estudo em Jericoacoara, Delta do Parnaíba e Lençóis Maranhenses (Brasil)". *Revista Turismo & Desenvolvimento* 13/14(1): 64-75
- Costa, H. A. & Nascimento, E. P.** (2010b) "Motivações para empreender no turismo: um estudo sobre micro e pequenas empresas na Costa Norte (CE, MA, PI)". *Revista Turismo Visão e Ação* 12(3): 314-330
- Dacin, T.; Reid, D. & Smith Ring, P.** (2008) "Alliance and joint ventures: the role of partner selection from an embeddness perspective". In: Crooper, S.; Ebers, M., Huxham, C. & Smith Ring, P. (orgs.) *The Oxford handbook of interorganizational relations*. The Oxford University Press, Oxford, pp. 90-117
- Das, T. K. & Teng, B. S.** (2001) "Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework". *Organization Studies* 22: 251-283

- Dyer, J. H. & Singh, H.** (1998) "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage source". *Academy of Management Review* 23(4): 660-679
- Dwyer, L. & Kim, C.** (2003) "Destination competitiveness: Determinants and Indicators". *Current Issues in Tourism* 6(5): 369-414
- Faccin, K.; Macke, J. & Genari, D.** (2013) "Mensuração do capital social nas redes colaborativas vitivinícolas da serra gaúcha". *O&S – Salvador* 20(65): 303-320
- Fontanella, B. J. B.; Ricas, J. & Turato, E. R.** (2008) "Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas". *Cad. Saúde Pública* 24(1): 17-27
- Franco, A. F. O.** (2012) "Cooperação entre pequenas empresas do turismo: estudo dos albergues no Rio de Janeiro". Monografia de especialização, Universidade de Brasília, Brasília, DF
- Franco, M. J. B.** (2007) "Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português". *Revista de Administração Contemporânea* 11(3): 149-176
- Fyall, A. & Garrod, B.** (2005) "From competition to collaboration in the tourism industry". In: Theobald, W. F. (Ed.) *Global Tourism*. Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 52-73
- Gambetta, D.** (2000) "Can we trust trust?" In: Gambetta, D. (ed.) *Trust: making and breaking cooperative relations*. Brasil Blackwell, Oxford, pp. 213-237
- Granovetter, M. S.** (1973) "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology* 78(may): 1360-1380
- Granovetter, M. S.** (1985) "Economic action and social structure: The problem of embeddedness". *American Journal of Sociology* 91(3): 481-510
- Gray, B.** (2007) "The process of partnership construction: Anticipating obstacles and enhancing the likelihood of successful partnerships for sustainable development". In: Glasbergen, P.; Bierman, F. & Mol, A. (orgs.) *Partnerships, governance and sustainable development: reflections on theory and practice*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 29-48
- Haguette, T. M. F.** (1992) "Metodologias qualitativas na Sociologia". Vozes, São Paulo
- Hoffmann, V. E. & Campos, L. M. S.** (2013) "Instituições de suporte, serviços e desempenho: um estudo em aglomeração turística de Santa Catarina". *RAC* 17(1): 18-41
- Jamal, T. B. & Getz, D.** (1995) "Collaboration theory and community tourism planning". *Annals of Tourism Research* 22(1): 186-204
- Kylänen, M. & Rusko, R.** (2011) "Unintentional coopeition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland". *European Management Journal* 29: 193-205
- Lado, A. A.; Boyd, N. G. & Hanlon, S. C.** (1997) "Competition, cooperation and the search for economic rents: a syncretic model". *Academy of Management Review* 22(1): 110-141
- Leiper, N.** (2003) "Tourism management". Pearson Sprint Print, London
- LIMA – COPPE - UFRJ** (2006) "Avaliação ambiental estratégica: linha de base aspectos do turismo na Costa Norte". Ministério do Turismo, Brasília
- Mayer, R. C.; Davis, J. H. & Schoorman, F. D.** (1995) "An integrative model of organizational trust". *The Academy of Management Review* 20(3): 709-734
- Merinero-Rodríguez, R. & Pulido-Fernández, J. I.** (2016) "Analysing relationships in tourism: A review". *Tourism Management* 54: 122-135

- Ministério do Turismo - Mtur** (2005) "Programa de Regionalização do Turismo: diretrizes operacionais". Brasília
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S.** (1998) "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review* 23(2): 242-266
- Nordin, S.** (2003) "Tourism clustering and Innovation: paths to economic growth and development". Disponível em: <http://www.etour.com>. Acesso em 15/01/2008
- Oliveira, C. C. G. & Lopes, H. E. G.** (2014) "Coopetição em redes interpessoais: Redes são redes". *RAC - Rio de Janeiro* 18(4): 508-522
- Oliver, C.** (1990) "Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions". *Academy of Management Review* 15(2): 241-265
- Olson, M.** (1999) "A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais". EDUSP, São Paulo
- Orlandi, E. P.** (1999) "Análise de discurso: princípios e procedimentos". Pontes, Campinas
- Ostrom, E.** (1990) "Governing the commons: the evolution of institutions for collective action". Cambridge University Press, Cambridge
- Powell, W. W.** (1990) "Neither market nor hierarchy: Networks forms of organization". *Research in Organizational Behavior* 12: 295-336
- Putnam, R. D.** (2006) "Comunidade e democracia: experiência da Itália moderna". FGV, Rio de Janeiro
- Pyke, F. & Sengenberger, W.** (1993) "Los distritos industriales y las pequeñas empresas: distritos industriales y regeneración económica local". Ministério de Trabajo y Seguridad Social, Madrid
- Rapoport, A.** (1998) "Lutas, jogos e debates". UnB, Brasília
- Sacramento, P. & Teixeira, R. M.** (2012) "Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico: Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 21(6): 1481-1501
- Scott, N.; Cooper, C. & Baggio, R.** (2008) "Destination networks: Four Australian cases". *Annals of Tourism Research* 35(1): 169-188
- Selin, S. & Chávez, D.** (1995) "Developing an evolutionary tourism partnership model". *Annals of Tourism Research* 22(4): 844-856
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae** (2007) "Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005". Brasília
- Simmel, G.** (1969) "Conflict & the web of group-affiliations". Free Press, New York
- Stacke, A. R. N. P.; Hoffmann, V. E. & Costa, H. A.** (2012) "Knowledge transfer among clustered firms: a study of Brazil". *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research* 23(1): 90-106
- Teixeira, F.** (2005) "Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação". Casa da Qualidade, Salvador
- Thomas, R.** (2007) "Tourism partnerships and small firms: power, participation and partition". *Entrepreneurship and Innovation* 8(1): 37-43

- Thomazine, J. S.; Hoffmann, V. E.; Costa, H. A. & Verschoore, J. R. S.** (2013) "Transferência de conhecimento em aglomerações territoriais: uma análise comparativa entre os destinos turísticos de Pirenópolis/GO e Urubici/SC". In: Anais do VI Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves
- Verschoore, J. R.; Balestrin, A. & Perucia, A.** (2014) "Small-firm networks: hybrid arrangement or organizational form?" O&S – Salvador 21(69): 275-292
- Wilkinson, I. & March, R.** (2008) "Conceptual tools for evaluating tourism partnerships". In: Scott, N.; Baggio, R. & Cooper, C. (Ed.) Network analysis and Tourism: from theory to practice. Channel View Publications, London, pp. 27-39
- Williamson, O. E.** (1979) "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations". Journal of Law and Economics 22: 233-261

Recibido el 22 de diciembre de 2016

Reenviado el 11 de enero de 2017

Aceptado el 14 de enero de 2017

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués