

Relações interorganizacionais no setor de turismo

Interorganizational relations in the tourism sector

*Maria Eliane Alves de Souza**

Resumo

Nos modelos da administração, a busca de vantagens competitivas nas relações interorganizacionais tem sido estimulada para diversos setores. Essa busca torna nítida a tendência de alianças entre diversas organizações, com a finalidade de realizarem as suas atividades visando à sobrevivência e à vantagem competitiva. Neste artigo, propõe-se a análise de aspectos da formação de interações estratégicas no setor de turismo, sobretudo das relações interorganizacionais que fazem alianças para complementarem suas atividades. Por meio da construção dedutiva e tendo como base conceitual as vertentes contemporâneas sobre vantagens competitivas e alianças estratégicas, destaca-se que os fundamentos de competitividade e alianças da atividade de mercados também estão presentes em uma atividade tão singular como é o turismo.

Palavras-chave: estratégias; competição; relações interorganizacionais; alianças estratégicas; turismo.

Abstract

In administration models, the search for competitive advantages in inter-organizational relationships has been stimulated in several sectors. This research clearly shows the trend for alliances between many organizations to carry out their activities, to ensure company survival and competitive advantage. This article seeks to analyze aspects of the formation of strategic interactions in the tourism sector, highlighting the inter-organizational relations between companies that form alliances to complement their activities. By means of the deductive reasoning, and having as conceptual basis the contemporary trends in competitive advantages and strategic alliances, it will be shown that the fundamentals of competitiveness and alliances in market activities are also present in a unique activity such as tourism.

Key words: strategies; competition; inter-organizational relations; strategic alliances; tourism.

* Mestre em Estatística pela Universidade de São Paulo - USP. Professora da Universidade Estadual de Santa Cruz (Ilhéus-BA). meliane2003@ig.com.br

Introdução

As dificuldades têm sido cada vez maiores e vencê-las é decisivo para a continuidade e sucesso das organizações que pretendem, em ambientes complexos e globais, manter-se competitivas.

Neste artigo, analisa-se a vantagem competitiva engendrada como estratégias de competitividade, na forma de alianças e parcerias, geradas pelas relações interorganizacionais em rede. O ponto de vista da análise é o de que a abordagem que une estratégia e relacionamento não pode ser considerada como um modismo ou como um tema de polêmicas e controvérsias de gestão e economia de empresas.

As alianças podem ocorrer de várias formas, mediante parcerias, *joint ventures*, consórcios, *clusters* ou redes. A escolha do método mais adequado depende dos fins para os quais a organização está buscando a parceria.

As empresas concentram esforços para a melhoria e investimentos em funções e atividades inerentes ao seu próprio ramo. Sabem que suas parceiras também precisam ser aperfeiçoadas para serem competitivas e apresentarem vantagens, no âmbito das parcerias estabelecidas, e sentem-se responsáveis por esse desempenho.

Desse modo, o ponto central da aliança estratégica não se configura como um tênue relacionamento de prestação de serviços ou de aquisição de produtos. O centro está nos objetivos mercadológicos comuns das empresas que estabelecem as parcerias.

A relação interorganizacional é fortalecida e ampliada pela administração das informações geradas, contribuindo para melhorar a performance nos mercados-alvo. Esse também é um aspecto importante da vantagem competitiva por meio das parcerias.

Para a abordagem deste estudo, o âmbito das redes em análise caracteriza-se, do ponto de vista do relacionamento social no campo da administração, como meio empreendedor voltado para a captação de negócios.

Um conjunto de empresas cujo alinhamento esteja voltado a uma mesma estratégia é uma rede.

Nesse sentido, pode-se entender o alinhamento de uma rede de negócios como o alinhamento de diversas entidades supra-organizacionais à estratégia da rede.

Como uma estrutura em rede, formada pela união de pequenos nós, as empresas envolvidas, em suas mais diferentes áreas, servem de apoio e fonte de informações para seus parceiros que têm objetivos mercadológicos comuns. A rapidez com que essas informações possam ser adquiridas e processadas contribui definitivamente para a capacidade de as empresas acertarem suas atuações no mercado e nas parcerias e obterem flexibilidade perante as necessidades dos mercados que desejam atender.

Para a análise e interpretação desse novo relacionamento entre as organizações, recorre-se a estudos contemporâneos relacionados às abordagens de vantagens competitivas e estratégias organizacionais. Busca-se o entendimento dessa problemática no setor de turismo, verificando como se efetua o relacionamento entre as organizações turísticas. Ressalte-se que será empregado o termo “organização” para designar as empresas privadas, os órgãos públicos e as organizações não governamentais ligadas ao setor em estudo.

1 A competitividade para as organizações

Sob o enfoque da gestão organizacional, diversas são as abordagens que enfatizam a questão da competitividade, por meio de diferentes tratamentos conceituais. Muitos autores elucidam os processos de competição e seus novos desafios para as empresas no que dizem respeito às vantagens competitivas. Para entender a competição, com base na vantagem competitiva, é preciso reportar-se a alguns autores que tratam o assunto como relacionado a características

decorrentes de atitudes internas e externas às organizações, portanto, qualidades a serem trabalhadas nesses dois âmbitos.

Porter (1990) enfatiza que o sucesso ou o fracasso de uma empresa é determinado pelo modo como ela se posiciona em seu mercado e não deve ser analisado isoladamente, sem que as forças de seu mercado também o sejam. Assim, à medida que cresce a competição em um mercado, devem evoluir também as decisões dos gestores acerca de suas vantagens competitivas.

Pode-se evidenciar, com base ainda em Porter (1990), que para se falar em competição é necessário abranger uma série de características fundamentais para a sustentação das vantagens competitivas: a satisfação dos clientes, que implica atender às suas necessidades e expectativas; a oferta de produtos/serviços com valor agregado superior ao dos concorrentes; verificação do lucro como consequência da satisfação dos clientes. Todas essas orientações devem estar claras para todos os envolvidos (internos e externos) na atividade principal da empresa. Com relação à abordagem de sustentabilidade, é preciso que vários fatores estejam presentes nesse contexto, considerando que a percepção dos gestores e a integração dos envolvidos na atividade de uma empresa devem caminhar com os mesmos objetivos.

Considerando o que foi visto, entende-se que vantagem competitiva para uma organização significa um posicionamento na competição. Para que haja essa vantagem de posicionamento, a integração e a interação são relações fundamentais. A esse respeito, Quinn (1990) destaca que a capacidade de comandar e de coordenar atividades de serviços, redes de relações e alianças estratégicas tornou-se a arma e a economia de escala estratégica mais importante para muitos dos mais bem-sucedidos empreendimentos do mundo atual.

Por sua vez, Zaccarelli (1995) aponta que os responsáveis pela gestão das empresas têm de repensar a maneira como enfrentam a competição, pois correm o risco de não a entenderem, por não saberem enxergá-la em seu conjunto de ambientes.

Sob o enfoque econômico, para que haja competição, os mercados devem estar organizados de formas distintas, em um ambiente que determina o modo como as empresas se relacionam. Todavia, nem sempre os mercados estão organizados como competitivos, de modo que, havendo vários compradores e vendedores, cada um exerce tênue influência sobre os preços e as quantidades do mercado onde atuam (VARIAN, 1999).

Esses fatores apresentam determinantes mudanças das estruturas organizacionais, no tocante ao planejamento e gestão de suas atividades internas e seus relacionamentos externos, com ênfase para a nova estrutura de relacionamento com outras organizações e com o consumidor (LOUREIRO e SANTOS, 1991; ANSOFF e MacDONNELL, 1993; BRAGA, 1999).

Entende-se que o estabelecimento de estratégias competitivas, por meio de relacionamentos interorganizacionais, é um recurso vital para as organizações, seja qual for o seu ramo de atividade, estrutura administrativa e econômica (LEON e AMATO, 2001; MOTTA, 2001).

Desse modo, uma análise competitiva que inclua todas as possíveis competições fornece uma base muito mais explícita para se aproveitarem as oportunidades, os relacionamentos e as ameaças que essas novas e complexas situações oferecem. Esse aproveitamento ocorrerá no instante em que a competição for também considerada uma oportunidade de cooperação, de parcerias e alianças estratégicas.

2 Alianças estratégicas

Em análise sobre a competitividade, Linch (1994) vê nas alianças estratégicas a oportunidade de crescimento e de sobrevivência para as empresas, especialmente por impulsionarem as mudanças internas da gestão e as forças internas, propiciando inovação e competitividade. Na ótica de Hamel e Prahalad (1995),

o repasse das atividades de uma empresa a outra requer a elaboração de um processo comum do novo modelo de gestão para todas as empresas envolvidas.

Essa visão é corroborada por Rodrigues (1999), ao defender que, em cenários altamente competitivos, são muito severas as exigências e as necessidades de adaptação, uma vez que as empresas têm de adquirir novas habilidades e capacidades, e o fazem lançando mão das colaborações estratégicas entre elas.

Segundo Amato Neto (2000), o atendimento de uma série de necessidades pode levar as empresas a buscarem alianças, destacando-se:

- a) combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- b) dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e o conhecimento adquiridos;
- c) partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- d) oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- e) exercer uma pressão maior no mercado;
- f) compartilhar recursos, em especial os que estão sendo subutilizados;
- g) fortalecer o poder de compra;
- h) obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

As alianças estratégicas surgiram como uma forma de ampliar o potencial competitivo das organizações. A estruturação das alianças resulta em ampliação da rede de interações, das quais participam as organizações individualmente, aumentando a capacidade de controlar o ambiente onde atuam. Esse maior controle dá-se pelo maior acesso a novas fontes e formas de informação, mediante as interações em atividades e estratégias nas organizações.

As alianças estratégicas surgiram como uma forma de ampliar o potencial competitivo das organizações

Noletto (2000) defende que as alianças estratégicas originaram-se na era do conhecimento, em virtude da necessidade de novas maneiras de ver, entender e agir no mercado e na competição entre as empresas.

Podem-se denominar rede de negócios os acordos de cooperação econômica entre países, alianças estratégicas entre organizações, interação de grupos, conjunto de contatos desenvolvidos por uma pessoa, no transcorrer da vida, e fator de vantagem competitiva para a obtenção de um emprego (LOPES e MORAES, 2000).

Uma aliança estratégica tem a característica de ser um eixo múltiplo de ações e, ao mesmo tempo, de caminhos para cooperar na resolução de um problema que ultrapassa as forças da empresa. As peculiaridades das empresas aliadas não são impedimentos para a convergência de interesses, a qual é necessária para que haja um posicionamento comum e uma atuação conjunta.

Lorange (1996) observa que os motivos que conduzem a uma aliança estratégica incluem compromissos em longo prazo, cooperação alicerçada em projeto ou investimento de capital, nacionalidade, contribuição decorrente da cadeia de valor, abrangência geográfica, missão, exposição a riscos, e motivos relacionados com poder de barganha e propriedade.

De acordo com Porter (1990), as empresas são forçadas, em virtude das pressões e ameaças da competitividade, das inovações tecnológicas, das exigências do consumidor e do surgimento de novos produtos e serviços, a considerar o uso das alianças estratégicas e a reavaliar o ramo de atividade em que estão atuando, observando, principalmente, o modo de concorrer à procura de oportunidades para melhorarem suas vantagens competitivas. Nessa busca por melhorias competitivas, as alianças surgem como uma estratégia de se repensar e reestruturar o negócio, adotando novas e atrativas oportunidades para a empresa.

Lewis (1992) destaca o fato de que as alianças estratégicas acrescentam mais força competitiva à empresa, ao estender o acesso a recursos externos que não conseguiria adquirir isoladamente. Os ajustamentos empreendidos pelas empresas envolvidas permitem uma atualização constante com o ambiente de atuação, com as forças que interagem nesse ambiente e também permitem o rateio dos riscos entre as empresas.

Conforme Hamel e Prahalad (1995), a atuação estratégica implica a posição de liderança desejada com os pontos que a organização usará para descrever o seu desenvolvimento, o processo gerencial efetivo centrado no ganho e motivação dos envolvidos, e indicará o comprometimento de cada um.

O relacionamento por meio de aliança estratégica inicia-se pela compreensão do benefício oferecido para cada um dos envolvidos, procurando-se estabelecer marcos que a tornem sólida com o decorrer do tempo. Passa-se, então, ao comprometimento dos envolvidos na aliança, pelo estabelecimento de um objetivo comum, concentrando o esforço por parte das empresas participantes (GOMES, 1999).

Desse modo, a complementaridade das relações que constituem uma aliança ocorre a partir das atividades desenvolvidas por cada uma das empresas que a compõem, no que diz respeito à intenção e ao comprometimento de cada uma em participar no todo gerado pela aliança.

3 Competitividade e complementaridade nas empresas turísticas

A necessidade de melhorar a atuação nos mercados-alvo tem levado o setor de turismo a buscar vantagens competitivas pelo emprego de estratégias de parcerias, especialmente quando as empresas e outras organizações se definem como inseridas não

em uma localidade – isoladas de contextos, prioridades e problemas sociais –, mas em um destino turístico, sendo participantes e propulsoras de mudanças para as melhorias do ambiente.

Essa procura por melhorias decorre da evolução no entendimento da atividade turística e suas diversas formas de segmentação, apoiada na contribuição de diversas áreas de conhecimento (a economia, a sociologia e a psicologia, por exemplo), que têm propiciado importantes e variados parâmetros de estudos sobre produtos e destinações turísticas.

O deslocamento de pessoas para as localidades é o ponto crucial para a ocorrência do turismo. Por isso, os serviços e os produtos complementares que envolvem esse deslocamento são tão relevantes como o atrativo turístico principal isoladamente, que, no turismo, era visto como a condição suficiente para que o turismo acontecesse. Sem os serviços e produtos complementares, o destino se caracteriza por condições precárias de receptivo turístico.

A necessidade de melhorar a atuação nos mercados-alvo tem levado o setor de turismo a buscar vantagens competitivas por meio de estratégias de parcerias

Beni (2001) salienta que as pessoas se deslocam para se entreterem ou por outras necessidades e razões, demandam a prestação de alguns serviços específicos, considerados isoladamente, mas que fazem parte do conjunto de satisfação esperado pelo turista. O turismo requer bens e serviços que se complementam entre si, para formar o atrativo geral: o destino.

CárdenasTabares (1986) assevera que, para se falar em complementaridade turística, é preciso reportar-se aos fatores mercadológicos fundamentais, como produto, demanda e oferta. Sobre esses fatores, Ruschmann (1999)

afirma que se devem definir e conhecer as características de um produto turístico, porque ele se compõe de elementos e percepções intangíveis, além de ser sentido pelo consumidor como uma experiência. A união de todos os seus elementos é o que torna tangível o turismo, principalmente seus serviços.

Cooper (2001) evidencia que os componentes da destinação turística só podem ser eficazes, se um planejamento e um gerenciamento cuidadosos oferecerem um produto turístico sustentável, garantindo que haja equilíbrio na relação entre eles.

Conforme Kotler, Haider e Rein (1994), as organizações que compõem o destino turístico precisam estar atentas aos desejos e necessidades dos turistas, uma vez que o sucesso depende da satisfação dos anseios e perspectivas dos clientes, mesmo antes de eles chegarem ao local. É essa atenção que norteará a atuação das organizações do destino. Assim, as potencialidades de cada empresa devem aparecer adaptando-se às mudanças ou enfrentando-as. Mesmo que a empresa tenha traçado seu processo de desenvolvimento, essas forças externas intervirão, de maneira positiva ou negativa, ao estimular ou estagnar o processo.

Em pesquisa realizada com gestores de empresas prestadoras de serviços para eventos turísticos, Macedo et al. (2002) estudaram as alianças estratégicas sob a forma de complementaridade. Eles descobriram que a aliança é vista pelos gestores como uma maneira segura de desenvolverem suas atividades, em virtude do suprimento de capacidades de que seus parceiros dispõem, ampliando a atuação de todas as empresas abrangidas.

Silva (2000) também estudou a complementaridade entre as organizações turísticas, por intermédio da rede de relações e alianças estratégicas feitas na promoção do turismo de evento da Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV/96). Observou que a participação de diversas empresas na realização/promoção de um destino promove a articulação de inter-relação dos agentes dos setores públicos e privados. No desempenho de suas funções, essas empresas não

podem agir isoladamente, porque uma ação desencadeia outra e mais outra, resultando, na sua maioria, em alto grau de interdependência.

Uma organização para estar alinhada a uma estratégia em rede precisa ter suas diversas dimensões também alinhadas para tal finalidade (CASAROTTO e PIRES, 1999).

Farias Filho, Castanha e Porto (1999) salientam a posição das redes organizacionais como espaço propício a ações empreendedoras e de oportunidade e estímulo ao crescimento das pequenas e médias empresas, principalmente no que concerne à sinergia, inovação tecnológica e à própria geração de oportunidades de negócios. Os autores não definem rede como um conjunto de empresas, mas como uma entidade supra-organizacional.

Para Leon e Amato (2001), a rede tem suas próprias dimensões orgânicas: estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Um resumo dessas dimensões na rede de negócios é apresentado a seguir:

- estrutural: a rede deve ter um sistema de autoridade e responsabilidade pelo qual tramitam dados e informações que podem ou não estar alinhados com a estratégia;
- tecnológica - deve haver, além das tecnologias envolvidas nos processos e gestão em cada empresa membro da rede, a tecnologia de comunicação entre as empresas da rede;
- humana e cultural - as atitudes, comportamento, valores, hábitos, crenças e símbolos dos indivíduos das empresas membros devem favorecer a implementação ou execução da estratégia da rede;
- política - é preciso que a existência de uma estrutura de poder decorra da força de barganha de cada empresa na rede. Dessa maneira, uma rede de negócios tem sua dimensão política alinhada com a estratégia quando sua estrutura de poder não estiver ameaçada pela estratégia da rede.

Ao se observar o modelo exposto por Silva (2000), faz-se uma caracterização genérica da relação em rede no turismo, conforme a figura 1.

Nota-se que a área de abrangência das alianças define o quanto as empresas são permeadas, compondo uma rede, sem uma empresa núcleo definida, mas centrada na satisfação do cliente (o turista) e na busca por vantagens competitivas estabelecendo uma aliança de atuação colaborativa e conjunta.

O processo de desenvolvimento turístico ocorre pelas potencialidades mercadológicas do produto ou destinação e também pela forma como se desenvolvem as relações dos agentes envolvidos direta e indiretamente no processo (PETROCCHI, 1998). A organização de empresas turísticas para explorar determinado mercado ou segmento de mercado deve contemplar fortemente

a questão da complementaridade. Torna-se, portanto, essencial que não ocorram desníveis de envolvimento e, por conseguinte, uma competição que comprometa tal desenvolvimento e a consolidação do destino no mercado. Os desníveis de envolvimento podem ser decorrentes tanto de ações isoladas dos participantes – como, por exemplo, promoções exclusivas que visem à divulgação de uma empresa, sem haver um compromisso com o destino turístico como um todo; preços praticados mais baixos que os das demais empresas do ramo de atividade; programas de fidelização que envolvem apenas uma empresa –, quanto de adoção de uma política empresarial desinteressada com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes e com as condições de preservação ambiental, de bem-estar e desenvolvimento da comunidade local e de segurança para os visitantes.

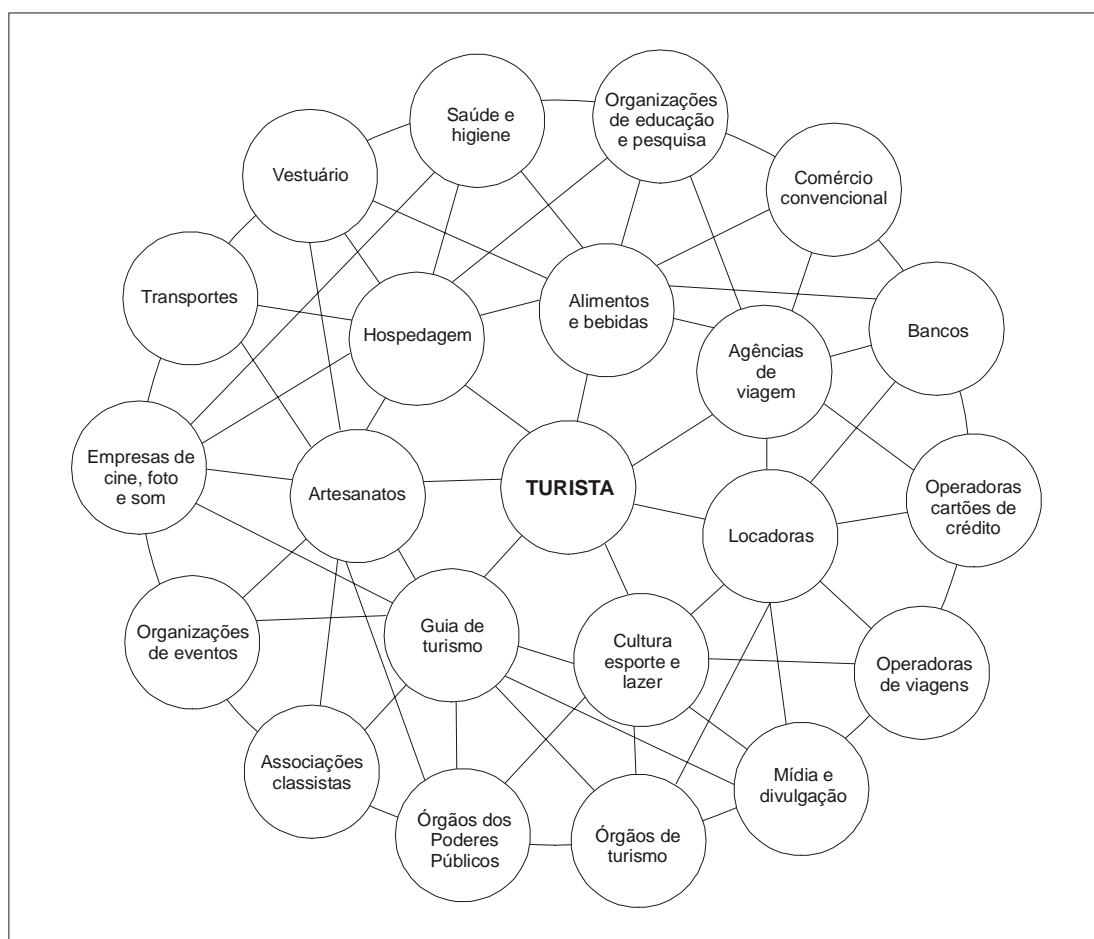


FIGURA 1 - CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DA RELAÇÃO INTERORGANIZACIONAL EM REDE NO TURISMO

FONTE: Adaptado de Silva (2000)

Conclusão

Com base nas referências expostas, buscou-se analisar as relações das empresas turísticas considerando os fatores apurados como relevantes pelos autores consultados. As características que se destacam por definir e influenciar as relações interorganizacionais são as competências empresariais, especialmente as relacionadas a quatro aspectos basilares das organizações do destino turístico, quais sejam:

- a) a definição e a seleção das atividades e objetivos;
- b) a avaliação e a visualização das oportunidades de negócios;
- c) os impactos e o sistema de trocas entre as empresas;
- d) a integração e a alavancagem do destino turístico.

Assim, a competitividade dos ramos de atividades das empresas turísticas e a crescente competição do setor por fluxos de turistas mais rentáveis determinarão a forma das relações interorganizacionais, ocasionando uma constante preocupação qualitativa na prestação dos serviços e atendimento de reivindicações e necessidades dos parceiros.

Essa preocupação, por sua vez, com a qualidade dos serviços e da própria aliança traz a conscientização de que os riscos inerentes ao desenvolvimento das atividades também são compartilhados por todas as organizações participantes da aliança. Dessa maneira, empresas que desenvolvam atividades sem padrão de qualidade e sem a responsabilidade de que os objetivos do destino turístico sejam alcançados estão arriscando os objetivos do conjunto das organizações envolvidas e, por conseguinte, do próprio destino turístico. Logo, todos se tornam responsáveis e co-responsáveis.

O comprometimento dos envolvidos na aliança somente se efetua pelo desenvolvimento de papéis específicos. Entretanto, os objetivos próprios e comuns aos demais integrantes da aliança modelam as estratégias de gestão interorganizational. Os posicionamentos individualizados e coletivos, com relação às atividades desempenhadas por cada um dos envolvidos, constroem uma rede definida e alicerçada nas expectativas e necessidades da aliança.

No turismo, as relações entre empresas concorrentes podem determinar condições desiguais de mercado, conduzindo a uma concorrência predatória e destrutiva. A aliança poderá ser uma maneira estratégica e segura de as empresas turísticas desenvolverem suas atividades, permitindo que cada empresa envolvida amplie e estenda suas capacidades de atuação.

A aliança é caracterizada por uma rede definida pela interdependência organizacional, com processos de funções e serviços compartilhados e complementados com atividades que passam a ser executadas por outras empresas de turismo (ou não), e que incluem atividades de apoio, intermediárias ou diretamente relacionadas com a atividade do destino turístico.

Se uma empresa deixar de cumprir o seu papel, pode comprometer o funcionamento de uma outra atividade, prejudicando o padrão de qualidade do destino em torno do qual todos os envolvidos no processo têm expectativas. A falha ou falta de uma das empresas de turismo compromete todo o esforço de venda do destino, prejudicando as atividades do *trade*: transporte, hospedagem, divulgação e mídia, receptivo, entre outras.

Por conseguinte, o sucesso de um destino turístico depende não só das empresas diretamente ligadas ao turismo, mas também das complementares e indiretas (coleta de lixo, telefonia, eletricidade, saúde, bancos etc.), mobilizando outras empresas e instituições, especialmente, *da* e *na* região onde esteja localizado. Essa é a caracterização do relacionamento interorganizational na atividade turística, embasado no relacionamento em rede (integração e interação) e não no relacionamento linear, dissociado e sem ligações com pontos fora do eixo do turismo, importantes para a consolidação de um destino turístico.

Pelo alto grau de competitividade entre localidades turísticas, é necessário identificar o lugar onde esteja o atrativo principal como destino turístico. Essa visão privilegia a noção de conjunto de empresas e outras organizações da cidade turística, com a finalidade de oferecer produtos/serviços de forma integrada – promovendo a principal vantagem competitiva do lugar – para garantir a gestão de maneira otimizada e sustentável do destino turístico.

- Recebido em: 14/06/2005
- Aprovado em: 06/12/2005

Referências

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2001.
- BRAGA, S. R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CÁRDENAS TABARES, F. **Producto turístico**. México: Trilhas, 1986.
- CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COOPER, C. **Turismo, princípios e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FARIAS FILHO, J. R.; CASTANHA, A. L. B.; PORTO, C. P. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais... ENANPAD**, 1999.
- GOMES, B. C. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**, ano 3, n.15, jul./ago. 1999.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. **Marketing público**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LEON, M. E.; AMATO, J. N. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. In: WORKSHOP: REDES DE COOPERAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PRO-EPUSP, 2001.
- LEWIS, J. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LINCH, R. P. **Alianças de negócios, a arma secreta: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LOPES, H. E. G.; MORAES, L. F. R. **Redes e organizações: algumas questões conceituais e analíticas**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEO, 2000.
- LORANGE, P. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. dos. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.26, n.1, p.23-31, jan./mar. 1991.
- MACEDO, C. H. R. et al. Alianças estratégicas: complementaridade turística e competitividade. **Revista de Economia da UNA**, Belo Horizonte, v.7, n.4(21), p.97-111, out./dez. 2002.
- MOTTA, F. G. Novas formas organizacionais e a busca pela competitividade. In: WORKSHOP: REDES DE COOPERAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PRO-EPUSP, 2001.
- NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas**. São Paulo: Global, 2000.
- PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- QUINN, J. B. Strategy and services. **Harvard Business Review**, Boston, Mass. Mar./Apr. 1990.
- RODRIGUES, S. B. (Org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUSCHMANN, D. **Marketing turístico**. Campinas: Papyrus, 1999.
- SILVA, F. P. S. **Turismo em rede**. Salvador: FacTur Bahia, 2000.
- VARIAN, H. R. **Microeconomia: princípios básicos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ZACCARELLI, S. B. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.1, p.14-21, jan./fev. 1995.

