



## **REDES DE COOPERAÇÃO: UM ESTUDO APLICADO A EMPRESAS TURÍSTICAS DO POLO CHAPADA DAS MESAS, MARANHÃO**

Celso Maciel de Meira<sup>1</sup>  
Nilton Marques de Oliveira<sup>2</sup>  
Roberto de Barros Mesquita<sup>3</sup>

### **GT 2 – Ordenamento Territorial**

#### **APRESENTAÇÃO DO TEMA**

Esta pesquisa<sup>4</sup> tem como tema de estudo “redes de cooperação”. O estudo foi aplicado a empresas turísticas, sediadas em municípios do Polo Turístico Chapada das Mesas, porção sul do estado do Maranhão.

As redes de cooperação consistem na associação de empresas que se unem sob uma mesma proposta, com metas coletivas e em conformidade com suas identificações legais, compartilhando os benefícios gerados. Por meio dessa abordagem, as redes têm a capacidade de fomentar a gestão colaborativa em busca de resultados competitivos, incentivando o comprometimento coletivo dos envolvidos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

O referido polo trata-se de um território demarcado pelo Ministério do Turismo, no âmbito de suas políticas de regionalização. Entende-se como polo um “recorte territorial a ser trabalhado prioritariamente pelos governos e municípios observando suas características [...]” (BRASIL, 2018, s/p). O estado do Maranhão está dividido em nove polos, dentre estes o da Chapadas das Mesas, constituído por 12 municípios, onde estão sediados os municípios elencados à investigação: Riachão, Carolina e Estreito, lindeiros ao Parque Nacional da Chapada das Mesas, onde ocorrem os fluxos turísticos da região.

Ainda, em se tratando de delimitação, elencou-se empresas dos segmentos de agências de viagem, alojamento, alimentação e transporte terrestre, consideradas

---

<sup>1</sup> Instituto Federal do Maranhão; Mestre em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná: celso.meira@ifma.edu.br.

<sup>2</sup> Universidade Federal do Tocantins; Doutor em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná; niltonmarques@mail.uft.edu.br.

<sup>3</sup> Universidade do Estado de Mato Grosso; Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais: robertomesquita@unemat.br.

<sup>4</sup> Pesquisa fomentada pela Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA), Edital nº 02/2022, apoio à projeto de pesquisa.



como organizações que desenvolvem atividades características do turismo [ACTs] (Coelho; Sakowski, 2014). Essas organizações foram denominadas, neste texto, como “empresas turísticas”. Durante o trabalho de campo, entre os meses de março e abril de 2023, encontrou-se 194 organizações nos referidos municípios. O levantamento foi motivado pela insuficiência de dados dos órgãos oficiais, principalmente, das prefeituras. Destas, 84 empresas se encontravam cadastradas junto ao Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam no Setor de Turismo [CADASTUR] (BRASIL, 2023), ou seja, 43% do total das empresas.

## **OBJETIVO**

Analisar o desenvolvimento na região Chapada das Mesas a partir das formas de gestão de empresas do setor turístico por meio dos estudos de redes de cooperação.

## **METODOLOGIA**

Do quantitativo de empresas levantadas (194), aplicou-se a pesquisa para 45 gestores, alcançando uma amostra de 23% das empresas dos municípios abarcados pela investigação. Para desenvolvimento da investigação, aplicou-se técnicas de pesquisas exploratória e descritiva. Sobre os dados levantados, foram considerados os primários e os secundários. Referente aos dados primários, foram obtidos por meio dos instrumentos próprios de coleta de dados de campo, aplicados presencialmente. Os instrumentos de coleta de dados foram desenvolvidos em forma de questionário e protocolo de entrevista, aplicados para 45 gestores das empresas investigadas. O universo pesquisado, nos três municípios supracitados, compunha-se por 194 empresas turísticas (ACTs). Os questionários, elaborados com questões abertas e fechadas, buscaram traçar o perfil dos gestores e caracterizar práticas de gestão das empresas. O protocolo de entrevista (estruturado) visou compreender sobre redes de cooperação no âmbito das gestões das organizações. Para tratamento, análise, interpretação e apresentação dos resultados da pesquisa, utilizou-se métodos quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos foram compilados e tabulados por meio dos recursos do Programa Excel. Em se tratando da aplicação do aporte qualitativo, após as transcrições das respostas dos gestores, aplicou-se técnicas de



análise de conteúdo, conforme se seguem nas seções “Resultados e Conclusão”. Como codificação aos gestores respondentes da pesquisa, foi utilizada a letra “R” (exemplo: R1, R2 e, assim, sucessivamente).

## **RESULTADOS**

No tocante ao perfil dos gestores, descobriu-se que, 38% das empresas são geridas por mulheres e 62% por homens. Sobre as idades dos gestores, a faixa etária entre 31 e 40 anos apresentou o maior número de respondentes, perfazendo 31%. Seguida pelas faixas etárias entre 41 e 50 anos e 51 a 60 anos, respectivamente com 20%. Referente à naturalidade dos respondentes, 62% são naturais do estado do Maranhão. A respeito da escolaridade dos gestores, 40% são formados em nível superior, 51% ensino médio e 9% ensino fundamental. Em nível superior, as áreas de Administração, Ciências Contábeis, Direito e Pedagogia, correspondem a 20% das respostas apuradas. A área de Administração foi a qual apresentou o maior número de formados (7%). Dentre os gestores, 44% iniciaram no setor de turismo sem qualquer experiência em gestão, e 73% ingressaram sem nenhuma experiência ao setor de turismo.

Concernentes às práticas de gestão das empresas, apurou-se que 38% das empresas são geridas por mulheres e 62% por homens. Destas, 58% da amostra são geridas pelos seus proprietários, 31% por familiares e 11% por gerentes. Referente ao tempo de funcionamento das empresas, 31% iniciaram suas atividades a menos de cinco anos, 22% entre 6 e 10 anos e 18% entre 11 e 15 anos. Como escopo empresarial, 36% dos gestores responderam ser a manutenção da capacidade de produção, 29% aumentar a capacidade produtiva por meio de investimentos de longo prazo e 22% aumentar a produção em curto prazo. Referente ao número total de funcionários, descobriu-se que as empresas contam com 251 pessoas. Duas dessas organizações, respectivamente, com 16 e 26 pessoas contratadas, foram as quais apresentaram o maior número de funcionários. No entanto, seus gestores optaram por não responder à questão sobre a condição de suas contratações, isto é, se tinham ou não registro em carteira de trabalho. Sendo assim, o quantitativo de funcionários informados pelos demais gestores (43) foi de 209 pessoas. Desse número, 100 funcionários são contratados com registro em carteira e 109 não contam com tal registro. Em números percentuais, isso equivale a 52%. A respeito de capacitação



profissional, 69% dos gestores responderam que não oferecem capacitação para seus contratados. Referente ao grau de parentesco dos funcionários, em relação ao empregador, 29% dos respondentes afirmam que em seus quadros funcionais existem parentes dos proprietários. Sobre a forma de contratação dos funcionários, 69% são contratados por tempo indeterminado, 20% por demanda e 11% das empresas não têm funcionários, por serem empresas individuais.

A partir das respostas dos gestores sobre participação em associações empresariais e/ou entidades relacionadas ao setor de turismo, foi possível fragmentá-las em seis agrupamentos: falta de oportunidade, desinteresse, pouco tempo de atuação da empresa, não foram procurados, desinformação e participação. Os gestores que afirmaram fazer parte de associações empresariais e/ou entidades relacionadas ao turismo, representaram 13% da amostra. Em sua maioria, asseguraram participar do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR). Ademais, 36% dos gestores responderam colaborar exclusivamente por meio de indicações. Nesse sentido, um dos gestores, sinteticamente, respondeu: “Os empresários indicam outras pousadas aos turistas. A cooperação acontece na forma de indicações” (R26). Do quantitativo de empresas que não cooperam de nenhuma maneira, equivalente a 16%, não souberam explicar o porquê da não cooperação. Dentre os demais gestores (31%), levantou-se resposta com a que segue: “Na verdade, a gente trabalha de forma separada dos demais, sendo que a cooperação é algo que pode trazer benefícios” (R17). Sobre cooperação por meio dos governos municipal, estadual e/ou federal, 44% dos gestores não souberam responder o porquê que a ação não acontece. Os demais gestores, em igual percentual, asseveraram que o principal motivo da não cooperação, nesse sentido, seria a ausência do poder público junto às empresas. Dentre as respostas dos gestores, verificou-se: “Não tem cooperação, pois acredito que falta incentivo do poder público” (R2). No tocante à cooperação por meio governamental, 12% dos gestores afirmaram que algumas ações pontuais relacionadas acontecem, em particular, por meio das prefeituras, conforme a seguinte resposta: “A prefeitura indica nosso hotel. Não existe cooperação dos governos estadual e federal” (R31). Sobre possibilidade de contribuição de cooperação para o planejamento, gestão e desenvolvimento da empresa, 36% responderam de há possibilidade significativa de contribuição e 47% disseram que pode contribuir, desde que haja melhor compreensão de como se aplica na prática.



## CONCLUSÃO

As empresas são de pequeno porte, geridas por proprietários ou por seus familiares, em sua maioria com baixo nível de escolaridade e formações distintas ao setor de turismo, quando se analisa as escolaridades dos gestores formados em nível superior. Essas organizações fazem parte do perfil das prestadoras de serviços, constituintes do produto turístico, comumente ofertado ao mercado como pacotes de viagem, que demandam de uma série de produtos e serviços de organizações pequenas ou diminutas. Em se tratando de vínculos entre as organizações e entidades associativas, poucas são as empresas envolvidas nessas ações, salvo aquelas que seus gestores são membros do COMTUR. Sobre cooperação, observou-se que ocorrem timidamente, de maneira informal, organizadas sob a ausência dos poderes públicos, salvo em nível municipal, como é o caso de um reduzido número de empresas. Por fim, ações mais consistentes em relação às cooperações entre as empresas podem se efetivar por meio de melhor compreensão do que se trata e como podem ser colocadas em prática. Desafios a serem vencidos pelas organizações e os poderes públicos. Por último, esclarece-se que, cruzamentos e análises mais acurados dos dados, por meio dos aportes quantitativos e qualitativos, ainda restam.

## REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo**. Disponível em: <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/>. Acesso: 28 fev. 2023.

COELHO, M. H. P. & SAKOWSKI, P. A. M. **Perfil da mão de obra do turismo no Brasil nas atividades características do turismo e em ocupações**. Brasília, DF: Ipea, 2014.

BRASIL. Ministério do Turismo (MTur). **Regionalização Sensibilização e Mobilização**. Brasília: 2019a. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/acesso-ainformacao/63-acoas-e-programas/5020-cadastur.html>. Acesso em: 11 mar. 2022.  
BRASIL. Ministério do Turismo (MTur). **Municípios inscritos no Mapa do Turismo podem emitir certificado digital**. Brasília: 2018. Disponível em: <http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/>. Acesso em: 11 mar. 2022.