



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDREI OLIVEIRA FAUSTINO FELIX

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**DIAGNÓSTICO DO PERFIL E DAS ESTRATÉGIAS DE
COOPETIÇÃO DO SETOR DE HOSPEDAGEM NA CIDADE
DE AREIA, PB**

CAMPINA GRANDE

2019



ANDREI OLIVEIRA FAUSTINO FELIX

**DIAGNÓSTICO DO PERFIL E DAS ESTRATÉGIAS DE
COOPETIÇÃO DO SETOR DE HOSPEDAGEM NA CIDADE
DE AREIA, PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof(a). Adriana Fumi Chim Miki, Dra.

**CAMPINA GRANDE
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP) (Biblioteca da UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE, Campina Grande – PB, Brasil)

Felix, Andrei Oliveira Faustino. Diagnóstico do perfil e das estratégias de coopeção do setor de hospedagem na cidade de Areia, PB / Andrei Oliveira Faustino Felix -

Campina Grande, PB, 2019. 12 n.

Trabalho de Conclusão de Curso – UFCG

Campina Grande, PB, 2019.

Orientador. Prof(a). Adriana Fumi Chim Miki, Dra

1. Coopeção. 2. Hospedagem. 3. Estratégia. 4. Redes. 5. Circuitos turísticos.

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANDREI OLIVEIRA FAUSTINO FELIX

**DIAGNÓSTICO DO PERFIL E DAS ESTRATÉGIAS DE COOPETIÇÃO DO SETOR
DE HOSPEDAGEM NA CIDADE DE AREIA, PB**

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Orientador(a): Prof(a). Adriana Fumi Chim Miki, Dra.

Prof(a). Kettrin Farias Bem Maracajá, Dra. (UFCEG)

Prof(a). Petruska de Araújo Machado, Dra. (UFCEG)

CAMPINA GRANDE

2019

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Jandy e Claudia, por todo investimento feito na minha caminhada acadêmica, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me proporcionado o dom da vida e sempre ter me dado forças e coragem para enfrentar os desafios acadêmicos.

Aos meus avós maternos, Milton e Daicy, que mesmo residindo em outro Estado sempre torceram pelo meu sucesso e minha felicidade.

À minha família, que nunca mediu esforços em me proporcionar educação de qualidade e se fazer presentes nos momentos difíceis.

À Excelentíssima Orientadora Adriana Fumi Chim Miki, pelo total comprometimento e parceria para o sucesso desse trabalho. Enfatizo também sua paciência e carinho para comigo.

Às minhas tias Vera e Dirce Betânia, que sempre acreditaram no meu sucesso profissional.

Às minhas primas Milene, Laís, Isabela, Vanessa e Vivianne, que sempre acreditaram no meu potencial e capacidade de ser um excelente Administrador.

Aos meus amigos da graduação, que foram peças fundamentais para o meu desenvolver acadêmico, inclusive no desfrutar de momentos de muito estudo e muita comemoração.

À Camila Emanuely, João Pedro e Matheus Rafael, por serem mais que colegas de sala, verdadeiros amigos que a UFCG me presenteou.

À Ana Clara e aos meus companheiros de apartamento, que durante três anos de convivência se fizeram presentes nessa caminhada, e por me proporcionarem conhecer mais e mais amigos e muitos momentos de alegria.

À Patrícia Costa e Anna Kellssya, por toda amizade e ajuda concedida nos momentos de desespero para a criação deste trabalho.

A todos da Prospect, Empresa Júnior de Administração, que me proporcionaram experiências de mercado impagáveis.

Aos membros da banca avaliadora deste trabalho de conclusão de curso que contribuíram para a melhoria do artigo final.

Ao corpo docente do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, por toda a transmissão de conhecimento para que o meu crescimento acadêmico fosse exitoso.

DIAGNÓSTICO DO PERFIL E DAS ESTRATÉGIAS DE COOPETIÇÃO DO SETOR DE HOSPEDAGEM NA CIDADE DE AREIA, PB

Andrei Oliveira Faustino Felix¹

Adriana Fumi Chim Miki²

RESUMO

Este estudo objetivou identificar a formação de redes de coopetição no setor de hospedagem, o perfil usual dos hóspedes e as estratégias utilizadas como meio de diferenciação. Os destinos turísticos, quando criam redes para turismo de eventos, circuitos e rotas turísticas podem ser analisados pela ótica da coopetição e, desta forma, produzir *insights* que contribuem a compreensão e gerenciamento destes produtos turísticos. Do ponto de vista metodológico, é um estudo de caso, se caracteriza como pesquisa exploratória descritiva e utiliza a abordagem qualitativa, que se adequa a problemática e permite estudar casos empíricos de fenômenos contemporâneos em seu contexto real. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na cidade de Areia, um dos municípios parceiros na rota turística Caminhos do Frio, no estado da Paraíba, Brasil. Em termos de resultados, foi identificado que o comportamento no setor de hospedagem da Areia, lócus do estudo, se fundamenta na coopetição, e baseia-se nos fatores chave destacados na literatura, como: os participantes visualizarem a existência de objetivo em comum; estabelecimento de metas compartilhadas; interdependência entre os participantes; complementariedade entre as organizações; existência de um organismo de coordenação baseado em governança e co-empresendedorismo; cultura comum e valores compartilhados.

Palavras-chaves: Coopetição. Hospedagem. Estratégia. Redes. Circuitos turísticos.

Tourism industry: diagnosis and profile of cooperation in the city of Areia, PB

ABSTRACT

This study aimed to identify the formation of cooperation networks in the hospitality sector, also verify the guest profile and the strategies to differentiation. When tourism destinations create networks for events, circuits, or tourism routes can be analyzed under the perspective of competition and thus produce insights that contribute to understanding and management of tourism products. It is a Case Study; thus, an exploratory-descriptive study and uses a qualitative approach. In this way, it is an appropriate method for the problem that allows empirical research cases of contemporary studies in their real context. A case study was carried out on the Areia City, one of the partner's municipalities of Caminhos do Frio tourism route in the state of Paraíba, Brazil. The results identified that the behavior of the hospitality sector in Areia City is based on cooperation and presented the key factors highlighted in the literature, such as participants visualize a common goal objective; setting shared goals; interdependence among participants; complementarity among organizations; a coordination hub based on governance and co-entrepreneurship; common culture and shared values.

Keywords: Cooperation. Hospitality. Strategy. Network. Tourism Circuits.

¹ Bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande - E-mail: andrei_faustino2@hotmail.com

² Doutora em Turismo, Economia e Gestão pela Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha. Professora Adjunta na UFCG. Líder do grupo de pesquisas Cooperation Network Lab - E-mail: adriana.chimmiki@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Nos contextos regional, nacional e internacional, o turismo tem sido considerado vetor de desenvolvimento e, por isso, vem tornando-se uma das principais áreas de investimento para os países. Considera-se, nesse contexto, a possibilidade de, por meio dele, haver geração de emprego e renda em regiões como o Nordeste, por exemplo, e a valorização dos patrimônios históricos, culturais e naturais (BARBOSA, 2011).

O turismo pode se tornar não só um dos pilares econômicos para o Brasil, como também um setor com alta competição em relação a outros destinos comumente procurados. Para a Euromonitor³, 6,8 milhões de turistas estrangeiros estiveram no país em 2016, e a expectativa do Brasil, é alcançar, até 2020, 7,4 milhões de visitantes. Comparado com os outros países verifica-se que o Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer para garantir sua competitividade turística mundial, pois segundo o Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI, 2018) ocupa a 58ª posição no ranking de 141 países. Porém, frente aos seus pares latino americanos apresenta uma certa representatividade competitiva. O México, por exemplo, contou em 2016 com 34 milhões de turistas; a Argentina teve em 2016 6,2 milhões de turistas; já República Dominicana (destino mais visitado do Caribe), recebeu 5,1 milhões de turistas em 2016; e o Peru, por fim, que em 2010 recebia 2,3 milhões de visitantes, alcançou 3,5 milhões de turistas em 2016 e tem previsão de chegar a 4,4 milhões em 2020, ou seja, quase o dobro de visitantes que havia em 2010 (EMBRATUR, 2017).

Ainda que em termos de turismo internacional o Brasil não esteja nos melhores rankings competitivos, quando se trata de turismo interno, o impacto econômico tem sido elevado. Em 2018, 95.518.021 turistas se movimentaram ao longo do território brasileiro, gerando 8,5% de participação no PIB (Produto Interno Bruto) e sete milhões de empregos (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2019).⁴

Ao aliar-se ao processo de globalização do turismo, o Brasil adotou as normas da OMT (Organização Mundial do Turismo), objetivando promover um planejamento regional integrado. Para isso, a lógica pauta-se na sensibilização, conscientização, interiorização e sustentabilidade (CUNHA; CUNHA, 2005). No entanto, no contexto nacional o turismo é afetado em diversos aspectos causados pela pluralidade turística das regiões de toda a extensão territorial.

³ Dados retirados do site da Embratur. Pesquisa realizada em 2017. Acesso em 12/10/19.

⁴ Disponível em: <<https://www.wttc.org/>> acesso em 15/10/19.

O destino turístico é uma unidade complexa de análise e gerenciamento que inclui muitas partes interessadas com diferentes objetivos individuais, porém com uma meta em comum, que é o desenvolvimento do destino turístico (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2017). Nesse âmbito, cada região possui uma cultura específica e investimentos turísticos limitados, geradores de diferentes níveis de desenvolvimento da atividade turística, mas com finalidades semelhantes, o que motiva o estabelecimento de estratégias de coopetição.

A coopetição é um comportamento híbrido de concorrência e cooperação simultânea que perpassa toda a cadeia produtiva (BENGTSSON; KOCH, 2014), e no destino turístico se evidencia, entre outros fatores, pela co-criação de valor, co-produção e co-marketing (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2017).

No âmbito da coopetição, estratégias como as rotas e circuitos culturais ganham evidência, pois possibilitam a cooperação competitiva entre redes e organizações. Na vertente do turismo cultural, as rotas são práticas turísticas usuais que oferecem ao turista, ao mesmo tempo, temáticas de seu interesse e facilidade no acesso a outras atrações locais. Dessa maneira, as rotas turísticas facilitam acesso, descolamento, bem como otimização de tempo e estadia, ao descrever um caminho, especificar lugares e propor uma série de atividades e serviços (VIDAL MAIA; BAPTISTA, 2011).

Na Paraíba, o brejo paraibano é uma região turística que engloba 9 municípios, atrativos locais, empreendimentos e rotas numa visão territorial de desenvolvimento, que busca valorizar as experiências de quem viaja e proporcionar seu contato com a cultura local⁵. Entre as rotas turísticas consolidadas no Brejo Paraibano está o evento cultural “Caminhos do Frio” que perpassa nove cidades, a saber: Areia, Bananeiras, Remigio, Alagoa Nova, Alagoa Grande, Solânea, Matinhas, Pilões e Serraria. O projeto foi criado, em 2006, pelo Governo do Estado, Sebrae, dentre outras parcerias, visando a valorização do turismo interiorano através de uma ação de cooperação entre os integrantes da rota e instituições de fomento. Nesse contexto, a cidade de Areia passou a investir no turismo local, com ampliação de rede de hospedagens e tornou-se uma das cidades mais destacadas no turismo gerado pela rota caminhos do frio do brejo paraibano.

Considerando o anteriormente exposto, a presente pesquisa pretende identificar a formação de redes de coopetição no setor de hospedagem na cidade de Areia – PB. Esse estudo justifica-se, primeiramente, por permitir compreender as redes locais e suas estratégias, além

⁵ Informações retiradas do site da Prefeitura Municipal de Areia <https://areia.pb.gov.br/historia/>. Acesso em 02 de setembro de 2019.

da possibilidade de contribuir para uma visão gerencial do setor turístico na cidade, que está se tornando um pilar de desenvolvimento econômico e social. Soma-se a isso a contribuição para os estudos relativos à coopetição, que é um paradigma em formação da área da Administração e uma subárea da estratégia (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO; MOREIRA, 2019).

Esse estudo é uma pesquisa de cunho qualitativo, em que, por meio de questionários e entrevistas, tende a delinear o perfil do setor de hospedagem da cidade de Areia, especificando a oferta de hospedagem; identificando as estratégias mercadológicas e identificando a formação da coopetição entre as empresas respondentes. Portanto, pode ser classificado como um estudo de caso único.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em muitos lugares o turismo tem sido visto enquanto um meio relativamente fácil e rápido, quiçá o único, para o desenvolvimento socioeconômico de algumas regiões (SILVEIRA, 2008). Porém, para um correto desenvolvimento, cabe aos residentes e gestores locais discutir e decidir quais devem ser os meios para implementar e melhorar a atividade, objetivando ganho e qualidade de vida ao mesmo tempo (SILVEIRA, 2008; CROES, 2013; WEBSTER; IVANOV, 2014). Em cidades com locais históricos, por exemplo, eles procuram promover as localidades efetivando calendários de eventos constantes, focando, portanto, no turismo de eventos que, se bem articulado, pode movimentar a economia durante todo o ano (SILVEIRA, 2008).

O turismo é uma atividade complexa devido a alguns fatores. Em primeiro lugar, a questão do planejamento, que necessita ser inter-setorial, mas, sobretudo, intra-setorial, considerando a necessidade que cada localidade tem de articular os diversos setores econômicos e a sociedade civil, bem como as relações entre subsetores e setores (LIMBERGER; ANJOS; FILLUS, 2012.) Além disso, há de se levar em consideração também a experiência do turista, que está ligada à infraestrutura do serviço, ou seja, aos serviços de restauração; compras; recreação e atração; serviços de viagem; além da questão de transportes e serviços de acomodações (ANJOS; LIMBERGER, 2013), ou seja, a cadeia produtiva turística extensa.

Taberner (2007) acrescenta que é fundamental considerar o potencial que cada determinado destino possui, inclusive sua capacidade para poder promover, nesse caso, uma gestão dos recursos disponíveis tanto de maneira eficiente quanto equilibrada. Para o autor, a competitividade de um destino só é assegurada a longo prazo caso sejam levadas em consideração as vantagens competitivas e comparativas, já que é esperado que um destino

obtenha um conjunto de recursos efetivos para atender a demanda de visitantes e turistas, além de recursos naturais, caracterizando assim suas vantagens comparativas.

Aliado ao turismo histórico está o turismo de eventos, que parte de interesses profissionais e culturais. Um exemplo disso são Congressos, simpósios, feiras e encontros culturais (CHIM-MIKI et al., 2013). Segundo Getz (2008), estes eventos são importantes alavancas do turismo, assumindo um lugar de destaque nos planos de desenvolvimento e marketing da maioria dos destinos turísticos.

Para a OMT, a partir de 1970 houve um crescimento relevante no turismo de eventos, fazendo com que esse ramo se tornasse um dos mais importantes da indústria do turismo, motivando divisas no mundo e impulsionando a abertura de agências especializadas neste seguimento (NUNES; SANTOS; AZEVEDO, 2014). O turismo de eventos gera mobilização, seja ela regional ou até mesmo internacional. De um congresso até uma Copa do mundo, esta modalidade turística quando adequadamente gerenciado consegue atrair uma demanda favorável, podendo gerar um impacto na localidade, não somente nas instalações do evento, mas também em todo o entorno, impactando comércios locais, restaurantes, hotéis e pontos turísticos da cidade (DOMARESKI-RUIZ; CHIM-MIKI; DOS ANJOS, 2019).

Ademais, o turismo de eventos tem se desdobrado em turismo de rotas culturais ou de ecoturismo que provocam a revalorização do turismo rural, reestabelecido por meio das práticas de excursões ao campo, veraneios e atividades de lazer nesses, além de outras diversas formas de usos e consumos (FROEHLICH, 2000).

A criação de eventos culturais impulsiona diferentes tipologias de turismo, especialmente o turismo gastronômico, sendo considerado, por alguns autores, como um usual coadjuvante do principal atrativo turístico (PECCINI, 2013). A identidade gastronômica é construída por meio do arcabouço cultural dos grupos sociais, permanecem, a longo prazo, contribuindo para a formação de uma identidade mais ampla de dada região (GÂNDARA, 2009).

Os pequenos destinos turísticos têm melhorado sua capacidade de organização para implementar estratégias conjuntas e de longo prazo, que envolvem compartilhamento de poder, colaboração para obter recursos, e acordos para comercialização (BRAMWELL; LANE, 2011). Isto se observa refletido, por exemplo, na união de cidades para a formação de rotas ou circuitos turísticos históricos e culturais (JAMAL; GETZ, 1999; SANTOS; PEREIRA, 2018).

Os circuitos turísticos funcionam através de uma coordenação comum que reúne poder público, iniciativa privada, sociedade civil organizada e comunidade local (BARBARÁ; LEITÃO; FONTES FILHO, 2007). Desta forma, a existência de um objetivo em comum entre

os participantes da governança do circuito, apesar de também existir um grau de concorrência, impulsiona a formação de redes interorganizacionais cujo comportamento básico é a coopetição turística.

Coopetição é um comportamento híbrido de cooperar e competir simultaneamente (BENGTSSON; KOCK, 2014) e que representa a estratégia base dos destinos turísticos (DELLA CORTE; ARIA, 2017). Segundo Chim-Miki (2016, p.55) “*trata-se de um comportamento diádico que assume cooperar e competir ao mesmo tempo e que ocorre entre um ou mais atores do destino turístico a fim de promover seu desenvolvimento enquanto produto integrado*”. Assim, a formação de rotas e circuitos turísticos se fundamenta na coopetição.

Para a formação de redes de coopetição efetivas alguns fatores são chaves e tem sido estudado por diversos autores relacionado ao turismo (DELLA CORTE; ARIA, 2018; CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2017; CZAKON et al., 2019). Entre estes fatores destacados na literatura está que os participantes visualizem a existência de um objetivo em comum (LUO, 2005), estabelecimento de metas compartilhadas (LUO, 2007), interdependência entre os participantes (Kylanen; Rusko, 2011), complementariedade entre as organizações (Della Corte; Sciarelli, 2012), um organismo de coordenação baseado em governança e co-empendedorismo (x Kylanen & Mariani, 2012) e cultura comum ou valores compartilhados (DELLA CORTE; ARIA, 2018).

Mesmo na presença dos fatores chaves da coopetição, a consolidação de redes efetivas cuja essência é cooperar, pode obter mais sucesso quando conduzida por uma organização ‘neutra’, como uma associação comercial (BENGTSSON; KOCK, 2014). Desta forma, pode promover ações de co-marketing (WANG; KRAKOVER, 2008), co-inovação (RITALA; HURMELINNA-LAUKKANEN, 2009) e co-produção (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2018). Igualmente, criar estratégias de coopetição para a criação de valor coletivo através da cooperação, as quais, posteriormente, as empresas competirão para a apropriação do valor criado (DAGNINO; PADULA, 2007), concluindo o ciclo de comportamental da coopetição.

Os destinos turísticos, quando criam redes para turismo de eventos, circuitos e rotas turísticas podem ser analisados pela ótica da coopetição e, desta forma, produzir *insights* que contribuem a compreensão e gerenciamento destes produtos turísticos (DELLA CORTE; SCIARELLI, 2012). Santos e Pereira (2018) explicam que no Brasil existe uma política de regionalização do turismo já consolidada, mas que é necessário avaliar o amadurecimento da gestão de circuitos turísticos para que se utilize esta informação na gestão dos desafios do setor.

A coopetição possui nos seus extremos a competição (concorrência) e a cooperação, portanto algumas redes cooperativas são mais baseadas em competição e outras em cooperação. Especialmente, se verifica que as empresas tendem a cooperar em atividades mais distantes dos clientes e competir nas situadas mais perto do cliente (BENGTSSON; KOCK, 1999), ou seja, a relação de coopetição depende da parte da cadeia de valor do setor em que a empresa se localiza (WALLEY, 2007).

Na cadeia produtiva do turismo, um participante essencial é o setor de hospedagem e está diretamente relacionada com a coopetição. A hotelaria inclui vários serviços para a satisfação do cliente, sendo a gestão e oferta do serviço composta de uma série de processos intra e interorganizacional, em que alguns estão em linha direta com o cliente e outros nem tanto. Além disso, esta atividade econômica está, na maioria das vezes, dentro de um sistema maior que é o destino turístico, portanto a competitividade geral do destino turístico tende a afetar o desempenho do setor.

Além disso, na cadeia produtiva de um setor, a coopetição em três modalidades. Coopetição horizontal, ou seja, entre empresas da mesma atividade produtiva, portanto, competidores diretos, como por exemplo, entre diferentes hotéis de um destino turístico; Coopetição vertical que surge entre empresas complementarias formando alianças estratégicas; ou Coopetição mista, em que competidores diretos e complementários atuam em conjunto, formando um acoplamento em prol do bem comum (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO; SOSA-CABRERA, 2018).

Considerando esta breve revisão teórica, a próxima seção detalha a metodologia empregada neste trabalho para analisar as estratégias de coopetição do setor de hospedagem na cidade de Areia, PB que integra o roteiro cultural Caminhos do Frio.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como qualitativa, exploratória descritiva, sendo um estudo de caso, o qual é uma metodologia adequada a estudar casos empíricos que tratam de fenômenos contemporâneos em seu contexto real, além de permitir mesclar distintas fontes de evidências (Yin, 1994). Tanto para estudos na área da gestão como em turismo, os estudos de caso contribuem para compreender as interações entre partes de um sistema, fornecendo uma visão geral que permite confirmar, contrapor ou ampliar perspectivas teóricas (Chiva-Gómez, 2001).

O caso estudado nesta pesquisa foi o roteiro turístico Caminhos do Frio, no estado da Paraíba, Brasil. O objeto da pesquisa foi o setor de hospedagem, tendo sido aplicados questionários e realizadas as entrevistas em um total de nove estabelecimentos de hospedagem, visando identificar as estratégias mercadológicas e a formação da coopetição entre elas. A cidade onde ocorreu a pesquisa possui características do século 18 e 19 preservadas em seu sítio histórico, tombado pelo Iphan (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) devido seu amplo conjunto histórico e urbanístico. Tem sua evidência a nível nacional devido sua produção de cachaça, encontrando-se em 4º lugar⁶ do ranking brasileiro de estabelecimentos produtores de cachaça registradas no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (G1 Paraíba, 2019)

Para o desenvolvimento da pesquisa foram realizadas visitas no município lócus do estudo para o início da coleta de dados, que ocorreu entre os dias dez e dezenove de setembro do ano de 2019, com realização de entrevistas em profundidade semi-estruturadas com duração média de 1 hora, com questionários de questões fechadas e abertas. As empresas que participaram da pesquisa foram os seguintes: o Hotel Triunfo, Pousada Vila Real, Pousada Aconchegar't, Pousada Luiz Soares, Pousada Casa de Ana, Pousada do Rancho, Pousada Casa do Lago, Pousada Vaca Brava e Agro Villa. Os empreendimentos foram selecionados a partir de dados publicados pelo site da própria prefeitura municipal de Areia⁷ e a amostragem cobre todo o universo do sub-setor de hotelaria da cidade. Os entrevistados eram proprietários do empreendimento.

A análise de dados utilizou técnicas de Análise de conteúdo para as questões qualitativas e análise estatística descritiva para as questões com quantitativas. O uso de variáveis qualitativas buscou garantir formas de triangulação de coleta de dados ao usar questões abertas e fechadas e, assim, melhorar a confiabilidade da análise, conforme indicado por (Sosa-Cabrera, 2003).

4 RESULTADOS

A partir dos resultados obtidos pelos questionários foi visto que os empreendimentos da cidade de Areia se encaixam no enquadramento de MEI (Microempreendedor Individual) e ME

⁶ Disponível em: <<https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2019/05/31/areia-na-pb-e-a-quarta-cidade-com-mais-estabelecimentos-produtores-de-cachaca-no-brasil.ghtml>> acesso em 30/10/19.

⁷ Disponível em: <<https://areia.pb.gov.br/>> acesso em 26/08/19.

(Microempresa). A quantidade de funcionários nas empresas de micro e pequeno porte varia de 2 a 4 colaboradores formais durante períodos normais. Quando se trata de finais de semana e alta estação esse quadro de funcionários duplica através do uso de diaristas. Nos empreendimentos maiores, a quantidade de funcionários formais varia de 18 a 24 colaboradores, e quando a demanda aumenta podem ser utilizados até 48 diaristas.

A quantidade de leitos disponíveis varia de acordo com a proposta de cada hospedaria- de a 8 a 140 quartos- totalizando 477 leitos entre cidade e zona rural. A ocupação média é de 2 diárias por semana e a procedência dos hóspedes é principalmente dos estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte e da própria Paraíba. Os respondentes indicam que o perfil mais usual de clientes é o de casais e famílias de 26 a 65 anos em busca da tranquilidade e das atrações culturais que a cidade de Areia propicia. A ocupação durante a semana é de 17% e a ocupação durante o final de semana é de 83,3%, enquanto na alta estação alcança praticamente o total da oferta, 98,88%.

Das nove empresas entrevistadas, 6 participam de associação turística local, enquanto três delas trabalham independentes. Apenas duas empresas/empresários possuem outro empreendimento na cidade.

4.1 Perfil dos estabelecimentos

4.1.1 Hotel Triunfo

O Hotel Triunfo é uma média empresa que possui 24 funcionários formais e 48 diaristas e está há 7 anos no mercado. Seus proprietários também conduzem a administração da cachaça Triunfo. O empreendimento dispõe de 103 leitos em 32 quartos e participa da Associação Turística Rural e Cultural de Areia (ATURA). Seu público mais usual são famílias e casais de 51 a 65 anos, com procedência do Rio Grande do Norte e Pernambuco. Um de seus objetivos é mostrar o que o Brejo oferece e no bem servir.

4.1.2 Pousada Vila Real

A Pousada Vila Real é uma pequena empresa que possui 18 funcionários formais e 8 diaristas, opera no mercado a 8 anos e meio e dispõe de 62 leitos em 22 quartos. A principal procedência de seus hóspedes são da Paraíba e do Rio Grande do Norte. O público mais usual é o de família e de casal, com média de idade de 36 a 50 anos. O empreendimento preza pela qualidade, proporciona um ambiente rústico com comidas diferenciada e eventos de Carnaval e Ano Novo. É participante da ATURA.

4.1.3 Pousada Aconchegar't

A Pousada Aconchegar't é uma microempresa que se localiza no centro da cidade de Areia e possui 4 funcionários formais e 2 diaristas. O empreendimento atua há 10 anos no ramo e o seu maior fluxo é durante a semana, em que viajantes a negócio ou em trânsito, com idades entre 26 e 65 anos, utilizam do espaço para pouso durante uma ou duas diárias. A pousada proporciona ao hóspede café da manhã com música ao vivo e dispõe de localização estratégica para qualquer fluxo, seja comercial ou turístico. A proprietária participa da ATURA como Tesoureira.

4.1.4 Pousada Luiz Soares

A Pousada Luiz Soares se enquadra como microempreendedor individual e está localizada na praça central da cidade de Areia. O empreendimento possui 3 funcionários formais e está no mercado há 18 anos. Seus hospedes usuais são solteiros e casais de 51 a 65 anos. Durante a semana, sua ocupação é razoável, sendo seu maior fluxo durante períodos festivos e alta estação. Sua localização fica no sítio histórico, ponto estratégico para a exploração da cidade sem veículos. Não participa de nenhuma associação turística.

4.1.5 Pousada Casa de Ana

Aberta a 6 meses, a Casa de Ana só funciona durante o final de semana. Nela o hóspede pode se apropriar da casa, usando os ambientes da maneira como desejar. A proposta é diferenciada das usuais pousadas e Hotéis. A anfitriã está com o hóspede a todo momento. O empreendimento possui 5 quartos e dispõe de 17 leitos. Com a média de 2 diárias a Casa de Ana tem alta demanda de casais e famílias de 26 a 50 anos. Não participa de nenhuma associação turística.

4.1.6 Pousada do Rancho

O Rancho é uma Microempresa que se localiza na zona rural de Areia e atinge todos os tipos de grupos devido sua estrutura física de conseguir hospedar de 20 a 100 pessoas acampadas e também alcançar outra demanda, a de famílias e casais na pousada dentro do próprio Rancho. A empresa possui 2 funcionários formais e 10 diaristas, enquanto que em relação ao espaço, dispõe de 36 leitos distribuídos em 12 quartos. Com média de 2 a 3 diárias, o hospede com idade de 18 a 65 anos consegue usufruir do Turismo de Experiência e a ter a Experiência Rural. A maior procedência de seus hospedes são da própria Paraíba e do Rio Grande do Norte. Participante da ATURA e está no cargo de presidente da mesma.

4.1.7 Pousada Casa do Lago

A Pousada Casa do Lago é uma MEI que propõe ao turista Passeios no setor turístico da cidade através da estadia em uma Pousada Rural dentro do próprio município. Ela dispõe de 32 leitos em 10 apartamentos com a média de 2 a 3 diárias de estadia. O perfil do seu público

alvo são casais e grupos com idade de 26 a 65 anos com procedência do Rio Grande do Norte e de Pernambuco. O empreendimento possui maior índice de check-in durante o final de semana. Participante da ATURA.

4.1.8 Pousada Vaca Brava

A proposta da Pousada Vaca Brava é propiciar ao hospede um ambiente rústico e simples, a vivência no silêncio do sítio e a experiência de estar nos resquícios históricos de um engenho. É uma MEI que dispõe de 32 leitos em 10 apartamentos. Seu público mais usual é o de famílias com idade a partir de 36 anos. A maior procedência de usuários dessa pousada é do Rio Grande do Norte, porém, Pernambuco e Paraíba também tem alta relevância. Seu maior fluxo é durante os finais de semana, começando pelo Carnaval até setembro. Participa da ATURA e possui um pesque e pague em outra propriedade.

4.1.9 Agro Villa

A Agro Villa dispõe de uma proposta diferenciada de hotel e pousada com ambiente alternativo estilo *hostel*. É uma MEI que está no mercado há 2 anos e possui 15 leitos em 4 quartos. A média de estadia dos hóspedes são de 2 diárias com procedência de Pernambuco e Rio Grande do Norte, com idade média de 26 a 35 anos e perfil usual de casais, individuais e em trânsito. Não participa de nenhuma associação. A ocupação chega a 70% em um final de semana normal.

4.2 Infraestrutura dos estabelecimentos e suas redes de parcerias

Praticamente todas as empresas analisadas oferecem em sua estrutura itens de lazer próprios, exceto a pousada *Luiz Soares* e a *Pousada Aconchegar't* (Tabela 1). Uma das justificativas destes dois empreendedores não contarem com estruturas próprias de lazer é devido a proposta de oferecer um lugar aconchegante e central na cidade de Areia. Desde o momento que a cidade foi tombada pelo Iphan os imóveis no sítio histórico ficaram impossibilitados de realizar mudanças físicas, sejam elas de modificação, expansão e ampliação, antevendo uma solicitação de projeto ao devido órgão fiscalizatório.

No geral, observou-se que as empresas de hospedagem oferecem atividade complementares ao hospede durante sua estadia. Como por exemplo: passeio de jipe, de cavalo, de bicicleta, de quadriciclo e passeios guiados nos pontos turísticos da cidade, sejam eles com guias locais ou com os próprios gestores do estabelecimento, em alguns casos são ofertas próprias e outros casos ofertas em parceria com outros empreendimentos, denotando a formação de cooptação.

Por certo, os dados indicaram que a parceria com outros empreendedores do ramo turístico é bastante comum na cidade. Por um lado, formam redes de coopetição vertical, que pode ser vista na indicação para determinados restaurantes e empresas de turismo situadas em Areia. Também, ocorre redes de coopetição complementares, por exemplo, na parceria com membros apoiadores da cadeia produtiva do turismo, a exemplo do SEBRAE e Fórum de turismo. Outra importante formação de redes é a de coopetição horizontal evidenciada pela Pousada *Casa do lago*, que utiliza de um serviço de passeio de quadriciclo ofertado pela Pousada *Vila Real* e a visitação do *Engenho Triunfo*, pois esse pertence aos mesmos gestores do *Hotel Triunfo*. Ou seja, a rede inclui empreendimentos diretamente concorrentes.

Observa-se que no caso estudado existe as três modalidades de coopetição apontadas por Chim-Miki, Batista-Canino e Sosa-Cabrera (2018), isto é, coopetição horizontal, vertical e mista. Portanto, entre competidores diretos, indiretos ou complementários, mas formando um acoplamento em prol do desenvolvimento turístico e melhoria da atratividade da cidade.

Tabela 1 - Infraestrutura e oferta de ócio e lazer do estabelecimento

	Área de lazer	Atividades/atrações/ lazer próprias	Atividades/atrações/ lazer em parcerias
Vaca Brava	Piscina, Fogueira, Redário, Restaurante e trilha.	Evento interno para grupos.	Passeio de carro guiado com rota única.
Casa do Lago	Piscina, Parque, Trilha e Campo de Futebol.	Passeio Turístico com guia, Forró e Churrasco e Passeio a Cavallo.	Passeios de quadriciclo.
Luiz Soares	Não possui.	Não possui.	Não possui.
Casa de Ana	Lareira, Praça do Fogo.	Bicicleta, Passeio de Jardineira, Passeio de Jipe, Passeio Turístico guiado.	Indicadas de acordo com a necessidade do cliente.
Hotel Triunfo	Piscina, Parque, Restaurante, Salão de festa/eventos e Oficinas artísticas.	Entrada do engenho e oficinas.	Visita ao Engenho Triunfo gratuitamente
Pousada Vila Real	Piscina, Restaurante, Parque, Redário, Pousada Boutique.	Passeio de quadriciclo com guia. Ano Novo, Carnaval.	Indicadas de acordo com a necessidade do cliente.
Pousada Aconchegart	Salão de festa.	Indicação de guia para eventuais passeios turísticos.	Guias e restaurantes.
Rancho Nova Vida	Piscina, Praça, Salão de jogos e Fogueira.	Passeio de Jipe e cavalo.	Agência de turismo, SEBRAE, Fórum de turismo e parceria com guias.
AgroVilla	Comedoria com som de Vinil e miniparque das aves.	Passeios guiados pelo proprietário do estabelecimento.	Passeio com outros guias.

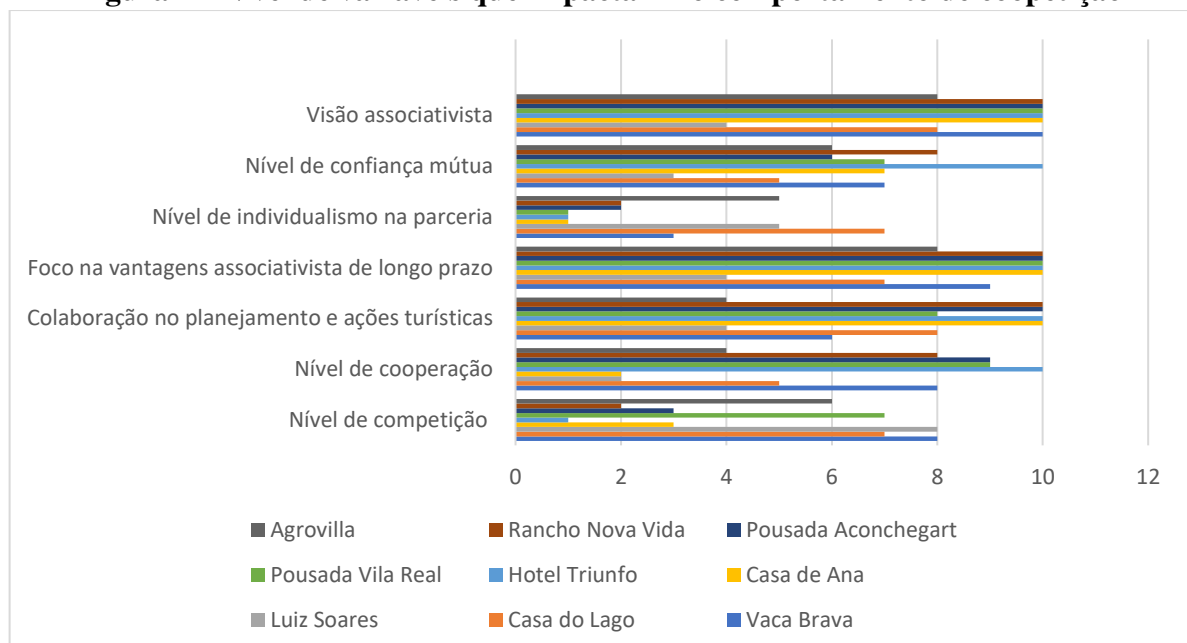
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Segundo a Literatura sobre coopetição, alguns autores como Luo (2005 & 2007), Kylanen & Rusko (2011), Della Corte & Sciarelli (2012) e Kylanen & Mariani (2012) indicam que algumas variáveis têm maior importância e afetam a decisão do empreendedor de competir, entre elas: visão associativa; nível de confiança mútua; nível de individualismo na parceria; foco nas vantagens associativas de longo prazo; colaboração no planejamento e ações turísticas; nível de cooperação e de competição. De acordo com os dados levantados, das nove empresas respondentes, seis afirmaram participar de uma associação turística e três responderam trabalhar de forma independente.

Pode-se observar também que dentre todo o universo desse setor na cidade de Areia, as empresas tiveram maiores índices de visão associativista, foco nas vantagens associativas de longo prazo e colaboração no planejamento e ações turísticas (Figura 1). Porém, algumas apresentam índices baixos, pelo motivo das empresas não participarem de nenhuma associação turística e pelos proprietários não enxergarem altos índices de competição, visto que na cidade de Areia os entrevistados consideram que as pousadas e hotéis possuem essências diferenciadas, embora ofereçam um mesmo produto que é a cidade em si mesma.

A cooperação foi variável devido às questões associativistas, pois a *Casa de Ana*, *Pousada Luiz Soares* e *Agro Villa* não participam das tomadas de decisão que a Atura propõe aos associados, realizando assim seus trabalhos independentes da associação. Salienta-se que a maioria das empresas mostram baixo nível de individualismo na parceria, o que é favorável ao êxito de redes de coopetição (Figura 1)

Figura 1 - Nível de variáveis que impactam no comportamento de coopetição

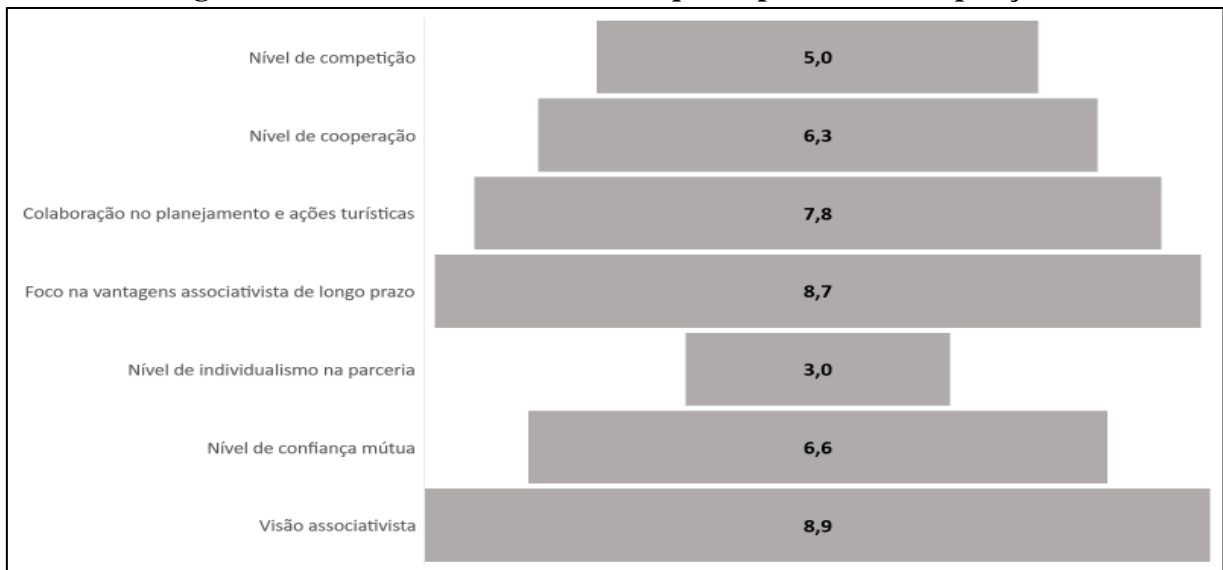


Fonte: dados da pesquisa (2019).

A Figura 2 indica o comportamento médio, em uma escala de 1 a 10, desse subsetor do turismo que é a hospedagem na cidade de Areia. As melhores médias foram relacionadas a visão associativista (8,9) e Foco nas vantagens associativistas (8,7). Em um bom nível está a colaboração para o planejamento turístico (7,8), a existência de confiança mútua entre os hotéis (6,6), e o nível de cooperação entre eles (6,3). Os rankings mais baixos ficaram por conta da consideração sobre o nível de competição (5,0) e de individualismo nas relações de parceria (3,0).

Os dados mostram que os gestores estão apostando no comportamento cooperativo para alavancar o desenvolvimento do turismo. Em favor desse desenvolvimento turístico, demonstra-se que o individualismo de interesses é muito baixo, com um nível de confiança mútua estipulado em 6,6 nessas parcerias. Como resultado o comportamento de coopetição desponta como promissor para o setor turístico. Estas variáveis analisadas são apontadas na literatura de turismo como impulsionadoras da consolidação das redes de coopetição, ainda que em estudos anteriores mostram resultados com baixos níveis de colaboração e de confiança (Kylanen & Rusko, 2011; Della Corte & Sciarelli, 2012; Kylanen & Mariani, 2012).

Figura 2 - Nível médio das variáveis que impactam na coopetição



Fonte: dados da pesquisa (2019).

O levantamento das parcerias na cadeia de valor da empresa (Tabela 2) complementa os dados da Tabela 1 referente às atrações turísticas, pois demonstra diretamente quais parcerias os empreendedores estão consolidando, sendo elas, na maioria, verticais, complementares e/ou com provedores. As parcerias diretas entre competidores não foram apontadas pelos entrevistados, porém os dados referentes as atrações turísticas (Tabela 1) mostram a existência

da oferta de opções de lazer de propriedade de um estabelecimento de hospedagem. O número de parcerias apontadas pelos empreendedores varia da 0 a 5, e inclui instituições de ensino, pesquisa, agências de fomento, associações do setor, transportadores, guias e agências.

Tabela 2- Tipos de parcerias na cadeia de valor da empresa

	Parcerias	Tipo de relação relacionado a cadeia de valor da empresa
Vaca Brava (3)	Mototáxi, Uso do pessoal da comunidade e Taxista.	vertical e complementar
Casa do Lago (4)	Guias, Eventos, Compra de gás e Lavanderia.	vertical, complementar e/ou provedores
Luiz Soares (0)	Não possui.	Não possui
Casa de Ana (1)	IFPB.	complementar
Hotel Triunfo (5)	Engenho Triunfo, SEBRAE, Agências de Turismo, Lavanderia e Guias	vertical, complementar e/ou provedores
Pousada Vila Real (3)	Lavanderia, Compra de Gás e Fornecedores.	vertical e provedores
Pousada Aconchegart (0)	Não possui.	Não possui
Rancho Nova Vida (5)	Secretaria de Turismo, Agência de turismo, SEBRAE, Fórum de turismo e parceria com guias.	vertical e complementar
Agro Villa (0)	Não possui.	Não possui

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Em termos de diferenciação, todas as empresas estão focadas em oferecer todo o conjunto de atividades que a cidade de Areia pode proporcionar, diferindo apenas em questões estruturais das hospedarias e do bem-receber (Tabela 3). Excetua-se a *Pousada Luiz Soares* e a hospedaria *Agro Villa* que se focam na diferenciação por preço. No entanto, salienta-se que os entrevistados destacam a existência de um diferencial por parte de seu empreendimento frente a oferta de hospedagem da cidade. Três empreendimentos apostam sua diferenciação no ambiente rural (*Casa do Lago*, *Vaca Brava* e *Rancho Nova Vida*), dois apontam o elemento rústico como diferenciador (*Vaca Brava*, *Pousada Villa Real*), dois empreendedores consideram o atendimento como diferencial (*Casa de Ana* e *Hotel Triunfo*). A localização é apontada como diferencial pela *Pousada Aconchegart*, a proposta alternativa pela *Agrovilla* e o preço pelo estabelecimento *Luiz Soares* (Tabela 3).

Enquanto as estratégias adotadas para comunicar-se e comercializar sua oferta no mercado, verificou-se que todos os empreendimentos utilizam as redes sociais e alguns websites como o *Booking.com* (Tabela 3). Porém, observou-se o uso de outras estratégias. A *Agrovilla* se utiliza de uma rede de economia colaborativa como meio também de captação de hóspedes, através do *Airbnb*. O *Hotel Triunfo*, *Pousada do Rancho*, *Pousada Vila Real*, *Pousada Vaca Brava* e *Aconchegar't* aproveitam eventos públicos e o envolvimento com a própria associação

turística (ATURA), em conjunto com a Prefeitura Municipal, para realizarem a divulgação de seus empreendimentos. Este é um posicionamento condizente com Getz (2008) que indica o turismo de eventos, seja profissional ou cultural, como importantes alavancas do turismo, assumindo um lugar de destaque nos planos de desenvolvimento e marketing da maioria dos destinos turísticos.

Também, se observa a emergência de estratégias atuais do mercado relacionadas a uma nova formação de redes online e offline. Neste sentido, a Pousada Vila Real está utilizando digital influencers e o Hotel Triunfo tem usado a sua rede de instituições de apoio, especialmente as instituições de ensino. No geral, observa-se o uso de estratégias de co-marketing por parte dos estabelecimentos de hospedagem de Areia junto com o trade turístico e organismos de fomento. Wang e Krakover (2008) já apontavam o co-marketing como uma das primeiras estratégias em destinos turísticos que foram associadas ao comportamento de cooperação.

Tabela 3- Tipos de estratégia de diferenciação e marketing

	Estratégias de diferenciação	Estratégias de Marketing
Vaca Brava	Tratamento, Rústico simples, vivência no silêncio do sítio e a experiencia de estar nos resquícios históricos de um engenho.	Rede Social e Rádio. Divulgação em eventos envolvidos com a ATURA.
Casa do Lago	Passeios no setor turístico da cidade através da estadia em uma Pousada Rural dentro do próprio município.	Redes Sociais (Instagram, Facebook, WhatsApp, Site) e Booking.com. Divulgação em eventos envolvidos com a ATURA.
Luiz Soares	Localização e preço.	Instagram, E-mail, WhatsApp e Facebook.
Casa de Ana	O hospede tem a honra de tomar conta da casa e se sentir em casa. Proposta diferenciada de Pousada e Hotel. A anfitriã está com o hóspede a todo momento.	Instagram.
Hotel Triunfo	Mostrar o que o Brejo oferece. Bem servir. Recebimento do hóspede e atendimento.	Redes Sociais, Parceria com Agência de Turismo, Ministério do Turismo, IFPB, UFPB, SEBRAE, Bancorbrás e Booking.com. Divulgação em eventos envolvidos com a ATURA.
Pousada Vila Real	Qualidade 10, Rústico Chique, Comida diferenciada, Eventos de Carnaval e Ano novo.	Redes Sociais, Lojas de Roupas, Digital-Influencer's e Booking.com. Divulgação em eventos envolvidos com a ATURA
Pousada Aconchegart	Café da manhã com música e Localização.	Redes Sociais e Comunicação verbal. Divulgação em eventos envolvidos com a ATURA.
Rancho Nova Vida	Turismo de Experiências, Ambiente para grupos grandes e Experiência Rural.	Redes Sociais, Divulgação em eventos envolvidos com a ATURA.
AgroVilla	Proposta diferenciada, Ambiente Alternativo.	Instagram, Booking.com e Airbnb.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Na cadeia produtiva do turismo, um participante essencial é o setor de hospedagem e está diretamente relacionado com a coopetição. Tendo em vista as variáveis da Tabela 4, a visão sobre o desenvolvimento turístico da cidade necessita de um melhor desenvolvimento no setor e de gestão pública para o fortalecimento do turismo. A conscientização cultural da população e a falta de pertencimento são citados como problemas que interferem para tal desenvolvimento. Os entrevistados reconhecem que há um desenvolvimento no setor, mas que ainda precisam profissionalizar o planejamento e estruturas.

Tabela 4: Visão corporativa coletiva

	Visão sobre o desenvolvimento turístico da cidade	Participação nas reuniões do planejamento do turismo da cidade	Visão sobre objetivos e metas comuns entre as empresas do setor turístico
Vaca Brava	<i>Tá melhorando, tem potencial para ser explorado. Falta de sinalização para os Destinos Turísticos</i>	<i>Não, por motivos de deslocamento, mas fica atenta as notícias por meio do WhatsApp.</i>	<i>Sim, tornar Areia mais evidente.</i>
Casa do Lago	<i>Falta muito o que se desenvolver para os destinos rurais.</i>	<i>Sim, semanalmente.</i>	<i>Mais ou menos, cada um pensa no seu, mas o principal é desenvolver Areia.</i>
Luiz Soares	<i>Quem é envolvido com o turismo que faz acontecer.</i>	<i>Não.</i>	<i>Sim, trabalhamos para isso.</i>
Casa de Ana	<i>Precisa melhorar, somos amadores, só irá melhorar quando Areia se tornar autossustentável. Falta investimento no ramo.</i>	<i>Não.</i>	<i>Sim, atingir o desenvolvimento regional.</i>
Hotel Triunfo	<i>Muita coisa ainda a ser feita. Embora nos 13 anos de turismo e trabalho já conquistou muita coisa, mas o pertencimento é o principal sentimento já conquistado.</i>	<i>Sim, por causa do engajamento e da dificuldade de todos participarem.</i>	<i>Sim, excelência em atendimento.</i>
Pousada Vila Real	<i>Crescente e promissor. Falta apoio público.</i>	<i>Sim, ativamente.</i>	<i>Sim, tornar Areia uma referência no Brejo.</i>
Pousada Aconchegart	<i>Muito bom, pois está tendo um up no turismo local. Só não pode acomodar-se.</i>	<i>Sim, ativamente.</i>	<i>Sim, desenvolver a infraestrutura local para uma melhor acessibilidade do turista</i>
Rancho Nova Vida	<i>Precisa melhorar na acessibilidade das pousadas e pontos turísticos rurais.</i>	<i>Sim, porque por estar à frente da Associação Turística.</i>	<i>Sim, entre a Atura e a Prefeitura para criar eventos mensais para tornar Areia visitável.</i>
AgroVilla	<i>Falta de cultura da população e programações à noite. Falta um despertar geral.</i>	<i>Não.</i>	<i>Não, cada um no seu foco, ainda precisa despertar que o turismo desenvolve a cidade como um todo.</i>

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Participando ou não de uma associação, foi visto que quem exerce uma atividade voltada ao turismo na cidade de Areia possui objetivos e metas em comum, pois almejam contribuir para o desenvolvimento da cidade e o melhoramento das condições de acesso aos pontos turísticos e, até mesmo, as pousadas rurais. Portanto, formam uma rede que mostra existência de cultura comum ou valores compartilhados, os quais são base para a coopetição (DELLA CORTE; ARIA, 2018). Estas evidências podem ser observadas na Tabela 4.

Quando perguntado sobre o envolvimento e a participação das reuniões da associação turística, os participantes demonstraram frequência ativa e envolvimento para tomadas de decisões. Os que responderam negativamente, não participam da associação (Tabela 4). Este resultado segue na linha do associacionismo como a variável que representa a intenção de cooperar (KYLANEN; RUSKO, 2011), e a existência de metas em comum (DELLA CORTE; SCIARELLI, 2012; CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2018).

Em geral os resultados obtidos indicaram evidências de elementos fundamentais para a coopetição. Mesmo sendo estabelecimentos em rede horizontal, é apontado um grau de complementariedade e interdependência, metas compartilhadas e o posicionamento da maioria dos empreendedores ao redor de uma instituição que fomenta o comportamento de coopetição, que é a associação ATURA. Fato que está contribuindo com a consolidação do setor e das redes de coopetição na cidade, e segue o mesmo que Bengtsson e Kock (2014) apontaram, ou seja, mesmo na presença de fatores chaves da coopetição, o sucesso da rede será melhor alcançado se conduzido por um *partner* 'neutro', como uma associação comercial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso estudado nesta pesquisa foi uma cidade do roteiro turístico Caminhos do Frio, no estado da Paraíba, Brasil, com foco no setor de hospedagem da cidade de Areia, que possibilitou identificar as estratégias mercadológicas e a formação da coopetição, permitindo compreender as redes locais e a possibilidade de contribuir para uma visão gerencial do setor turístico na cidade, que está se tornando um pilar de desenvolvimento econômico e social.

Foram aplicados questionários em uma amostragem que cobre todo o universo do sub-setor de hotelaria da cidade. A partir dos resultados obtidos pelos questionários, os estabelecimentos se enquadraram como MEI e Microempresa. A quantidade de leitos disponíveis variou de acordo com a proposta de cada hospedaria, mas totalizou em 477 leitos entre cidade e zona rural. Sobre a procedência dos hóspedes ficou evidenciado a vinda de turistas dos estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte e da própria Paraíba. O perfil mais

usual dos clientes foi o de casais e famílias de 26 a 65 anos com o intuito de buscar a tranquilidade e as atrações culturais.

No geral, observou-se que as empresas de hospedagem oferecem atividades complementares ao hóspede durante sua estadia na pousada ou Hotel, mas em alguns casos existem a oferta em parceria com outros empreendimentos, denotando o comportamento de coopetição conforme definido pela literatura (ex. KYLANEN; MARIANI, 2012; CZAKON et al, 2019). Os resultados evidenciaram que no setor pesquisado são realizadas parcerias e que a formação de redes está sendo exercida de maneira vertical, complementar e/ou horizontal, o que denota a tipologia de redes de coopetição no setor turístico apontada por Chim-Miki, Batista-Canino e Sosa-Cabrera (2018). Verificou-se que todos os empreendimentos utilizam as redes sociais e alguns *websites* e que emerge o uso de estratégias de co-marketing por parte dos estabelecimentos de hospedagem de Areia junto com o trade turístico e organismos de fomento. Este achado também segue no mesmo sentido da literatura, a qual aponta o co-marketing como uma das estratégias de coopetição comum nos destinos turísticos (WANG; KRAKOVER, 2008).

Das nove empresas pesquisadas, seis participam de associação turística local, enquanto três delas trabalham independentes. As parcerias identificadas envolvem instituições de ensino, pesquisa, agências de fomento, associações do setor, transportadores, guias e agências. Vale salientar que a maioria das empresas mostra baixo nível de individualismo na parceria, o que é favorável ao êxito de redes de coopetição e que as empresas tiveram maiores índices de visão associativista, foco nas vantagens associativas de longo prazo e colaboração no planejamento e ações turísticas. Estas características dos entrevistados do ramo hospedagem da cidade de Areia se alinha com as variáveis indicadas para consolidar redes de coopetição tanto quanto ao perfil individual (CZAKON et al., 2019), quanto pela visão coletiva (DELLA CORTE; ARIA, 2017)

Os dados evidenciaram que os gestores estão apostando no comportamento cooperativo para alavancar o desenvolvimento do turismo demonstrando que o individualismo de interesses é baixo e o nível de confiança mútua chega a ser acima da média nas parcerias. Além disso, as pousadas e hotéis possuem essências diferenciadas buscando captar sua parcela do mercado, porém mostram que há um objetivo comum que é o desenvolvimento da cidade de Areia. Para alguns respondentes a conscientização cultural da população e a falta de pertencimento foram citados como problemas que de alguma forma interferem para tal desenvolvimento.

Outro pressuposto teórico confirmado pela pesquisa refere-se à capacidade de pequenos destinos implementarem estratégias conjuntas de longo prazo, na formação de circuitos turísticos culturais (BRAMWELL; LANE, 2011; SANTOS; PEREIRA, 2018) e que o turismo

de evento tem sido uma alavanca para o setor (GETZ, 2008). A cidade de Areia faz parte do Rota Cultural Caminhos do Frio, e este circuito em parceria com outras oito cidades tem fortalecido o desenvolvimento turístico da região.

Pode-se concluir que os empresários formam uma rede com existência de cultura comum ou valores compartilhados, os quais são base para a coopetição (DELLA CORTE; ARIA, 2018) indicando evidências de elementos fundamentais para a coopetição. E mesmo sendo estabelecimentos em rede horizontal, ou seja, competidores diretos, é apontado um grau de complementariedade e interdependência, metas compartilhadas. Também, existe um posicionamento da maioria dos empreendedores ao redor de uma instituição que fomenta o comportamento de coopetição, que é a associação ATURA. Este achado se alinha com os resultados de Bengtsson e Kock (2014) que apontaram a necessidade de uma participante externo a rede para representar o elo de gerencia, o *hub* da rede, diminuindo a tensão intrínseca das relações de coopetição, e conduzindo ao sucesso.

A principal limitação desta pesquisa foi o número de estabelecimentos de hospedagem por tratar-se de um pequeno destino turístico. No entanto, isto permitiu que a pesquisa abarcasse todo o universo do caso estudado, e assim extrair conclusões que refletem o comportamento coletivo do setor de hospedagem em Areia. Desta forma, oferecer uma contribuição acadêmica e prática, relatando através desse estudo a dinâmica e as relações coopetitivas encontradas nesse estudo. Os resultados podem ser utilizados para gerenciar o setor rumo a consolidação das estratégias de coopetição.

Em termos de pesquisas futuras, sugere-se que sejam realizados novos estudos que abordem redes no contexto de roteiros culturais em cidades do interior do nordeste, posto que foram identificadas outras rotas culturais que podem trazer resultados distintos daqueles encontrados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

BARBARÁ, Saulo; DA SILVA LEITÃO, Márcia Cristina; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. A governança regional em turismo: realidade? Estudo de caso sobre o destino Estrada Real. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 5, n. 4, p. 1-16, 2007.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of business & industrial marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.

- BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial marketing management**, v. 43, n. 2, p. 180-188, 2014.
- BRAMWELL, Bill; LANE, Bernard. Critical research on the governance of tourism and sustainability. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n. 4-5, p. 411-421, 2011.
- CABRERA, S.S.; FALCÓN, J. M. G.; CABRERA, A. M. G. **La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el "momentum" organizativo**. 2003. 373f. Tese. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Gran Canaria. 2003.
- CHIM-MIKI, Adriana F.; BATISTA-CANINO, Rosa M. Development of a tourism coopetition model: A preliminary Delphi study. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 37, p. 78-88, 2018.
- CHIM-MIKI, A.F.; BATISTA-CANINO, R.M.; MOREIRA, V.F. *Drivers teóricos da coopetição: análise cienciométrica de redes de pesquisas - 1996 a 2019*. In: Anuários do ENANPAD2019.
- CORREIA, Luís. As rotas dos vinhos em Portugal: estudo de caso da rota do vinho da Bairrada. **Aveiro: UA**, 2005.
- CROES, Robertico; KUBICKOVA, Marketa. From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 2, n. 3, p. 146-154, 2013.
- CUNHA, Sieglinde Kindl da; CUNHA, João Carlos da. Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. **Revista de administração contemporânea**, v. 9, n. SPE2, p. 63-79, 2005.
- CZAKON, Wojciech; KLIMAS, Patrycja; MARIANI, Marcello. Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. **Long Range Planning**, 2019. In press.
- DELLA CORTE, Valentina; SCIARELLI, Mauro. Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks. **Corporate Ownership and Control**, v. 12, n. 1, p. 363-379, 2012.
- DELLA CORTE, Valentina; SCIARELLI, Mauro. Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks. **Corporate Ownership and Control**, v. 12, n. 1, p. 363-379, 2012.
- DELLA CORTE, Valentina; ARIA, Massimo; DEL GAUDIO, Giovanna. Smart, open, user innovation and competitive advantage: A model for museums and heritage sites. **Museum Management and Curatorship**, v. 32, n. 1, p. 50-79, 2017.
- DELLA CORTE, Valentina; ARIA, Massimo; DEL GAUDIO, Giovanna. Strategic governance in tourist destinations. **International Journal of Tourism Research**, v. 20, n. 4, p. 411-423, 2018.
- DOMARESKI-RUIZ, T. C.; CHIM-MIKI, A. F.; DOS ANJOS, F. A. Competitividad, Legado Económico e Impacto en el Turismo: Copa del Mundo. *Investigaciones Turísticas*, V.17, pp. 49-70, 2019.

Francisco Antonio dos Anjos & Pablo Flôres Limberger. **Destino turístico e gestão integrada.** Disponível em: <http://festivaldascataratas.com/wp-content/uploads/2014/01/19.-DESTINO-TUR%C3%8DSTICO-E-GEST%C3%83O-INTEGRADA.pdf>. Acesso em: 28 de set. de 2019.

FROEHLICH, José Marcos. Turismo rural e agricultura familiar: explorando (criticamente) o cruzamento de abordagens e estratégias para o desenvolvimento. **Turismo Rural: ecologia, lazer e desenvolvimento. Bauru: EDUSC**, p. 181-197, 2000.

FUMI CHIM-MIKI, Adriana; BATISTA CANINO, Rosa María; SOSA-CABRERA, Silvia. Analizando el tipo de Coopetición en redes interorganizativas turísticas de Curitiba, Brasil. **Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, 2018. Vol. 16 n 3. Págs. 769-784. 2018

GÂNDARA, José Manoel Gonçalves; GIMENES, M. H. S. G.; MASCARENHAS, R. G. Reflexões sobre o Turismo Gastronômico na perspectiva da sociedade dos sonhos. **Segmentação do mercado turístico—estudos, produtos e perspectivas. Barueri: Manole**, p. 179-191, 2009.

GETZ, Donald. Event tourism: Definition, evolution, and research. **Tourism management**, v. 29, n. 3, p. 403-428, 2008.

GILMAR TEIXEIRA DA SILVEIRA. **Turismo em cidades históricas: emprego e renda em Tiradentes/MG.** Disponível em: https://www.ucs.br/ucs/tpIVSeminTur%20/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_5/trabalhos/arquivos/gt11-03.pdf. Acesso em: 27 de set. de 2019.

GÓMEZ, Ricardo Chiva. El estudio de casos explicativo: una reflexión. **Revista de Economía y Empresa**, v. 15, n. 41, p. 119-132, 2001.

JAMAL, Tazim; GETZ, Donald. Community roundtables for tourism-related conflicts: The dialectics of consensus and process structures. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 7, n. 3-4, p. 290-313, 1999.

KYLANEN, Mika; MARIANI, Marcello M. Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. **Anatolia**, v. 23, n. 1, p. 61-74, 2012.

KYLÄNEN, Mika; RUSKO, Rauno. Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. **European Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 193-205, 2011.

KYLANEN, Mika; MARIANI, Marcello M. Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. **Anatolia**, v. 23, n. 1, p. 61-74, 2012.

LIMBERGER, Pablo Flores; DOS ANJOS, Francisco Antonio; FILLUS, Diogo. Análise da implantação e operação do Plano de Desenvolvimento Turístico de Itajaí (SC). **Caderno Virtual de Turismo**, v. 12, n. 1, p. 78-94, 2012.

LUCIANA MACIEL BARBOSA. **Redes de territórios solidários do turismo comunitário: políticas para o desenvolvimento local no Ceará.** Disponível em:

http://www.uece.br/mag/dmdocuments/luciana_maciel_dissertacao.pdf. Acesso em: 26 de set. de 2019.

LUO, Y. A coopetition perspective of global competition, *Journal of World Business*, V. 42, N. 7, pp. 129-144, 2007.

MAIA, Sara Vidal; BAPTISTA, Maria Manuel. As rotas como estratégia turística: percepção de benefícios e obstáculos na constituição de rotas museológicas na região de Aveiro. **Tourism & Management Studies**, v. 1, p. 672-682, 2011.

NUNES, Maria Rita Oliveira; DOS SANTOS, Kaline Mendonça; DE AZEVEDO, Francisco Fransualdo. TURISMO E CAPITAL SOCIAL: UMA APROXIMAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA. **PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 12, n. 2, p. 443-452, 2014.

PADULA, Giovanna; DAGNINO, Giovanni Battista. Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.

PECCINI, Rosana. A Gastronomia e o Turismo. **Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**, v. 5, n. 2, 2013.

RITALA, P., & HURMELINNA-LAUKKANEN, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828.

SANTOS, Thiago de Sousa; PEREIRA, Raquel da Silva. Governance of Tourism in Campo das Vertentes, MG, Brazil: a path to regional development?. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, n. 2, p. 83-111, 2018.

SORAYA SOUSA DE ALBUQUERQUE. **Turismo de eventos: A importância dos eventos para o desenvolvimento do turismo**. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/438/1/2004_SorayaSousaAlbuquerque.pdf. Acesso em: 27 de set. de 2019.

TABERNER, Jaume Garau. Propuesta de dos índices para la medición de la competitividad de los destinos de sol y playa del mediterráneo: avance de resultados desde el punto de vista de la demanda. **Revista de Análisis Turístico**, n. 4, 2007.

WALLEY, Keith. Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 11-31, 2007.

WANG, Youcheng; KRAKOVER, Shaul. Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 2, p. 126-141, 2008.

WEBSTER, Craig; IVANOV, Stanislav. Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations?. **Tourism Management**, v. 40, p. 137-140, 2014.

YIN, Robert K. Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. **Evaluation practice**, v. 15, n. 3, p. 283-290, 1994.

Anexo I – Questionário

Este questionário foi desenvolvido com objetivo de recolher informações entre os empresários do ramo de hospedagem na cidade de Areia, PB para obter opiniões sobre a formação de parcerias para o desenvolvimento turístico. Trata-se de um estudo de Conclusão de Curso em Administração da Universidade Federal de Campina Grande. As respostas serão tratadas de forma anônima. Sua colaboração contribuirá para o estudo deste projeto.

AS QUESTÕES ABAIXO OBJETIVAM CLASSIFICAR OS RESPONDENTES:

1. Cargo que você exerce:	2.: Quantos funcionários tem sua empresa:
3. O enquadramento de sua empresa é: <input type="radio"/> Micro Empreendedor Individual (MEI) <input type="radio"/> Profissional liberal /autônomo <input type="radio"/> Micro Empresa <input type="radio"/> Pequena Empresa <input type="radio"/> Média Empresa <input type="radio"/> Grande Empresa	4. Há quanto tempo sua empresa opera no setor/ano fundação: 5. Quantos leitos tem seu estabelecimento: Qual a média de pernoites de seu hóspede:
Qual a média de idade de seus hóspedes: <input type="radio"/> 18 a 25 anos <input type="radio"/> 26 a 35 anos <input type="radio"/> 36 a 50 anos <input type="radio"/> 51 a 65 anos <input type="radio"/> Acima de 65 anos	A principal procedência de seus hóspedes é: <input type="radio"/> Paraíba <input type="radio"/> Rio Grande do Norte <input type="radio"/> Pernambuco <input type="radio"/> Outros estados do Brasil: _____ <input type="radio"/> Outros países: _____
6. Qual o perfil mais usual de seus hóspedes: <input type="radio"/> Família <input type="radio"/> Casais <input type="radio"/> Solteiros <input type="radio"/> Viajantes à negócios <input type="radio"/> Em trânsito <input type="radio"/> Individuais <input type="radio"/> Outros	7. Qual a média de porcentagem de ocupação do seu estabelecimento: Segunda à quinta: _____ Sexta, Sábado e Domingo: _____ Alta estação: _____ Outros eventuais períodos: _____
Sua empresa participa de alguma associação turística ou empresarial? <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Sim. Quais: _____	Você possui outra empresa na cidade? Qual o ramo?

Avalie as afirmações abaixo numa escala de 1-10 sendo 1 a mais baixa pontuação para a questão e 10 a mais alta.

Em que grau sua empresa:		GRAU DE AVALIAÇÃO												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1b	O nível de competição (concorrência) no setor de hospedagem na cidade é muito alto													
2b	O nível de cooperação no setor de hospedagem na cidade é muito alto													
3b	Minha empresa colabora com o desenvolvimento turístico da cidade, participando do planejamento e das ações conjuntas													
4b	Considero importante manter uma relação de associação (pública ou privada) entre as empresas e organizações turísticas do destino em que atuo em longo prazo													
5b	Em uma relação de associação entre empresas e organizações da minha cidade somente me interessa as vantagens que posso obter													
6b	Podemos confiar nas outras empresas e organizações turísticas da cidade para formar uma aliança estratégica													
7b	Tenho intenção de manter relações de cooperação com empresas do setor													

Atividades do Hotel (infraestrutura)
O que a área de lazer do seu estabelecimento oferece?
Quais atividades/pacotes ou atrações de lazer próprias (organizadas pelo estabelecimento) são ofertadas ao hóspede (incluindo atividades gratuitas ou pagas):
Quais atividades/pacotes ou atrações de lazer ofertadas por outros empreendimentos/guias são ofertadas ao hóspede:
Negócios
Quais são seus parceiros de negócios em rede (parcerias):
Quais estratégias de diferenciação sua empresa utiliza:
Qual a sua visão sobre o desenvolvimento turístico de Areia?
Você participa das reuniões para o planejamento do turismo da cidade? Por quê?
Você considera que existem objetivos e metas comuns aos envolvidos com negócio turístico em Areia? Quais?
Quais estratégias de marketing sua empresa utiliza?