

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

MARCELO BRAGANÇA HILLAL

**COOPETIÇÃO TRANSFRONTEIRIÇA NO TURISMO: DESAFIOS E
OPORTUNIDADES EM CONURBAÇÕES BINACIONAIS**

Santana do Livramento

2025

MARCELO BRAGANÇA HILLAL

**COOPETIÇÃO TRANSFRONTEIRIÇA NO TURISMO: DESAFIOS E
OPORTUNIDADES EM CONURBAÇÕES BINACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração, linha de pesquisa Estratégia e Sistemas.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Junior

Santana do Livramento

2025

MARCELO BRAGANÇA HILLAL

**COOPETIÇÃO TRANSFRONTEIRIÇA NO TURISMO: DESAFIOS E
OPORTUNIDADES EM CONURBAÇÕES BINACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração, linha de pesquisa Estratégia e Sistemas.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Junior

Projeto de Dissertação defendido em: 17 de junho de 2025.

Banca examinadora:

Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Junior
Orientador
PPGA/Unipampa

Dr^a. Silvia Amélia Mendonça Flores
PPGA/Unipampa

Dr. Deivid Ilecki Forgiarini
Profiap/UFAC



Assinado eletronicamente por **PAULO VANDERLEI CASSANEGO JUNIOR, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 07/07/2025, às 15:39, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1753538** e o código CRC **6BCB1F0C**.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, expresso minha profunda gratidão a Deus e à vida, por todas as bênçãos recebidas ao longo desta jornada. Agradeço pela força, pela energia, pela sabedoria e pelas pessoas que foram colocadas em meu caminho durante todos esses anos.

Dedico também este trabalho ao meu pai, Mozart Mattar Hillal (em memória), por todos os ensinamentos que me deixou e que me acompanham diariamente. Com ele aprendi o valor da ética, da moral e de buscar ser uma pessoa melhor a cada dia. Sua presença permanece viva em cada passo da minha caminhada.

Ao meu tio, Jonas Cardona Venturini, registro minha eterna gratidão pelo apoio incansável, pela confiança depositada e por ter me apresentado a oportunidade do mestrado. Seu incentivo constante me proporcionou não apenas uma nova etapa, mas uma verdadeira transformação de vida. O qual posso considerar, para mim, como um pai.

Minha gratidão ao meu querido amigo e orientador, Professor Doutor Paulo Vanderlei Cassanego Junior, deixo meu sincero reconhecimento e admiração, tanto pela sua competência profissional quanto pelas qualidades humanas que o tornam inspirador. Seu apoio contínuo, incentivo e disponibilidade foram essenciais para a concretização desta dissertação. Minha escolha por ele como orientador não poderia ter sido mais acertada. Agradeço também às Professoras e Doutoradas Kathiane e Silvia, membros da banca examinadora, pelas valiosas contribuições e sugestões que enriqueceram imensamente este trabalho.

Ao carinho e sorriso dos professores, amigos e colegas do mestrado, meu muito obrigado por toda a parceria, pela troca de conhecimentos, pela amizade e pelo apoio mútuo ao longo da trajetória. Vocês foram fundamentais para meu crescimento acadêmico e pessoal.

Não poderia deixar de mencionar a minha família, a gratidão e carinho nessa jornada, todo o apoio, em especial à minha mãe Silvia e ao meu irmão Mozart, por todo o suporte, paciência e amor incondicional. Sem vocês, não teria conseguido chegar até aqui. O apoio de vocês foi essencial para que eu tivesse tempo e condições de me dedicar a este projeto.

Estendo meus agradecimentos aos colegas e colaboradores de trabalho, em especial ao meu colega e amigo Rodrigo, por todo o incentivo e companheirismo ao longo desse percurso.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho e para meu crescimento pessoal. Cada um de vocês deixou uma marca significativa nesta jornada.

*“Deem graças em todas as circunstâncias,
pois esta é a vontade de Deus para vocês em Cristo Jesus”
1 Tessalonicenses 5:18*

RESUMO

Este trabalho analisa a coopetição turística na conurbação binacional entre Santana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai), com base na integração urbana e nas políticas públicas recentes, justificando-se pela necessidade de compreender e propor estratégias colaborativas que fortaleçam o turismo como vetor de desenvolvimento regional sustentável. Esta pesquisa tem como objetivo analisar os impactos da coopetição entre organizações localizadas na conurbação binacional entre Santana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai), considerando seu papel no desenvolvimento da região. Os objetivos específicos incluem: identificar os principais atores envolvidos na coopetição e suas contribuições para a conurbação; examinar a relação entre as empresas e as políticas públicas que afetam a coopetição; avaliar os desafios enfrentados nas dinâmicas de mercado local e internacional; propor estratégias e uma agenda futura que fortaleçam os benefícios da coopetição; e, por fim, avaliar os problemas estruturais e institucionais existentes em contextos de conurbações binacionais. A partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, foram realizadas entrevistas com atores estratégicos do setor turístico, buscando compreender como a cooperação entre concorrentes influencia a governança local e a competitividade regional. Os resultados contribuem para o debate sobre cooperação territorial, turismo transfronteiriço e desenvolvimento regional em cidades gêmeas sul-americanas, além de evidenciar a presença de coopetição entre organizações turísticas de Santana do Livramento e Rivera, com destaque para redes informais, eventos conjuntos e desafios na governança e institucionalização. As entrevistas confirmam a relevância da co-localização, coprodução, co-empresendedorismo e gestão estratégica no contexto binacional.

Palavra-chave: Turismo; Coopetição; Governança; Desenvolvimento Regional; Fronteira.

ABSTRACT

This study analyzes tourism co-competition in the binational conurbation between Santana do Livramento (Brazil) and Rivera (Uruguay), based on urban integration and recent public policies. It is justified by the need to understand and propose collaborative strategies that strengthen tourism as a driver of sustainable regional development. The objective of this research is to analyze the impacts of co-competition among organizations located in the binational conurbation of Santana do Livramento (Brazil) and Rivera (Uruguay), considering their role in the region's development. The specific objectives include: identifying the main actors involved in co-competition and their contributions to the conurbation; examining the relationship between businesses and public policies that affect co-competition; assessing the challenges faced in local and international market dynamics; proposing strategies and a future agenda to enhance the benefits of co-competition; and, finally, evaluating existing structural and institutional problems in binational conurbation contexts. Using a qualitative and exploratory approach, interviews were conducted with strategic actors from the tourism sector to understand how cooperation among competitors influences local governance and regional competitiveness. The results contribute to the discussion on territorial cooperation, cross-border tourism, and regional development in South American twin cities. They also highlight the presence of co-competition among tourism organizations in Santana do Livramento and Rivera, emphasizing informal networks, joint events, and challenges in governance and institutionalization. The interviews confirm the relevance of co-location, co-production, co-entrepreneurship, and strategic management in the binational context.

Keywords: Tourism; Co-competition; Governance; Regional Development; Border.

LISTA DE SIGLAS

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

COMTUR – Conselho Municipal do Turismo

OMT – Organização Mundial do Turismo

SETUR – Secretaria de Estado de Turismo

TBC – Turismo de Base Comunitária

TCLE – Termo de Consentimento Livre Esclarecido

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....98

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA REPRESENTANTES.....	95
APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA EMPRESAS.....	96

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo do nível do sistema de Coopetição.....	26
Figura 2 – Modelo de Coopetição na gestão de destinos turísticos.....	28
Figura 3. Um modelo dinâmico dos cinco mecanismos de construção de confiança na coopetição em rede.....	30
Figura 4 – Modelo adaptado do sistema de Coopetição.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados.....	34
Quadro 2 - Matriz de Amarração.....	38
Quadro 3 – Tipologia dos Entrevistados quanto à Coopetição Regional no Turismo....	65
Quadro 4 – Análise das percepções dos entrevistados sobre o marketing turístico conjunto em Santana do Livramento – Rivera.....	68
Quadro 5 – Comparativo, Coopetição no Turismo Binacional (Santana do Livramento - Rivera).....	84
Quadro 6 – Desafios, Oportunidades e Sugestões para Melhorias na Coopetição Turística em Santana do Livramento e Rivera.....	86

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 TURISMO.....	20
2.2 COOPETIÇÃO NO TURISMO.....	24
2.3 MODELO DE COOPETIÇÃO NO TURISMO	25
2.3.1 Abordagem de Chim-Miki e Batista-Canino (2018)	25
2.3.2 Abordagem de Hermawan e Hotalung (2020).....	28
2.3.3 Abordagem de Czakon e Czernek (2016).....	29
3. METODOLOGIA	33
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	33
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	34
3.3 COLETA DE DADOS	35
3.3.1 Instrumentos de coleta de dados	36
3.4 ANÁLISE DOS DADOS E CRITÉRIOS DE QUALIDADE.....	36
3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA (MÉTODO)	38
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 ANÁLISE DOS REPRESENTANTES DOS CONSELHOS	40
4.2 ANÁLISE REPRESENTANTES DAS EMPRESAS.....	60
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	82
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	93
ANEXO I TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	101

1. INTRODUÇÃO

O ambiente ao qual encontram-se as empresas pesquisadas neste estudo, remete a uma conurbação binacional, a qual refere-se às cidades de Santana do Livramento/Brasil e Rivera/Uruguai.

A conurbação remete a identificar esses padrões urbanos, delineando a extensão das áreas construídas. Quando duas cidades integram seus tecidos urbanos, ultrapassam as fronteiras político-administrativas, tanto nacionais quanto internacionais, e estabelecem conexões socioeconômicas robustas. Embora cidades em municípios vizinhos frequentemente mantenham laços estreitos, a continuidade urbana nem sempre é evidente entre elas (IBGE, 2016).

Esta região conhecida como Fronteira da Paz é uma fronteira seca, portanto, não há qualquer obstáculo entre uma cidade para a outra, sendo de livre circulação e travessia de um país para o outro. As cidades foram se desenvolvendo e expandindo sendo separadas apenas por demarcações territoriais.

Devido a essa peculiaridade, a Fronteira da Paz se tornou um forte atrativo turístico devido às suas características turísticas, sociais, culturais e demais vantagens oferecidas pelo turismo de compras devido a sua vantagem comercial, tanto pelo fator de diferenciação e exclusividade dos produtos como no fator custo.

Tendo isso em vista, entende-se que essa conurbação juntamente com suas parcerias e união estratégica das cidades encontram-se voltadas aos atrativos turísticos e à atração de turistas, portanto, seus objetivos se solidarizam com um ambiente propício para a coopetição turística.

O termo coopetição foi cunhado por Brandenburger e Nalebuff (1996), sendo a combinação da competição e cooperação, porém, propondo este relacionamento de uma forma mais dinâmica, diferente de suas propostas individuais.

Para os autores, em relação a coopetição, entendem que nos negócios o seu sucesso não exige que os outros falhem - podem haver diversos vencedores. Com isso, teorizam a respeito de uma nova mentalidade, onde basicamente é relatada a possibilidade de competir sem ter que matar a oposição. Como por exemplo um cenário somente de competição com intermináveis conflitos, acabaria ocorrendo apenas uma relação com resultados de perda-perda, não sobrando fatias para ambos. Da mesma forma, existe a possibilidade de cooperar sem ter de ignorar seus próprios interesses, sendo uma relação possibilitando perder-ganhar (BRANDENBURGER E NALEBUFF, 1996).

As associações como o conselho de turismo desta conurbação, são fundamentais para o meio empresarial devido a sua capacidade de formar alianças e representatividade entre os participantes (CHIM-MIKI, BATISTA-CANINO E MEDINA-BRITO, 2018). Para Barlow et al. (1997), parcerias são essenciais para um processo pelo qual as organizações desenvolvem relacionamentos colaborativos. Podendo estas serem associações, as quais não necessariamente devem representar uma aliança formal, podendo se formarem por diversos tipos de aliança, sendo relações de confiança algo vital para o sucesso de parcerias (BARLOW et al., 1997).

Em relação a estas associações existentes das cidades, este trabalho tem o intuito de examinar e descrever as políticas públicas e projetos existentes, avaliando os efeitos da coopetição e propor um modelo de gestão e estratégias para que possam potencializar os benefícios para a conurbação em âmbito binacional.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Nesse cenário, a coopetição, estratégia que combina cooperação e competição entre organizações, emerge como um modelo promissor para lidar com a complexidade das dinâmicas locais. Organizações situadas em uma conurbação binacional enfrentam o desafio de articular interesses diversos em meio a sistemas legais distintos, assimetrias econômicas e culturais, bem como barreiras institucionais. Ao mesmo tempo, a proximidade física e a complementaridade de recursos oferecem oportunidades únicas para ações colaborativas, inovação conjunta e fortalecimento da competitividade regional.

Diante disso, o problema que se coloca é: quais são os principais desafios e oportunidades da coopetição entre organizações situadas em uma conurbação binacional?. Entender como esses atores lidam com tensões inerentes à cooperação e à competição, como constroem confiança em um ambiente transfronteiriço e quais estratégias adotam para gerar valor compartilhado torna-se fundamental para o aprimoramento da governança regional, especialmente em setores como o turismo, o comércio e o desenvolvimento regional.

Ao investigar essa problemática, busca-se contribuir para o avanço teórico e prático sobre modelos de gestão estratégica em regiões fronteiriças, valorizando a

singularidade dos contextos binacionais e o potencial transformador da coopetição como mecanismo de integração e desenvolvimento regional.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é: Analisar a presença da coopetição em organizações em uma conurbação binacional.

Tendo como objetivos específicos:

1. **Identificar** os principais atores envolvidos na coopetição e suas respectivas contribuições para a conurbação.
2. **Avaliar** os desafios da coopetição nas dinâmicas de mercado locais.
3. **Compreender** as oportunidades na coopetição transfronteiriça.

1.3 JUSTIFICATIVA

A conurbação binacional entre Santana do Livramento, no Brasil, e Rivera, no Uruguai, é um exemplo singular de integração urbana, cultural e econômica na América do Sul. A partir da década de 2020, esse espaço passou a ser ressignificado por políticas de planejamento urbano integradas, reforço de práticas turísticas sustentáveis e intensificação das articulações institucionais binacionais, configurando o que pode ser denominado como uma "nova conurbação" – conceito que incorpora não apenas a continuidade física entre cidades, mas também novas dinâmicas de governança compartilhada e cooperação territorial.

Com base na Agenda Urbana da Fronteira da Paz, implementada a partir de 2020, e no reconhecimento do Aeroporto de Rivera como binacional (em 2023), nota-se o avanço de instrumentos de governança multiescalar voltados ao desenvolvimento conjunto da região, envolvendo turismo, segurança pública, mobilidade e ordenamento territorial (ANAC, 2023). Este cenário de integração contemporânea se distingue das fases anteriores, marcadas por informalidade e ausência de políticas urbanas coordenadas.

No campo do turismo, há um movimento crescente de valorização do turismo rural, enogastronômico e de compras, com destaque para a “Ferradura dos Vinhedos” e os free shops de Rivera. O turismo é visto não apenas como vetor econômico, mas como instrumento de integração sociocultural e preservação das identidades locais (MOTTA, 2021). O crescimento econômico da região em termos de investimentos tem sido notável, especialmente após a retomada do comércio nesses últimos anos - retomada pós pandemia - apesar dessa crise temporal e os desafios existentes, a cidade passou a crescer com a retomada do turismo independentemente do comércio da região sofrer muita volatilidade devido à forte relação de dependência com o dólar (IBGE, 2021).

Na região urbana o turismo é a principal atividade econômica para ambas as cidades fronteiriças. Apesar da retomada turística na cidade, grande parte deste público é voltado ao turismo de compras, portanto, existe uma lacuna, o que salienta a oportunidade e a necessidade de explorar melhor os atrativos turísticos da cidade, tendo em vista que este necessita ser aprimorado, o associativismo e cooportunidade passam a ser uma excelente alternativa.

Para Luo (2004), a cooportunidade envolve cooperar para criar um “bolo” de negócios maior, ao mesmo tempo para dividi-lo. Sendo assim, uma forma de prosperar em conjunto, passando a mensagem de que o destino turístico binacional é onde deve perseverar a coletividade, os concorrentes são os demais destinos. Segundo pesquisa da SETUR (2023), após mapear 81 mil turistas, identificou que mais da metade das pessoas que fazem turismo no Rio Grande do Sul moram no próprio estado.

Dessa forma, entende-se que a pesquisa da SETUR (2023) juntamente com a visão de Luo (2004), trazem a clareza de que os concorrentes e competidores são os demais destinos, o que favorece a visão de cooperação conurbação.

Portanto, este trabalho justifica-se pela atualidade e relevância da temática, ao investigar os elementos estruturantes da nova conurbação entre Santana do Livramento e Rivera, com foco no turismo como catalisador de integração. A pesquisa se insere em uma lacuna científica relacionada à gestão urbana binacional em contextos de cidades gêmeas, contribuindo para o debate sobre cooperação territorial, políticas públicas e desenvolvimento regional em áreas de fronteira. Diante disso, a presente pesquisa se justifica não apenas pela escassez de estudos acadêmicos focados na cooperação turística entre cidades gêmeas sul-americanas, mas também pela urgência em propor estratégias sustentáveis para o fortalecimento da integração regional.

1.4 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS

O presente estudo procurou estudar o ambiente de formação da coopetição entre organizações em um ambiente turístico. Desta forma os seguintes pressupostos conceituais são levados em consideração:

(1) O termo coopetição refere-se à prática combinada de cooperação e competição, ocorrendo simultaneamente dentro de uma mesma organização, entre diferentes organizações ou em um contexto de redes Inter organizacionais (LORGNIER; SU, 2014).

(2) O termo conurbação binacional refere-se ao episódio de uma cidade unir fronteira com outra cidade de país oposto, para isso, duas cidades unem os seus tecidos urbanos, extravasam limites político-administrativos, nacionais e internacionais, e estabelecem fortes vínculos socioeconômicos (IBGE, 2016).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos que embasam o presente estudo, iniciando-se pela conceituação do turismo como fenômeno social, econômico e cultural. Em seguida, explora-se a noção de coopetição no contexto turístico, avançando para a análise de modelos de coopetição aplicáveis ao setor. Por fim, delinea-se a proposta de intervenção que será adotada como base para a aplicação prática da pesquisa.

2.1 TURISMO

O turismo, como fenômeno social, econômico e cultural, tem se consolidado como uma das atividades mais dinâmicas da contemporaneidade. De acordo com Beni (2007), o turismo deve ser compreendido como um sistema composto por elementos interdependentes, envolvendo o deslocamento de pessoas por motivos diversos, que vão desde o lazer até o trabalho e a educação.

Ao longo das últimas décadas, pesquisadores, organismos multilaterais e instituições voltadas à pesquisa e ao desenvolvimento regional do setor turístico têm se debruçado sobre a formulação de uma definição conceitual que seja suficientemente ampla para abarcar a complexidade das atividades, dos agentes envolvidos e das múltiplas possibilidades inerentes ao turismo, sem, contudo, comprometer sua distinção em relação a outras formas de mobilidade humana e deslocamentos temporários. A delimitação conceitual do fenômeno turístico revela-se essencial para fins de planejamento, formulação de políticas públicas, gestão estratégica e desenvolvimento regional de indicadores, além de se constituir como pressuposto metodológico indispensável para a produção científica, a comparabilidade estatística e a consolidação de um arcabouço teórico coerente e normativamente estruturado (LEMOS, 2013).

Dentre as diversas vertentes, podemos destacar as melhores definições de o que é o turismo, da OMT (2001) que enfatiza que o turismo pode ser compreendido como um fenômeno multifacetado, cujas dimensões variam conforme a perspectiva adotada. Quando analisado sob a ótica da demanda, refere-se prioritariamente às atividades realizadas pelos visitantes, bem como ao seu papel enquanto consumidores de bens e serviços. Essa abordagem enfatiza o comportamento do turista, suas motivações e os impactos decorrentes de sua movimentação espacial e econômica. Por outro lado, ao se

adotar a perspectiva da oferta, o turismo é concebido como um conjunto estruturado de atividades produtivas voltadas essencialmente para atender às necessidades dos visitantes. Nessa concepção, destaca-se o papel das organizações, dos empreendimentos e da infraestrutura criada para recepcionar e satisfazer a demanda turística. Em ambas as abordagens, o conceito de visitante é central: trata-se de um indivíduo que se desloca para um destino distinto de seu entorno habitual, permanecendo por um período inferior a um ano, com uma finalidade principal que pode envolver lazer, negócios ou outras motivações pessoais, excluindo-se, contudo, a hipótese de vínculo empregatício com entidades residentes no local visitado. Essa definição é fundamental para delimitar o campo de estudo do turismo e orientar as políticas públicas e estratégias empresariais voltadas ao setor.

Bem como para Beni (2006), conceitua como uma visão abrangente e complexa do turismo, destacando-o como um fenômeno diversificado que vai além do simples deslocamento de pessoas, Beni (2006):

(...) um elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Nesse processo intervêm inúmeros factores de realização pessoal e social, de natureza motivacional, econômica, cultural, ecológica e científica, que ditam a escolha dos destinos, a permanência, os meios de transportes e o alojamento, bem como o objetivo de viagem em si para fruição tanto material como subjetiva dos conteúdos de sonhos, desejos, de imaginação projetiva, de enriquecimento existencial histórico-humanístico, profissional, e de expansão de negócios. Esse consumo é feito por meio de roteiros interativos espontâneos ou dirigidos, compreendendo a compra de bens e serviços da oferta original, das atrações e dos equipamentos a ela agregados globais com produtos de qualidade (BENI, 2006, p. 25).

O mesmo autor, enfatiza que a decisão de viajar envolve uma série de fatores interligados, tanto pessoais quanto sociais, que influenciam desde a escolha do destino até os meios de transporte e hospedagem. Segundo Beni (2006), o processo de decisão turística é influenciado por diversos fatores: motivacionais, econômicos, culturais ecológicos e científicos.

Middleton e Clarke (2002), listam alguns dos principais setores da indústria de viagens e turismo, entre esses envolvidos na esfera do turismo, encontram-se setores de atrações, transportes, organizadores de viagens e organizadores do destino. Sendo descritas cada uma abaixo, Middleton e Clarke (2002, p.32):

Setor de acomodações: hotéis e motéis, pensões e bed & breakfast, fazendas, apartamentos, casas de campo, flats, chalés, gites, condomínios e resorts do tipo timeshare, lugarejos para veraneio e locais de férias, centro de convenções e exposições, locais para camping com trailers móvel e estático, camping, marinas.

Setor de atrações: parques temáticos; museus e galerias; parques nacionais e internacionais; parques zoológicos; jardins; centros e locais históricos; centros de entretenimento/lazer/varejo temático; Festivais e eventos.

Setor de transportes: companhias aéreas; transporte ferroviário; operadores de ônibus/ônibus de turismo; locadores de automóveis.

Setor de organizadores de viagens: operadores de turismo; atacadistas/consórcio de viagens; agentes de viagens varejistas; organizadores de eventos; escritórios de reservas (ex: acomodação); agências de viagens de incentivo.

Setor de organizadores do destino: organismos nacionais de turismo (NTOs); organizações de marketing de turismo (DMOs); escritórios de turismo locais/regionais/estaduais; Associações turísticas (MIDDLETON E CLARKE, 2002, p.32).

Em síntese, a estrutura da indústria do turismo, conforme delineada por Middleton e Clarke (2002), evidencia a complexidade e a interdependência entre os diferentes setores que compõem esse sistema. Cada segmento, seja ele de hospedagem, atrações, transporte, organização de viagens ou gestão de destinos, desempenha um papel essencial na cadeia de valor do turismo, contribuindo para a formação de experiências integradas e satisfatórias aos visitantes. A compreensão desses setores permite não apenas uma análise mais ampla do funcionamento do turismo como atividade econômica e social, mas também subsidia o planejamento estratégico de políticas públicas e iniciativas privadas voltadas ao desenvolvimento regional dos destinos turísticos.

A abordagem sistêmica proposta por Leiper (1990) também é amplamente reconhecida na literatura. Leiper conceitua o turismo como um sistema aberto composto por cinco elementos essenciais: o turista, a região de origem, o destino turístico, a rota de trânsito e o setor turístico. Essa visão permite compreender as inter-relações entre os elementos e o impacto que mudanças em um componente podem gerar nos demais. Middleton e Clarke (2002) listam os principais setores que compõem a indústria do turismo, como acomodações, atrações, transportes, organizadores de viagens e gestores de destinos. Essa estrutura reforça a interdependência entre os diferentes segmentos e a necessidade de um planejamento integrado.

Complementarmente, Cooper et al. (2001) apontam que o turismo deve ser analisado não apenas como atividade econômica, mas também como fenômeno social, pois envolve interações culturais, simbólicas e históricas que afetam tanto os turistas quanto as comunidades receptoras. No campo sociológico, autor como Cohen (1979) classificaram os tipos de turistas e suas motivações, propondo uma tipologia que varia do

turista organizado ao aventureiro. Essa abordagem evidencia que o comportamento turístico não é homogêneo, sendo moldado por fatores culturais, sociais e psicológicos.

Outro ponto fundamental da discussão atual é o turismo sustentável, que busca equilibrar os benefícios econômicos da atividade turística com a conservação ambiental e a valorização sociocultural das comunidades receptoras. Mowforth e Munt (2003) alertam para os riscos da massificação do turismo e defendem um modelo mais justo e participativo, que respeite os limites ecológicos e os direitos das populações locais. Nesse sentido, o conceito de turismo de base comunitária (TBC) tem ganhado destaque, pois propõe a gestão do turismo pelas próprias comunidades, com foco na distribuição equitativa de benefícios. De acordo com Scheyvens (1999), o TBC empodera as comunidades locais, promove a conservação ambiental e fortalece as identidades culturais.

Além disso, Pearce (2005) discute o papel das experiências na motivação turística, introduzindo a ideia de turismo experiencial, onde o valor percebido da viagem está ligado às emoções e vivências únicas proporcionadas pelo destino. Essa abordagem está alinhada com as transformações contemporâneas no perfil do turista, que busca autenticidade, interação com comunidades locais e atividades personalizadas.

Urry (1990), ao conceber o “olhar do turista”, aponta que o turismo é mediado por construções sociais e imagens disseminadas pela mídia, influenciando o que se considera atrativo ou digno de visita. Tal percepção reforça o caráter simbólico do turismo e sua relação com os discursos de identidade, consumo e poder.

Krippendorf (1989) vai além ao tratar o turismo como uma forma de libertação social frente às pressões do cotidiano, mas também adverte para a necessidade de reorientar o turismo para um modelo mais humano e consciente. Ele defende um “turismo para a paz” que respeite os povos, promova o encontro de culturas e combata os efeitos negativos da globalização desenfreada.

No contexto brasileiro, Cruz (2003) contribui com uma análise do turismo enquanto indutor de desenvolvimento regional, destacando seu potencial para dinamizar economias locais e preservar patrimônios naturais e culturais, desde que bem planejado e inserido em políticas públicas de longo prazo.

O turismo é, portanto, uma atividade multifacetada que perpassa dimensões econômicas, sociais, culturais, ambientais e simbólicas. A compreensão teórica ampliada do fenômeno permite uma abordagem mais crítica e estratégica, capaz de orientar tanto a

formulação de políticas públicas quanto a atuação do setor privado, em busca de modelos mais sustentáveis, justos e integrados.

2.2 COOPETIÇÃO NO TURISMO

A literatura reconhece os termos coopetição ou co-opetição como uma nova forma de fazer negócios em que a cooperação ocorre entre concorrentes (CHIM-MIKI E BATISTA-CANINO, 2017a). O termo coopetição foi cunhado por Brandenburger e Nalebuff (1996), sendo a combinação da competição e cooperação, porém, propondo este relacionamento de uma forma mais dinâmica, diferente de suas propostas individuais. De acordo com Chim-Miki e Batista-Canino (2017a), a primeira vez a ser utilizada a palavra coopetição, foi por um homem de negócios chamado Raymond Noorda em 1992 em relação à tecnologia industrial.

Dessa forma, a coopetição configura um comportamento que estabelece uma relação em rede na qual coexistem elementos de cooperação e competição. Quando essa dinâmica é observada em uma rede de empresas ou em um setor econômico e é administrada como um processo contínuo, o resultado é a formação de um sistema (CHIM-MIKI E BATISTA-CANINO, 2017a).

Os pesquisadores destacam que o destino turístico representa um ambiente propício para o surgimento de redes de coopetição, devido às suas características singulares. Isso inclui a predominância de pequenas e médias empresas (PMEs), empresas interdependentes que oferecem produtos e serviços complementares, um modelo de governança que incentiva a colaboração entre empresas para promover o desenvolvimento do destino, a proximidade geográfica, cultural e interconexões, entre outros fatores (CHIM-MIKI E BATISTA-CANINO, 2017b, c).

Wang e Krakover (2008) relatam que, a indústria do turismo tem historicamente impulsionado o desenvolvimento regional, destacando-se a cooperação turística regional como uma estratégia reconhecida por gerar sinergias e economias entre destinos vizinhos que colaboram em conjunto.

Para Brandenburger e Nalebuff (1996), em relação a coopetição, entendem que nos negócios o seu sucesso não exige que os outros falhem - podem haver diversos vencedores. Com isso, teorizam a respeito de uma nova mentalidade, onde basicamente é relatada a possibilidade de competir sem ter que matar a oposição. Como por exemplo

um cenário somente de competição com intermináveis conflitos, acabaria ocorrendo apenas uma relação com resultados de perda-perda, não sobrando fatias para ambos. Da mesma forma, existe a possibilidade de cooperar sem ter de ignorar seus próprios interesses, sendo uma relação possibilitando perder-ganhar (BRANDENBURGER E NALEBUFF, 1996).

As associações como o conselho de turismo desta conurbação, são fundamentais para o meio empresarial devido a sua capacidade de formar alianças e representatividade entre os participantes (CHIM-MIKI, BATISTA-CANINO E MEDINA-BRITO, 2018). Para Barlow et al. (1997), parcerias são essenciais para um processo pelo qual as organizações desenvolvem relacionamentos colaborativos. Podendo estas serem associações, as quais não necessariamente devem representar uma aliança formal, podendo se formarem por diversos tipos de aliança, sendo relações de confiança algo vital para o sucesso de parcerias (BARLOW ET AL., 1997).

A existência de associações empresariais ou entidades de governança, aliada à presença de uma meta compartilhada entre os stakeholders, visa primordialmente ao desenvolvimento regional do destino (WANG E KRAKOVER, 2008).

2.3 MODELO DE COOPETIÇÃO NO TURISMO

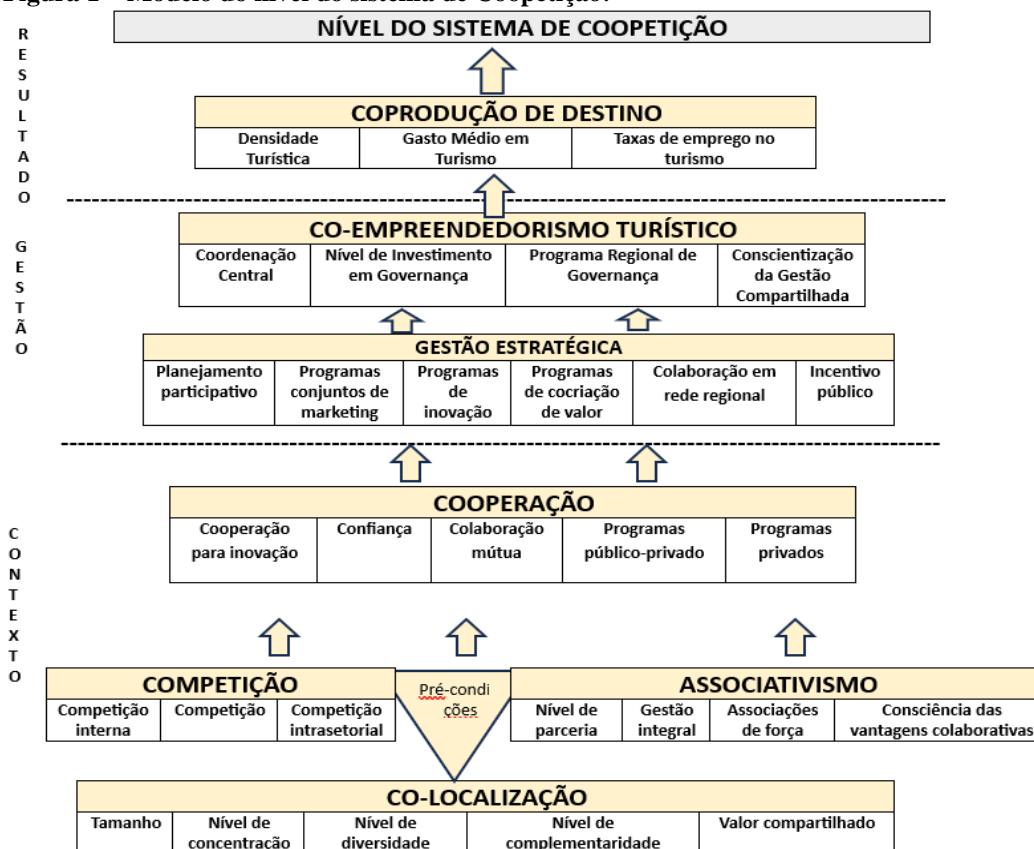
No campo da coopetição aplicada ao turismo, diversos estudos têm proposto modelos e abordagens que exploram suas múltiplas dimensões, abrangendo desde a co-localização de empreendimentos até a coprodução de valor. Este tópico tem como finalidade apresentar algumas dessas contribuições teóricas, com ênfase nas abordagens desenvolvidas por Chim-Miki e Batista-Canino (2018), Hermawan e Hotalung (2020) e Czakon e Czernek (2016). Ao final, será selecionada a abordagem que melhor se alinha aos objetivos da presente pesquisa.

2.3.1 Abordagem de Chim-Miki e Batista-Canino (2018)

No estudo, os autores concentraram o modelo (Figura 1) nas medidas mais relevantes de capacidade de Coopetição Turística. Basicamente, foram agrupados sete fatores mais importantes de Coopetição relacionados com destinos turísticos. Sendo estes:

co-localização, associativismo, competição, cooperação, gestão estratégica, co-empendedorismo e coprodução.

Figura 1 – Modelo do nível do sistema de Coopetição.



Fonte: Traduzido pelo autor, Chim-Miki e Batista-Canino (2018).

A revisão da literatura indicou a co-localização como um impulsionador da coopetição. Por um lado, indicadores mostram que a dimensão do destino turístico influencia a coopetição, mas que esta é, no entanto, mediada por uma concentração espacial de empresas turísticas, diversidade da oferta e valores partilhados. Por outro lado, os indicadores excluídos mostram que a idade da empresa não consolida a co-localização. Além disso, a localização geográfica e o grau de atomização da oferta no setor turístico destino não influenciam o fator de co-localização

No fator competição, há indicadores baseados na percepção dos empresários. Isso significa que a percepção dos empresários sobre a competitividade no microambiente gera uma predisposição para comportamentos de coopetição. Em síntese, os indicadores do fator concorrência definidos em grau de competição entre empresas no destino (concorrência interna), posicionamento competitivo do destino de acordo com os

stakeholders (concorrência externa) e grau de pressão competitiva intrasetorial de produtos substitutos segundo percepção dos empresários (concorrência intrasetorial).

O fator associativismo foi definido integralmente por consenso dos especialistas, sendo identificados indicadores para o modelo os quais estão relacionados com o comportamento de parceria no destino turístico. As organizações associativas no destino turístico devem ser apoiadas por associações fortes para proporcionar uma influência positiva na rede de coopetição. Sendo estes indicadores: Propensão ao associativismo empresarial; Propensão para gestão integrada do destino; Força das associações; Grau de consciência das empresas e organizações turísticas do destino sobre as vantagens do associativismo.

O fator de cooperação confirma a base teórica dos estudos inter organizacionais, bem como os resultados anteriores dos estudos de coopetição. Os indicadores do fator cooperação no modelo de Coopetição são: Grau eficaz de cooperação entre o setor privado; Grau de confiança entre os atores; Grau de cooperação para inovação; Grau de cooperação das empresas no destino; Grau de cooperação entre o setor público e privado.

Para o fator de gestão estratégica segue a linha teórica da estratégia como ponto central para a atingir uma geração de valor e vantagens competitivas no destino (WANG & XIANG, 2007). O fator foi apresentado ao painel de especialistas em dois subfatores: indicadores de gestão privada e pública. Relativamente aos indicadores privados a taxa de consenso incluiu cinco e, para o público, apenas um indicador, sendo estes respectivamente: Nível de planejamento participativo do destino; Plano Conjunto de Marketing do destino promovido por organizações turísticas privadas; Programas conjuntos privados no destino para um desenvolvimento regional eficaz da inovação; Co-criando programas de valor para o destino; Colaboração com redes de desenvolvimento regional territorial; Ações governamentais para contribuir para a Cooperação Turística do destino.

Em relação aos indicadores do fator de co-empendedorismo no turismo centra-se na coordenação centralizada dos projetos e no nível de sensibilização dos empresários para a gestão partilhada, tendo o fator co-empendedorismo com base em indicadores mais amplos de gestão.

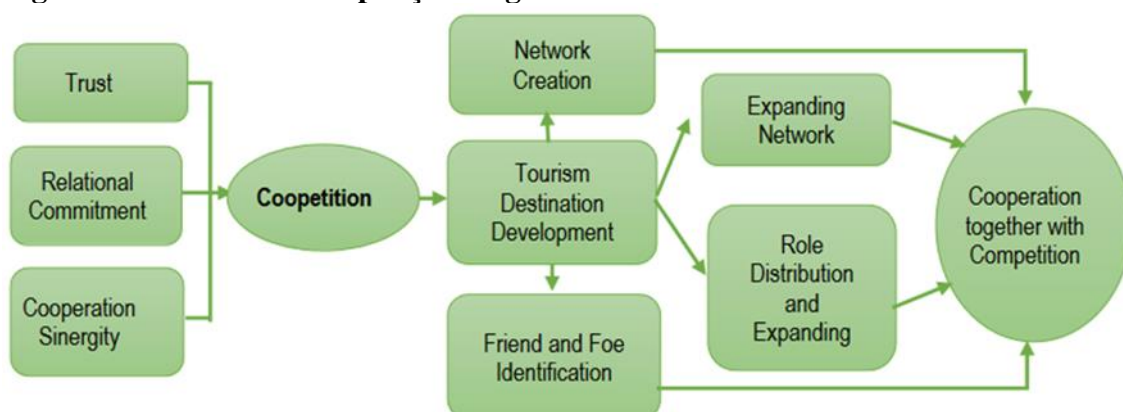
Por fim, apresenta-se os resultados do fator coprodução do destino. Têm relação com o desempenho coletivo do destino turístico. A densidade turística é o resultado da relação entre os fluxos turísticos pela população total do destino. Portanto, é um tipo de produção coletiva. Além disso, esta relação permite a comparação entre destinos de

tamanhos variados. Portanto, é adequado a modelo e monitor futuro. Dois outros indicadores incluídos são a despesa média com turismo no destino e a participação do turismo nos níveis de emprego no destino em proporção ao emprego total. Em síntese, a escolha dos indicadores teve como objetivo verificar a contribuição do sector do turismo para o desenvolvimento de acordo com uma visão coletiva.

2.3.2 Abordagem de Hermawan e Hutalung (2020)

Hermawan e Hutalung (2020) apresentam um modelo de gestão de destinos turísticos que adota o conceito de coopetição no aspecto de empoderamento da comunidade e de outros atores turísticos (Figura 2).

Figura 2 – Modelo de Coopetição na gestão de destinos turísticos



Fonte: Hermawan e Hutalung (2020).

O modelo começa com a pré-condição de confiança na construção da coopetição. Alguns estudiosos afirmam que a confiança é a base da cooperação, sublinhando também que o intercâmbio relacional (relações recíprocas) não pode prosseguir sem confiança. Esse entendimento significa que a confiança será melhor se houver restrições, possibilidade de lucro ou prejuízo em um relacionamento. Se o risco de perda aumentar, o nível de confiança diminuirá, mas, inversamente, se houver muitos benefícios ou o risco de pequenas perdas num relacionamento, o nível de confiança aumentará ainda mais. No contexto da gestão do turismo, a confiança é a crença do depositante em ações futuras que deem resultados positivos e não tomará ações negativas que prejudiquem a parte que dá a confiança. (Hermawan e Hutalung, 2020)

O comprometimento nas relações interorganizacionais é caracterizado por três fatores (1) forte confiança e capacidade de aceitar os objetivos organizacionais de outros, (2) uma forte vontade de produzir gestão colaborativa de atrações, (3) um forte desejo de manter um relacionamento de longo prazo.

Conforme Hermawan e Hotalung (2020), a sinergia horizontal é uma sinergia realizada por empreendedores, comunidades e governos locais que trabalham juntos na gestão de objetos turísticos no mesmo mercado ou competem entre si para disputar o mesmo mercado. A sinergia vertical é uma sinergia realizada por empreendedores, comunidades e governos locais cujas funções são complementares. Já a sinergia triangular é uma sinergia realizada por muitas partes: empresários, comunidade e governo local, concorrentes, complementares e outras organizações com interesse em colaborar na gestão desses atrativos. No contexto do desenvolvimento do turismo no local de investigação, a sinergia vertical parece mais apropriada.

A cooperação no aspecto de o turismo produzirá uma sinergia se: (1) cada parte tiver os recursos estratégicos necessários na cooperação em gestão do objeto turístico, (2) a parte que coopera na gestão do objeto turístico deve estar orientada para o padrão ganha-ganha, (3) comprometer-se a alcançar um objetivo maior/melhor, (4) baseado em comportamento de troca positivo, (5) trabalhando no corredor do acordo e obedecendo ao acordo, (6) sempre aberto a mudar o padrão de cooperação na gestão dos atrativos como alternativa no esforço de alcançar melhores resultados.

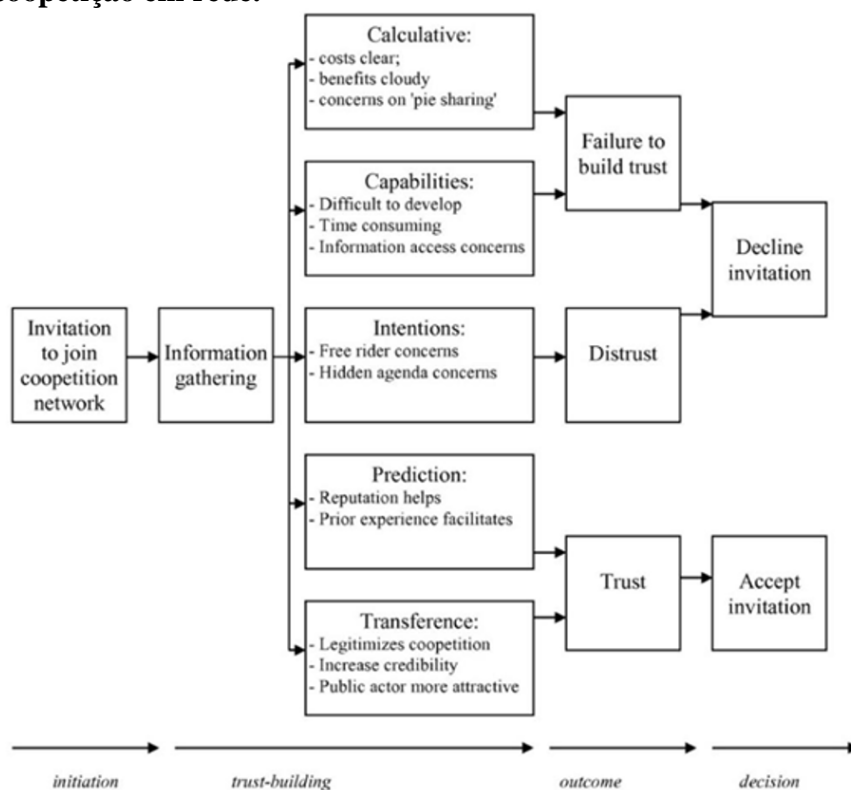
Porém, para a sinergia, é necessário que o processo que está em andamento deve também estar no controle do corredor de cooperação na gestão do turismo e na consistência dos objetivos de cooperação. Estabelecer metas, regras e mecanismos para gestão colaborativa de atrações é importante, e cada colaborador deve fazer cumprir esses acordos, evitando comportamentos oportunistas durante a gestão colaborativa de atrações. Assim, a continuidade da gestão colaborativa das atrações turísticas pode ser controlada sistematicamente, sem qualquer compulsão, mesmo que as regras e exigências sejam forçar/pressionar.

2.3.3 Abordagem de Czakon e Czernek (2016)

Czakon e Czernek (2016) elaboraram um modelo dinâmico de construção de confiança na cooperação em rede (Figura 3). Foram recolhidas e analisadas informações

utilizando cinco mecanismos, onde os convidados tentam construir confiança. Para análise foram selecionados os mecanismos: Cálculo de benefícios e custos, Avaliação das capacidades dos parceiros, Avaliação das intenções dos parceiros, Previsão baseada na reputação e Transferência.

Figura 3. Um modelo dinâmico dos cinco mecanismos de construção de confiança na coopetição em rede.



Fonte: Czakon e Czernek (2016).

No que diz respeito ao cálculo dos custos e benefícios individuais, abordam-se questões relacionadas à entrada na coopetição em rede. Embora os projetos de coopetição envolvam normalmente taxas de frequência ou adesão, os benefícios eram principalmente coletivos, esperava-se que se manifestassem a longo prazo e eram geralmente difíceis (Complexas) de medir(mensurar).

Quanto a avaliação das capacidades dos parceiros para a coopetição em redes, o autor adverte a dificuldade em desenvolver confiança devido às estruturas de parcerias normalmente envolverem várias dezenas de parceiros, que muitas vezes não tinham conhecimento uns dos outros. O que torna desafiadora a avaliação das competências dos parceiros, especialmente quando entre os potenciais parceiros existem concorrentes diretos.

Em relação à avaliação das intenções dos parceiros, os autores observaram que para os empresários, independente das competências, os motivos dos empresários privados para aderirem a estruturas de parceria não eram “totalmente honestos” e baseavam-se principalmente no desejo de obter benefícios individuais à custa dos restantes parceiros. O que dificulta a construção de confiança.

Para o mecanismo de previsão baseada na reputação, os iniciadores de projetos de cooperação em rede foram muitas vezes capazes de selecionar potenciais membros, prevendo o seu comportamento futuro com base nos seus registos anteriores, assim como a colaboração com fornecedores com os quais já tinham colaborado era mais fácil de iniciar e muitas vezes tinha muito mais sucesso devido a sua reputação.

O mecanismo de transferência é relacionado a estabelecer estruturas de parceria, tanto com o governo como com empresas privadas, onde ao estabelecer-las os intervenientes confiaram na legitimação de terceiros.

Dentre estes, alguns mecanismos de construção de confiança não podem ser utilizados para entrar na rede de cooperação. Entre os mecanismos de construção de confiança disponíveis, três não conseguem trazer confiança aos parceiros da rede, sendo que um destes três mecanismos traz desconfiança. Como resultado, o convite para aderir a uma rede de cooperação é recusado.

Sendo assim, a avaliação das capacidades dos parceiros revelou-se demorada e difícil de utilizar, enquanto a avaliação das intenções dos parceiros, devido a preocupações de parasitismo ou suspeitas de planos ocultos, afetou negativamente a construção de confiança. Em vez disso, os intervenientes tomam as suas decisões com base na legitimação de terceiros, ou em previsões decorrentes da reputação dos membros, tornando a transferência e a previsão mecanismos fundamentais de construção de confiança. Como resultado, o convite para aderir a uma rede de cooperação é aceite.

Dentre as abordagens analisadas, optou-se pela proposta teórica de Chim-Miki e Batista-Canino (2018), por apresentar um modelo analítico abrangente e adaptável às especificidades do turismo em contextos transfronteiriços. Essa abordagem se destaca por integrar fatores como co-localização, associativismo, cooperação, competição, gestão estratégica, co-empendedorismo e coprodução de valor — dimensões fundamentais para compreender as dinâmicas da cooperação em conurbações binacionais.

A escolha justifica-se pelo fato de que o modelo de Chim-Miki e Batista-Canino contempla, de forma sistêmica, as interações entre diferentes atores do turismo em territórios que compartilham fronteiras, como é o caso da presente pesquisa. Sua estrutura

permite analisar tanto os aspectos colaborativos quanto os competitivos das relações institucionais e empresariais, fornecendo subsídios teóricos e analíticos coerentes com os objetivos do estudo.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo descreve em detalhe o percurso metodológico adotado para a realização do estudo, fundamentado em referenciais teóricos consolidados. A pesquisa foi concebida com o objetivo de explorar e compreender, em profundidade, as dinâmicas de interação entre representantes de conselhos municipais e empresas indicadas por esses órgãos, no contexto de práticas colaborativas locais.

O capítulo está estruturado em cinco seções: (I) estratégia de pesquisa; (II) sujeitos da pesquisa; (III) procedimentos de coleta de dados; (IV) análise dos dados e critérios de qualidade; e (V) delimitação da pesquisa.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A abordagem metodológica adotada neste trabalho é qualitativa, com delineamento descritivo. A pesquisa qualitativa é indicada quando se busca interpretar significados, experiências e construções sociais atribuídas pelos sujeitos a determinado fenômeno (DENZIN; LINCOLN, 2006). Ao optar por essa abordagem, parte-se da premissa de que a realidade é socialmente construída e, portanto, acessível por meio da escuta ativa e da análise interpretativa dos discursos (FLICK, 2009; MINAYO, 2001).

O caráter descritivo da investigação justifica-se pela necessidade de observar, registrar e analisar as formas como os conselhos municipais de turismo atuam na indicação de atores empresariais para políticas ou projetos conjuntos. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sendo apropriada quando se busca identificar padrões, relações e comportamentos com base em dados coletados diretamente dos sujeitos envolvidos.

As entrevistas em profundidade, guiadas por roteiro semiestruturado, constituíram o principal instrumento de investigação. Esse tipo de entrevista permite ao pesquisador explorar os significados atribuídos pelos sujeitos aos seus discursos e práticas, ao mesmo tempo em que confere flexibilidade para aprofundar temas emergentes (YIN, 2016).

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida em duas fases complementares. Na primeira, foram entrevistados dois representantes de conselhos municipais vinculados ao turismo na fronteira da paz, cuja seleção se deu por critérios de intencionalidade (patamar estratégico de atuação, tempo de participação e capacidade de indicação de interlocutores). Esses sujeitos foram convidados a indicar representantes de empresas com as quais mantêm articulação ou parceria, compondo a segunda etapa da investigação, como demonstrados no Quadro 1, abaixo.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Nº de Entrevistados	Perfil dos Entrevistados	Data das Entrevistas	Duração Média das Entrevistas
2	Representantes dos Conselhos Municipais	Junho de 2024	60 minutos
10	Indicados por Amostragem Bola de Neve	Junho e Julho de 2024	60 minutos

Fonte: Elaboração do Autor (2025)

Nota: Para preservar a identidade dos participantes, conforme estabelecido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado previamente, nenhuma informação individualizada ou sensível foi divulgada neste trabalho.

A seleção adotada para os respondentes foi do tipo bola de neve (snowball sampling), metodologia comum em pesquisas qualitativas quando os participantes, como indica Bernard (2005), a técnica bola de neve é indicada para acessar populações e contatos difíceis de serem acessados ou estudados, portanto, é um método de amostragem de rede útil, sendo possível que os entrevistados nomeiem indicados para a entrevista, crescendo a amostragem até o ponto em que fique saturada, sendo nenhum nome novo é oferecido. Segundo Bauer e Gaskell (2002), essa técnica é eficaz para alcançar sujeitos centrais em determinados contextos institucionais ou territoriais, permitindo mapear cadeias de relações e influências.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada ao longo de um período de três meses, por meio de entrevistas em profundidade com duração média de 25 a 60 minutos. As entrevistas foram conduzidas presencialmente, considerando a disponibilidade, primeiramente com Representantes da Secretaria de Turismo de Santana do Livramento, Brasil e o Representante de Rivera, Uruguai, através do roteiro Apêndice A. Em segunda parte, foram entrevistados 10 (dez) Representantes de empresas, sendo 5 (cinco) do Brasil e 5 (cinco) do Uruguai, previamente indicados na primeira parte, através do roteiro de Apêndice B.

Os roteiros semiestruturados foram elaborados com base nos objetivos da pesquisa e em referenciais teóricos previamente discutidos, e incluiu questões abertas organizadas em blocos temáticos. De acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é comumente definida como aquela que se inicia com perguntas fundamentais, embasadas em teorias e hipóteses pertinentes à pesquisa, e que posteriormente se expandem para uma gama variada de questionamentos, originados de novas hipóteses que emergem durante o recebimento das respostas do entrevistado. Este tipo de entrevista tende a produzir resultados mais robustos quando aplicado a diferentes grupos de indivíduos (Triviños, 1987).

Todas as entrevistas foram gravadas com autorização expressa dos participantes através do TCLE – Termo de Consentimento Livre Esclarecido Anexo I e posteriormente transcritas na íntegra, seguindo os princípios da integridade documental recomendados por Flick (2009). A etapa de transcrição é fundamental para garantir a fidelidade das análises, foi gravado com o celular as entrevistas para a obtenção dos dados e posteriormente utilizada a ferramenta do Office 365 para transcrever os áudios em textos, foi realizada análise e revisão dos áudios para correção dos erros da ferramenta uma vez que transforma o discurso oral em material passível de codificação sistemática.

Além das entrevistas, foram coletados documentos institucionais e registros públicos sobre os conselhos e empresas envolvidas, com o objetivo de complementar e contextualizar as informações obtidas. Segundo Pimentel (2001), para realizar a análise documental, foi necessário não apenas organizar minuciosamente todos os arquivos contendo a documentação relevante, juntamente com as fichas de leitura, mas também elaborar tabelas que compreendessem a contribuição dos autores e os termos-chave. Essas tabelas foram enriquecidas com observações ou comentários que destacavam possíveis conexões com os temas de pesquisa em questão.

3.3.1 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados são formados neste estudo inicialmente pela entrevista semiestruturada (Apêndice A) à qual será necessária para fornecer os insights dos principais players a serem entrevistados, sendo estes indicados por meio da amostragem por bola de neve, aplicando entrevista semiestruturada (Apêndice B), de mesma forma, os participantes desse grupo de entrevistados, viabilizaram outros players, também se formando a mesma técnica.

A observação participante foi realizada por meio da participação ocorrida no momento das visitas a estas associações e players turísticos.

A Análise Documental, conforme Cellard (2008, p. 303) é o “momento de reunir todas as partes – elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto, conceitos-chave”. Ressaltando, ao mesmo tempo, que é crucial exercer cautela e realizar uma avaliação criteriosa da documentação a ser analisada. Essa análise crítica, aliás, representa o primeiro passo em todo processo de análise documental (CELLARD, 2008).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS E CRITÉRIOS DE QUALIDADE

A etapa de coleta e análise dos dados empíricos foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas integralmente. Essa transcrição permitiu uma interpretação textual aprofundada, essencial para a compreensão qualitativa do fenômeno investigado. Inicialmente, os dados foram analisados separadamente dentro de cada caso, com o objetivo de contextualizar cada cenário de forma específica à luz do referencial teórico adotado. Em seguida, foi realizada uma análise comparativa entre os diferentes casos, buscando identificar convergências e divergências nos resultados (MILES E HUBERMAN, 1994).

Para assegurar a validade e a confiabilidade da pesquisa, adotou-se um protocolo rigoroso durante a coleta dos dados primários, aliado a uma revisão aprofundada da literatura. Essa abordagem sistemática permitiu consolidar uma base teórica robusta e garantir consistência metodológica. A triangulação dos dados, elemento essencial em

3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA (MÉTODO)

Esta pesquisa está delimitada à investigação de processos de interação e colaboração entre conselhos municipais e empresas indicadas por esses conselhos, no âmbito de um município de médio porte localizado na região Sul do Brasil, e um município de médio porte localizado na região norte do Uruguai, sendo a fronteira binacional entre Santana do Livramento (BR) e Rivera (UY). O estudo concentra-se em iniciativas ocorrido no período no período atual, buscando compreender experiências atuais e ainda em curso.

Os achados não pretendem ser generalizáveis, em termos estatísticos, mas sim oferecer subsídios para a reflexão crítica e para o desenvolvimento regional de futuras investigações sobre governança territorial, articulações público-privadas e práticas de cooperação institucional em contextos locais (DENZIN; LINCOLN, 2006).

A seguir, no Quadro 2, apresenta-se a Matriz de Amarração deste estudo, cuja finalidade é ilustrar, de forma integrada e didática, os principais elementos que estruturam a pesquisa. Esse instrumento tem como objetivo facilitar a compreensão do encadeamento lógico entre os objetivos, os referenciais teóricos, os procedimentos metodológicos e os resultados esperados, proporcionando uma visão sistematizada e acessível do desenvolvimento do trabalho. Ao utilizar essa matriz, busca-se tornar mais clara a articulação entre as diferentes etapas da pesquisa, favorecendo uma leitura mais fluida e coerente do percurso investigativo adotado.

Quadro 2 - Matriz de Amarração

Problema de Pesquisa	“Quais são os principais desafios e oportunidades da coopetição entre organizações situadas em uma conurbação binacional?”	
Questão motivadora	Como pode-se utilizar de coopetição em uma conurbação binacional	Quais os reflexos da coopetição no desenvolvimento de uma conurbação binacional
Objetivo Geral	“Analisar a presença da coopetição em organizações em uma conurbação binacional.”	
Objetivos Específicos (3)	(1) 1. Identificar os principais atores envolvidos na coopetição e suas respectivas contribuições para a conurbação. (3) 3. Compreender as	(2) 2. Avaliar os desafios da coopetição nas dinâmicas de mercado locais.

	oportunidades na coopetição transfronteiriça.	
Método (4)	(1) Entrevistas semiestruturas com os secretários de turismo das cidades de Santana do Livramento e Rivera (3) Entrevistas semiestruturas com organizações na área de turismo na Fronteira da Paz	(2) Entrevistas semiestruturas com organizações na área de turismo na Fronteira da Paz Entrevistas semiestruturas com organizações na área de turismo na Fronteira da Paz (4) Avaliação dos principais projetos de Coopetição realizados na Fronteira da Paz
Coleta de dados	Entrevistas semiestruturas, Observação participante e Documentos	
Título do trabalho	“Coopetição Transfronteiriça no Turismo: Desafios e Oportunidades em Conurbações Binacionais”	

Fonte: Elaboração do Autor (2024)

Além disso, os limites e direcionamentos indicados na metodologia, incluindo a seleção dos sujeitos participantes, os critérios de amostragem e os recortes territoriais e temáticos, são respeitados ao longo da análise, de modo a garantir a coerência interna da pesquisa e a fidedignidade dos achados. O diálogo entre teoria e prática que se desenvolve nesta etapa visa não apenas validar ou confrontar os conceitos abordados no referencial teórico, mas também oferecer subsídios críticos para intervenções futuras no campo da coopetição aplicada ao turismo.

A estrutura da análise segue uma lógica de categorização temática, iniciando-se pelas percepções institucionais dos conselhos quanto à cooperação e concorrência entre os atores do setor, passando pelas experiências relatadas pelas empresas entrevistadas, e culminando em uma síntese integrativa que permite refletir sobre as implicações práticas e teóricas dos resultados encontrados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção tem por objetivo apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com representantes de conselhos setoriais e com representantes de empresas por eles indicadas, conforme estabelecido na delimitação metodológica desta pesquisa. As análises são orientadas pelas categorias previamente definidas no referencial teórico, que abordam os fundamentos da coopetição no setor do turismo e suas interfaces com estratégias colaborativas, associativismo, co-localização, coprodução e gestão integrada. A estrutura da análise segue uma lógica de categorização temática, iniciando-se pelas percepções institucionais dos conselhos quanto à cooperação e concorrência entre os atores do setor, passando pelas experiências relatadas pelas empresas entrevistadas, e culminando em uma síntese integrativa que permite refletir sobre as implicações práticas e teóricas dos resultados encontrados.

4.1 ANÁLISE DOS REPRESENTANTES DOS CONSELHOS

Com base no Apêndice A deste trabalho, a entrevista estruturada foi realizada com dois representantes dos Conselhos mencionados anteriormente. Considerando que suas identidades foram preservadas por questões de sigilo, contante no Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), Anexo I deste referido trabalho, a partir deste ponto serão referidos como Representante A e Representante B, respectivamente.

A- Empresas Turísticas

1 - Quais são as principais empresas turísticas em sua cidade?

Quanto ao Setor de Hotelaria como Destaque Principal. Ambos mencionam hotéis como as principais empresas turísticas da região. O Representante A menciona, “*Portal, Jandaia, Acrópoles, Emirates, Verde Plaza*”. Representante B cita: “*Frontier, Like, Casino (Uruguai), Campo Arte, Campo Orierto*”.

Em referência a uma Região de Fronteira (Brasil-Uruguai). O Representante B fala claramente sobre a fronteira binacional entre Santana do Livramento (BR) e Rivera (UY). O

Representante A, apesar de não mencionar explicitamente, faz referência a "lado brasileiro", o que indica também estar tratando de uma realidade de fronteira.

Reconhecimento dos setores essenciais do turismo, ambos mencionam como fundamentais os setores de hotelaria, transporte, gastronomia e passeios guiados, reforçando que esses são pilares para a atividade turística na fronteira. A valorização do turismo receptivo, ambos destacam a importância das agências de turismo local que oferecem passeios e experiências, contribuindo para movimentar o turismo além do tradicional turismo de compras. No enfoque no desenvolvimento regional do destino, os dois representantes demonstram preocupação em consolidar o destino além das compras, buscando fortalecer o turismo de experiência, histórico e cultural.

O Representante A tem um olhar mais prático e voltado para os efeitos diretos no turismo local, destacando atrativos bem conhecidos, especialmente do lado brasileiro, como o Trem do Pampa, as vinícolas e agências de passeios locais.

O Representante B, por outro lado, traz uma visão mais institucional, estratégica e abrangente, reforçando a importância do trabalho conjunto através da Mesa Binacional, com foco tanto em Santana do Livramento quanto em Rivera, visando consolidar o destino como uma experiência completa e não apenas de compras.

As falas dos Representantes A e B evidenciam pontos de convergência fundamentais com a literatura sobre turismo e coopetição, especialmente no que diz respeito à valorização dos setores estratégicos e à busca pela consolidação do destino como uma experiência turística completa.

Em primeiro lugar, o reconhecimento da hotelaria como setor de destaque na região está em consonância com os estudos de Chim-Miki e Batista-Canino (2017b), que apontam que destinos turísticos, sobretudo os que operam com base em redes cooperativas, tendem a ser sustentados por empresas interdependentes e complementares, como hotéis, agências, transportadoras e restaurantes. A menção de diferentes empreendimentos hoteleiros por ambos os representantes reforça essa estrutura interligada e indica o papel central da co-localização, um dos fatores chave do modelo desses autores, como impulsionador da coopetição turística.

A valorização de uma rede integrada de serviços turísticos hotelaria, transporte, gastronomia e passeios, destacada por ambos os representantes, também está alinhada com o conceito de coprodução e co-empendedorismo desenvolvido por Chim-Miki e Batista-Canino (2018). Isso demonstra um reconhecimento de que a criação de valor no turismo

ocorre por meio de relações colaborativas que conectam diferentes prestadores de serviços em uma lógica de benefício mútuo.

B- Seção sobre Projetos Realizados e em Andamento:

2 - Quais são os principais projetos turísticos já realizados em sua cidade?

As falas dos Representantes A e B demonstram, com clareza, que a realidade turística de Santana do Livramento e Rivera está fortemente marcada por iniciativas de cooperação binacional, muitas das quais convergem de forma direta com os princípios de coopetição discutidos por Brandenburger e Nalebuff (1996) e aprofundados por Chim-Miki e Batista-Canino (2017b; 2018).

O Festival Binacional de Enogastronomia, citado por ambos os entrevistados, representa uma ação concreta de coprodução e co-empresendedorismo, já que integra agentes econômicos de diferentes setores (gastronomia, vinícolas, cultura, turismo receptivo) e de diferentes países, criando valor turístico conjunto e reforçando a identidade do destino fronteiriço como um produto integrado. Conforme Chim-Miki e Batista-Canino (2018), eventos colaborativos desse tipo fortalecem a densidade turística e a percepção de valor coletivo, características centrais ao fator “coprodução” em destinos cooperativos.

A atuação conjunta com o COMTUR e a Mesa Binacional demonstra um associativismo institucionalizado, que articula instâncias de governança pública e privada. Isso está alinhado com os indicadores de associativismo e gestão estratégica no modelo de coopetição, que envolvem planejamento participativo, planos conjuntos e redes territoriais (CHIM-MIKI E BATISTA-CANINO, 2018). A consolidação do Plano Municipal de Turismo e o desenvolvimento regional de uma ferramenta digital como o *chatbot Fronteiriço* também apontam para uma valorização da inovação colaborativa e da estratégia digital como instrumentos de gestão integrada – algo diretamente relacionado ao subfator de “cooperação para inovação” descrito pelos autores.

Por outro lado, o Representante B reforça dimensões operacionais e sociais da coopetição. A ênfase em ações como o Turismo na Escola, os *fan tours*, os *fanpress* e a Feira de Negócios Turísticos revela um esforço claro de coprodução do destino turístico com base na sensibilização comunitária e na capacitação dos agentes locais. Essa abordagem demonstra que, além das estruturas formais, a coopetição no turismo também se sustenta sobre relações de confiança, engajamento social e difusão de conhecimento, conforme destacam Barlow et al. (1997) e Chim-Miki et al. (2018).

O projeto de cooperação triangular com apoio da Espanha e parceria com a ACOTUR reforça a natureza transnacional da cooperação em destinos fronteiriços e se conecta diretamente ao conceito de co-empendedorismo e articulação internacional, valorizado como diferencial competitivo em regiões periféricas que buscam posicionamento turístico conjunto (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018).

As falas dos entrevistados vão ao encontro do referencial teórico ao:

- Reforçarem a coprodução e o co-empendedorismo como pilares de construção do destino turístico binacional;
- Evidenciarem uma governança integrada e associativa, baseada em planejamento e ações compartilhadas;
- Mostrarem diferentes níveis de atuação (estratégico vs. operacional), mas que são complementares e necessários para sustentar a cooperação no território.

Essas iniciativas refletem, portanto, a complexidade e a multifuncionalidade do modelo de cooperação, onde planejamento, inovação, articulação comunitária e ações institucionais coexistem e se reforçam mutuamente para promover um destino competitivo e sustentável.

3 - Esses projetos foram realizados em parceria com empresas da outra cidade fronteiriça? Se sim, quais foram essas parcerias?

A análise das falas dos Representantes A e B sobre a realização de projetos em parceria com empresas e instituições da cidade fronteiriça reforça o papel estratégico da cooperação territorial transfronteiriça no contexto turístico, conceito central na teoria da cooperação aplicada ao turismo. Ambos os entrevistados destacam que a maioria dos projetos turísticos desenvolvidos na região ocorre de forma conjunta, com participação ativa de atores públicos e privados de Santana do Livramento (BR) e Rivera (UY), o que vai ao encontro do modelo de cooperação de Chim-Miki e Batista-Canino (2018).

A atuação por meio da Mesa Binacional, citada por ambos, evidencia uma estrutura institucional de governança cooperativa que favorece a articulação de ações compartilhadas, como o site do destino integrado, o *chatbot* turístico, o Festival de Enogastronomia e a participação conjunta em eventos como a Festuris (Gramado). Essa estrutura representa, na prática, o fator de gestão estratégica presente no modelo de cooperação, especialmente nos

subfatores relacionados à governança público-privada integrada, ao planejamento participativo e aos programas conjuntos de promoção do destino.

A fala do Representante A revela que há um movimento em curso de convergência entre planos estratégicos antes isolados, indicando uma transição da lógica de atuação paralela para uma de cooperação consolidada. Isso é compatível com a ideia de que a coopetição pode evoluir ao longo do tempo, passando de relações mais independentes para redes interdependentes e integradas (CHIM-MIKI E BATISTA-CANINO, 2017a). Tal dinâmica também expressa os desafios operacionais e administrativos associados à construção de consensos em contextos binacionais, conforme destacado por Wang e Krakover (2008), ao tratarem da complexidade do desenvolvimento turístico regional entre destinos vizinhos.

Por sua vez, a perspectiva do Representante B evidencia um estágio mais avançado de cooperação, caracterizado por uma integração orgânica e institucionalizada. A afirmação de que “não existe Uruguai fazendo coisas sem Santana e Santana falando de coisas sem Rivera” aponta para a incorporação prática do princípio de interdependência estratégica, segundo o qual os resultados mais vantajosos surgem quando os atores concorrem e cooperam simultaneamente, conforme postulado por Brandenburger e Nalebuff (1996). Essa visão representa a maturidade de uma relação coopetitiva consolidada, em que planejamento e execução são concebidos de forma colaborativa desde o início, promovendo ganhos mútuos e sinergia.

Importante também destacar que a abordagem do Representante B confirma a importância da cultura institucional colaborativa como ativo intangível essencial à coopetição de destinos. Tal cultura é fomentada por estruturas como a Mesa Binacional e iniciativas integradas, como o projeto de cooperação triangular com Colômbia e Espanha, cujos benefícios ultrapassam as fronteiras geográficas formais e se distribuem entre os atores locais.

As falas dos representantes convergem com o referencial teórico da coopetição, em especial nos seguintes pontos:

- A existência de parcerias bilaterais contínuas e estruturadas, como reflexo de uma governança baseada em cooperação e co-emprededorismo (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018);

- A consolidação de uma visão estratégica integrada de destino, por meio da Mesa Binacional, alinhada ao conceito de gestão estratégica compartilhada (WANG & XIANG, 2007);
- A percepção de que os resultados mais sustentáveis no turismo de fronteira derivam da co-produção de valor coletivo e não da atuação isolada.

As diferentes ênfases nas falas (processo de harmonização x integração consolidada) ilustram não uma contradição, mas dois estágios complementares da coopetição, conforme sua evolução prática e institucional no território.

4 - Quais são os projetos turísticos atualmente em andamento? Há parcerias envolvidas nesses projetos? Se sim, quais?

As falas dos Representantes A e B a respeito dos projetos turísticos atualmente em desenvolvimento regional revelam uma forte aderência aos princípios teóricos da coopetição, particularmente nos aspectos ligados à coprodução, governança colaborativa e co-empendedorismo, conforme delineados por Chim-Miki e Batista-Canino (2018).

A continuidade do Festival Binacional de Enogastronomia como principal projeto em curso reafirma seu papel como símbolo da articulação entre cooperação e competição no contexto transfronteiriço. Sua organização por meio da Mesa Binacional de Turismo, com participação ativa de atores públicos e privados de Santana do Livramento e Rivera, demonstra a operacionalização prática daquilo que Chim-Miki e Batista-Canino (2017) caracterizam como um sistema cooperativo: uma rede de empresas e instituições que, mesmo em contextos de concorrência, trabalham colaborativamente para desenvolver um produto turístico comum.

Esse festival exemplifica a dimensão da coprodução no modelo de coopetição, visto que o evento é resultado de múltiplas contribuições, desde o setor público, com apoio institucional e logístico, até o setor privado, com aportes técnicos, financeiros e de infraestrutura. Ao envolver diferentes empresas da região, o festival também reforça a noção de co-empendedorismo, destacada no modelo teórico como a coordenação partilhada de ações que visam o fortalecimento coletivo do destino (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018).

Ambos os representantes reconhecem o valor da articulação público-privada, mas expressam diferentes percepções quanto ao estágio dessa mobilização. O Representante A evidencia um certo desalinhamento entre o potencial do setor privado e a lentidão da estrutura pública, demonstrando que, apesar das intenções cooperativas, ainda há obstáculos no plano da gestão estratégica pública. Este cenário remete aos desafios mencionados por Wang e Krakover (2008), que apontam que a cooperação regional no turismo requer instrumentos institucionais eficazes e consensos construídos de forma contínua para superar assimetrias administrativas.

Já o Representante B adota uma visão mais madura e integrada, enfatizando o papel da Mesa Binacional como co-realizadora ativa dos projetos em andamento. Essa posição se alinha à proposta de Chim-Miki e Batista-Canino (2018) sobre a necessidade de redes territoriais organizadas e institucionalizadas, que conduzam a ações articuladas desde sua concepção até sua execução, gerando valor de forma coordenada entre os *stakeholders* envolvidos.

A diferença entre as falas evidencia dois momentos complementares da cooperação: o Representante A foca na construção de instrumentos de pressão e articulação (fortalecimento da Mesa Santanense como vetor de cobrança), enquanto o Representante B ilustra a aplicação já estruturada do modelo, com projetos em andamento e estratégias regionais de execução.

As falas dos Representantes A e B sobre os projetos em andamento vão ao encontro do referencial teórico e reforçam os seguintes pontos:

- A cooperação, em seu estágio aplicado, se manifesta por meio da coprodução de eventos turísticos binacionais, como o Festival de Enogastronomia;
- A existência da Mesa Binacional de Turismo como núcleo organizador é evidência concreta de associativismo, gestão estratégica integrada e co-empendedorismo (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018);
- A divergência de percepções quanto ao avanço das parcerias reflete os desafios operacionais da cooperação, que exige alinhamento contínuo entre os atores públicos e privados (WANG & KRAKOVER, 2008);
- A consolidação do destino turístico depende da capacidade de combinar visões pragmáticas e estruturantes, o que demanda tanto iniciativas planejadas de longo prazo quanto ações práticas e imediatas com engajamento direto das empresas.

C- Seção sobre Coopetição Turística: atividades conjuntas

5 - Na sua percepção, como a coopetição entre as empresas turísticas das duas cidades pode beneficiar a região em termos de desenvolvimento turístico?

As percepções dos Representantes A e B convergem no entendimento de que a coopetição, combinação estratégica de cooperação e competição, constitui um elemento central para o desenvolvimento regional sustentável do turismo na região de fronteira. Essa leitura empírica reforça diretamente o conceito original de coopetição desenvolvido por Brandenburger e Nalebuff (1996), segundo os quais o sucesso nos negócios não precisa estar ancorado na lógica de “ganhar-perder”, mas sim na possibilidade de múltiplos vencedores, quando os atores cooperam sem abrir mão de seus interesses estratégicos.

Ambos os representantes apontam que o posicionamento integrado do destino binacional depende do esforço conjunto entre as empresas, especialmente para articular a oferta turística, qualificar a experiência dos visitantes e reter o turista por mais tempo no território. Essa lógica está em linha com o modelo de coopetição aplicado ao turismo por Chim-Miki e Batista-Canino (2017a; 2018), para os quais a coopetição se manifesta mais efetivamente em ambientes com co-localização de empresas, interdependência entre serviços e cultura associativa em desenvolvimento regional.

O Representante B apresenta um olhar mais avançado sobre esse processo, citando rotas formadas entre empresas de ambos os lados da fronteira e destacando o papel da Mesa Binacional de Turismo como promotora da mudança cultural no empresariado local. Essa atuação institucional corresponde ao fator associativismo descrito no modelo teórico, o qual depende da existência de espaços legítimos de articulação, confiança mútua e planejamento conjunto (CHIM-MIKI et al., 2018; BARLOW et al., 1997). A coopetição, nesse sentido, contribui não só para a eficiência econômica da cadeia turística, mas também para a criação de valor coletivo, caracterizando-se como uma estratégia de desenvolvimento regional.

Em contrapartida, o Representante A revela uma perspectiva mais cautelosa, ao reconhecer a baixa participação empresarial nos espaços coletivos de decisão e a presença recorrente de poucos atores “figurinhas repetidas”. Essa observação é importante para demonstrar que, conforme destaca a própria literatura, a coopetição não se institucionaliza de maneira imediata, mas exige um processo contínuo de conscientização, incentivo e coordenação (WANG & KRAKOVER, 2008). Trata-se de um estágio intermediário de

maturidade coepetitiva, no qual o potencial da rede é reconhecido, mas ainda enfrenta barreiras culturais, institucionais e operacionais.

A fala do Representante A aponta, ainda, para a importância de instrumentos de mobilização e governança local, como a Mesa Santanense de Turismo, que ele vê como potencial ferramenta para pressionar o setor público e ampliar a eficácia das políticas turísticas. Este tipo de articulação estratégica entre atores privados e o poder público está diretamente relacionado ao subfator de gestão estratégica privada e pública presente no modelo de Chim-Miki e Batista-Canino (2018), que destaca o papel dos planos, fóruns e conselhos na consolidação da coopetição.

As falas dos Representantes A e B reforçam e complementam o referencial teórico ao:

- Apontarem que a coopetição é vetor essencial para o fortalecimento da cadeia turística, ao ampliar a permanência do visitante e agregar valor à experiência do destino (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018);
- Reconhecerem a função estratégica das entidades de governança, como a Mesa Binacional, na promoção de interações colaborativas mesmo entre empresas concorrentes (BARLOW et al., 1997);
- Evidenciarem que a coopetição exige níveis distintos de maturação, passando por etapas de engajamento gradual e consolidação cultural, conforme defendido por Wang e Krakover (2008);
- Ilustrarem, na prática, o princípio de que "cooperar para competir melhor" é uma forma de transformar o destino turístico em um sistema mais resiliente e competitivo (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1996).

Portanto, a análise comparativa das falas não apenas confirma os conceitos teóricos discutidos, mas também oferece evidências de como a coopetição se manifesta em contextos reais, com seus desafios, avanços e nuances locais.

6 - Quais são os principais desafios enfrentados na coopetição entre as empresas turísticas das duas cidades?

Embora o modelo de coopetição proposto por Brandenburger e Nalebuff (1996) e aprofundado por Chim-Miki e Batista-Canino (2017a; 2018) destaque os benefícios

potenciais da articulação simultânea entre cooperação e competição, a consolidação prática dessa lógica estratégica enfrenta obstáculos importantes, sobretudo de ordem cultural e relacional. Essa constatação é fortemente confirmada pelos relatos dos Representantes A e B.

Ambos os entrevistados apontam a baixa adesão do empresariado local aos espaços de construção coletiva, como reuniões da Mesa Binacional, fóruns de debate e iniciativas conjuntas, como o principal desafio à efetivação da cooperação. Essa dificuldade é identificada na literatura como uma barreira à formação de capital social, essencial para o funcionamento de redes colaborativas e para a criação de confiança entre concorrentes (BARLOW et al., 1997; CHIM-MIKI et al., 2018).

O Representante A enfatiza o desinteresse de parte dos empresários, que comparecem pontualmente, mas não se mantêm engajados, revelando um entendimento ainda restrito dos benefícios de longo prazo da cooperação entre concorrentes. Essa postura está em desacordo com os pressupostos fundamentais da cooperação, que exige visão estratégica ampliada e comportamento coletivo orientado por ganhos mútuos (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018). Sua fala revela a importância de ações permanentes de conscientização e reforça o papel de instrumentos institucionais como conselhos e planos municipais, que ajudam a consolidar a cultura da cooperação interempresarial.

O Representante B, embora reconheça o mesmo problema, adota uma visão mais processual e progressiva, vendo na atual realidade um estágio de amadurecimento gradual da cooperação. A menção à participação crescente nas assembleias da Mesa Binacional mostra que o modelo está sendo cultivado, ainda que exija liderança ativa e persistente. Isso está alinhado com os achados de Wang & Krakover (2008), que afirmam que a cooperação turística regional não se constrói apenas com estruturas organizacionais, mas sim com o desenvolvimento de uma mentalidade colaborativa, que leva tempo e precisa ser reforçada por experiências positivas concretas.

O maior entrave, portanto, não está na ausência de estrutura física, técnica ou financeira, mas na resistência comportamental ao trabalho em rede. Essa realidade reforça o que Chim-Miki e Batista-Canino (2017) descrevem como barreiras subjetivas à cooperação, que envolvem a percepção de risco na exposição ao concorrente, o ceticismo em relação à reciprocidade e o foco em ganhos individuais imediatos.

A presença recorrente dos mesmos atores "figurinhas repetidas" mencionada pelo Representante A aponta para uma concentração do capital relacional, o que pode gerar

desigualdade de influência e baixa diversidade de perspectivas, limitando o potencial criativo e estratégico das ações conjuntas. Para reverter esse quadro, o fortalecimento da coopetição exige iniciativas de inclusão, diversificação de lideranças e construção de confiança entre novos atores econômicos, conforme defendem Chim-Miki et al. (2018).

As falas dos entrevistados confirmam as limitações e exigências práticas da coopetição, e reforçam que:

- O engajamento empresarial contínuo é condição sine qua non para que a coopetição produza valor real no destino turístico (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018);

- Os principais desafios são de natureza cultural e comportamental, especialmente no que diz respeito à superação do individualismo e ao desenvolvimento de consciência coletiva de destino;

- A coopetição exige liderança ativa, articulação institucional constante e ações educativas, como mecanismos de transformação progressiva da mentalidade empresarial (WANG & KRAKOVER, 2008; BARLOW et al., 1997);

- A diferenciação nas percepções dos Representantes A e B representa estágios distintos de maturidade cooperativa, ambos válidos e complementares dentro do processo.

D- Seção sobre o Conselho de Turismo:

7 - Qual é o papel do conselho de turismo em sua cidade?

Os conselhos de turismo, enquanto instâncias de articulação público-privada, representam um dos pilares fundamentais para a efetivação da governança estratégica nos destinos turísticos, conforme defendido por Chim-Miki e Batista-Canino (2018). Os relatos dos Representantes A e B corroboram esse entendimento teórico, ao descreverem os conselhos (ou comissões, no caso uruguaio) como espaços com atribuições consultivas, articuladoras e de suporte técnico-político ao planejamento turístico.

O Representante A, ao comentar sobre o COMTUR de Santana do Livramento, evidencia com clareza o caráter consultivo e não deliberativo do conselho. Essa característica está alinhada à concepção normativa dos conselhos prevista em legislações municipais e estaduais brasileiras, mas também revela uma limitação estrutural que pode comprometer sua efetividade prática. A literatura reconhece que, para que a coopetição se materialize no

território, é fundamental que os espaços de governança possuam capacidade técnica, acesso à informação e articulação institucional eficiente (WANG & XIANG, 2007; CHIM-MIKI et al., 2018).

A descrição do Representante A reforça a função do conselho como instância de monitoramento e apoio à execução de planos, especialmente no acompanhamento do Plano Municipal de Turismo. Contudo, também aponta fragilidades institucionais, como a ausência de diálogo com a Secretaria de Turismo e a dificuldade de acesso à informação, o que compromete sua atuação. Esse cenário expressa uma tensão recorrente nos sistemas de governança participativa: a distância entre estrutura formal e efetividade prática.

Por sua vez, o Representante B, ainda que situado no contexto uruguaio, traz críticas semelhantes ao modelo local, destacando o descompasso entre o esforço da iniciativa privada e o limitado envolvimento institucional do setor público. Sua fala atribui ao poder público uma postura reativa e limitada à lógica de eventos, o que restringe o turismo a uma função episódica, em vez de tratá-lo como vetor estratégico de desenvolvimento regional. Essa crítica reflete uma ausência de visão sistêmica, elemento apontado por Brandenburger e Nalebuff (1996) como obstáculo para relações de cooperação sustentáveis, que dependem de engajamento institucional, metas compartilhadas e interdependência funcional.

Ambos os relatos reforçam que o papel dos conselhos/comissões deve ir além da escuta e consulta, passando a atuar como núcleos estratégicos de formulação, fiscalização e articulação intersetorial. Essa atuação corresponde ao que Chim-Miki e Batista-Canino (2018) descrevem como “gestão estratégica do destino”, com subfatores que incluem a presença de planos conjuntos, ações coordenadas público-privadas e co-criação de valor turístico.

A análise das falas evidencia que, embora os conselhos de turismo sejam reconhecidos formalmente como espaços de governança participativa, sua eficácia depende de fatores estruturais e culturais. Tais conclusões vão ao encontro do referencial teórico e reforçam que:

- Os conselhos, quando efetivos, funcionam como instrumentos de suporte à cooperação, promovendo planejamento, controle social, e articulação público-privada (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018);
- A falta de protagonismo institucional e de acesso a informações são barreiras que comprometem a funcionalidade desses espaços;

- A assimetria de engajamento entre os setores público e privado exige liderança ativa e alinhamento estratégico, como base para o desenvolvimento de uma governança colaborativa eficaz;
- A visão crítica e normativa dos entrevistados revela uma compreensão madura do papel dos conselhos, mas também aponta para a necessidade de reformulação de suas práticas e capacidades institucionais.

Em síntese, o papel dos conselhos de turismo, tanto em Santana do Livramento quanto em Rivera, precisa ser fortalecido não apenas formalmente, mas também por meio de uma cultura institucional de cooperação, confiança e planejamento compartilhado, como preconizam os modelos de coopetição mais bem-sucedidos.

8 - Quais são os principais objetivos e atividades realizadas pelo conselho de turismo?

A atuação dos conselhos de turismo como instâncias de governança participativa é amplamente reconhecida na literatura sobre coopetição e desenvolvimento territorial. Segundo Chim-Miki e Batista-Canino (2018), os conselhos, quando bem estruturados, são instrumentos essenciais para a promoção da gestão estratégica do destino, viabilizando a articulação entre os setores público e privado, a definição de metas conjuntas, o monitoramento de políticas e a mobilização de recursos e atores locais.

O Representante A, ao descrever o papel do COMTUR de Santana do Livramento, apresenta uma visão coerente com esses fundamentos teóricos. Ele aponta como principais objetivos do conselho: Exercer governança sobre as ações e políticas públicas de turismo; Atuar como ponte entre o poder público e o setor privado, promovendo comunicação e entendimento mútuo; Fiscalizar e acompanhar a execução do Plano Municipal de Turismo, garantindo alinhamento com os interesses do setor turístico local.

Essa percepção vai ao encontro do papel previsto para os conselhos no modelo de coopetição, sobretudo nos fatores de gestão estratégica, associativismo e co-empendedorismo. Ao valorizar o COMTUR como uma ferramenta de monitoramento e articulação institucional, o Representante A reconhece sua capacidade de atuar como núcleo de inteligência e coordenação estratégica, mesmo que o conselho tenha limitações formais (por ser consultivo e não deliberativo). Essa visão reforça a ideia, presente em Wang &

Xiang (2007), de que os conselhos podem funcionar como espaços de “co-criação de valor público”, desde que dotados de legitimidade e apoio político.

Por outro lado, o Representante B, ao admitir não conhecer as atividades da comissão de turismo da Junta Departamental de Rivera, revela um distanciamento entre o setor privado e as estruturas formais de governança pública no lado uruguaio. Essa desconexão institucional, ainda que pontual, compromete a efetividade da coopetição como estratégia de desenvolvimento, uma vez que a ausência de informação, transparência e engajamento fragiliza a formação de redes coopetitivas.

A assimetria entre as falas evidencia dois cenários distintos: No lado brasileiro, o conselho possui uma atuação reconhecida e objetivos estruturados, mas ainda carece de maior efetividade prática e articulação com a administração pública; No lado uruguaio, a própria falta de visibilidade da comissão aponta para fragilidades institucionais, o que dificulta a integração binacional e a formulação de políticas coordenadas.

Segundo Chim-Miki et al. (2018), a coopetição, para se consolidar em destinos turísticos, depende de instâncias formais de governança que funcionem como espaços de escuta, planejamento e execução integrada. A falta de clareza sobre os papéis e ações dos conselhos, especialmente em contextos binacionais, compromete a convergência estratégica entre os territórios.

A análise das falas revela que os conselhos de turismo são, em teoria, fundamentais para a governança da coopetição, mas enfrentam entraves práticos que comprometem sua atuação, especialmente em realidades binacionais como Livramento/ Rivera. Em síntese:

- O COMTUR, em Santana do Livramento, é percebido como um órgão técnico-consultivo com potencial estratégico, mas que precisa de maior articulação institucional e acesso a informações;
- A comissão uruguaia, por outro lado, carece de visibilidade e integração com o setor privado, o que enfraquece sua função articuladora;
- O sucesso da coopetição no turismo depende da fortalecimento dessas instâncias como espaços legítimos de governança intersetorial e internacional, com objetivos claros, canais de comunicação eficazes e engajamento real dos atores envolvidos (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018; BARLOW et al., 1997).

9 - Como o conselho de turismo colabora com as empresas turísticas locais para promover o turismo na região?

A promoção turística regional, especialmente em territórios de fronteira, requer uma estrutura institucional que permita a articulação contínua entre os atores públicos e privados. Conforme destaca Chim-Miki e Batista-Canino (2018), o êxito da coopetição no turismo depende diretamente da existência de instâncias de governança que atuem como intermediárias legítimas entre os setores, promovendo convergência de interesses, resoluções conjuntas e co-criação de valor turístico.

O Representante A, ao descrever a atuação do COMTUR – Conselho Municipal de Turismo de Santana do Livramento, oferece um exemplo prático de como esse espaço, mesmo sendo apenas consultivo, pode exercer um papel relevante na mediação institucional de demandas empresariais. A atuação do conselho como ponte de articulação, especialmente na resolução de impasses burocráticos envolvendo o setor hoteleiro rural, confirma sua função como mecanismo prático de escuta e orientação. Esse tipo de atuação se alinha à perspectiva de governança participativa, em que conselhos atuam não apenas como órgãos formais, mas como espaços vivos de cooperação cotidiana (WANG & XIANG, 2007).

Essa dinâmica também está diretamente relacionada ao fator de associativismo no modelo de coopetição, que inclui a força das instituições locais e a propensão à gestão integrada como variáveis fundamentais para o desenvolvimento regional conjunto do destino turístico (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018). O COMTUR, ao acolher e encaminhar questões práticas, contribui para fortalecer a rede de confiança entre o poder público e os empreendedores, um dos pilares da coopetição bem-sucedida (BARLOW et al., 1997).

Em contrapartida, o Representante B, ao relatar a realidade institucional de Rivera (Uruguai), evidencia uma ausência de colaboração estruturada entre o conselho local (comissão da Junta Departamental) e o setor privado. Isso indica uma falha na governança local, que transfere a responsabilidade pela promoção do turismo às esferas superiores do poder público (governo nacional e intendência), além de sobrecarregar o setor privado com a condução das ações práticas, muitas vezes sem o suporte técnico ou institucional adequado.

Embora existam ações pontuais de apoio por parte de instituições como o Sebrae e o Ministério do Turismo uruguaio, a ausência de uma estrutura colaborativa local ativa impede a construção de uma plataforma institucional estável, comprometendo o desenvolvimento da coopetição em sua plenitude. Como assinalam Chim-Miki et al. (2018), a sustentabilidade das redes cooperativas exige instâncias de governança locais fortes,

transparentes e funcionais, que permitam o planejamento, a escuta e a tomada de decisão conjunta.

A interdependência prática entre as ações realizadas em Livramento e Rivera, destacada por ambos os entrevistados, reforça a tese da necessidade de estruturas binacionais simétricas e articuladas, capazes de promover ações coordenadas e contínuas, o que é especialmente relevante em regiões que compartilham fluxos turísticos, recursos culturais e identidade regional.

As percepções dos Representantes A e B confirmam o papel estratégico dos conselhos de turismo como canais de colaboração entre empresas e governo, mas revelam realidades contrastantes:

Em Santana do Livramento, o COMTUR funciona como espaço efetivo de escuta e encaminhamento, mesmo com prerrogativas consultivas, agregando valor real à governança turística local;

Em Rivera, há uma lacuna de atuação local estruturada, que limita a integração institucional e transfere o protagonismo para o setor privado e entes públicos superiores, enfraquecendo a articulação público-privada no nível mais próximo da operação turística.

Esses relatos vão ao encontro do referencial teórico ao demonstrarem que:

- A coopetição sustentável exige apoio institucional contínuo e acessível;
- A eficácia dos conselhos de turismo depende menos da prerrogativa legal e mais da sua funcionalidade prática e da confiança construída com os agentes locais;
- A promoção integrada do destino binacional requer equilíbrio entre as estruturas institucionais dos dois lados da fronteira, assegurando coesão, simetria e coordenação na implementação das políticas e ações turísticas (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018; WANG & KRAKOVER, 2008).

10 - O conselho de turismo mantém alguma comunicação ou colaboração com o conselho de turismo da cidade vizinha?

Em regiões de fronteira, onde territórios interdependentes compartilham fluxos turísticos, recursos e desafios comuns, a comunicação entre os conselhos de turismo locais pode representar um instrumento estratégico de integração institucional e fortalecimento da governança coopetitiva. No entanto, conforme revelado pelos Representantes A e B, essa

articulação direta entre os conselhos de Santana do Livramento (BR) e Rivera (UY) ainda é incipiente ou inexistente.

O Representante A reconhece que não há diálogo formal e contínuo entre o COMTUR de Santana e a comissão de turismo da Junta Departamental de Rivera. Relata uma tentativa inicial de aproximação que não avançou, tanto por falta de resposta quanto por baixa persistência institucional. Essa realidade evidencia uma desconexão entre estruturas de governança municipal que, em teoria, deveriam atuar de forma articulada, conforme preconiza o modelo de coopetição em destinos turísticos compartilhados (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018).

Apesar dessa limitação formal, a fala do Representante A destaca a existência e a atuação ativa da Mesa Destino Binacional, uma instância de articulação não-governamental, composta majoritariamente por representantes do setor privado e com envolvimento pontual de agentes públicos. Essa mesa atua como espaço alternativo e pragmático de cooperação intermunicipal, onde se discutem ações integradas, projetos comuns e estratégias promocionais conjuntas. Trata-se de um modelo de governança colaborativa horizontal, mais próximo da lógica da coopetição empresarial em rede, que supri, em parte, a ausência de uma articulação institucional entre os conselhos formais (WANG & KRAKOVER, 2008).

O Representante B, ao afirmar não ter conhecimento sobre qualquer comunicação entre os conselhos, reforça a percepção de baixa integração institucional no lado uruguaio, seja por falta de transparência ou de visibilidade pública das ações do conselho local, seja pela ausência de relação efetiva com o setor privado. Essa desconexão compromete a capacidade do conselho uruguaio de se inserir em processos cooperativos estratégicos, uma condição essencial no modelo de governança integrada e associativismo para a coopetição territorial (CHIM-MIKI et al., 2018).

A assimetria de articulação entre as estruturas formais (conselhos) e informais (mesas binacionais) reforça que, na prática, a governança da coopetição não depende apenas da existência legal de conselhos, mas da funcionalidade, visibilidade e legitimidade dessas estruturas diante dos atores envolvidos. A coopetição, conforme Brandenburger e Nalebuff (1996), pressupõe interações frequentes, canais de comunicação abertos e objetivos compartilhados, elementos que, no contexto analisado, estão sendo supridos mais eficazmente pelas mesas empresariais do que pelas instâncias públicas tradicionais.

As falas dos Representantes A e B vão ao encontro do referencial teórico, ao demonstrar que:

- A comunicação direta entre conselhos municipais de turismo em contextos binacionais é estrategicamente desejável, mas não garantida institucionalmente;
- A ausência de articulação interconselhos compromete a eficácia da governança cooperativa e sobrecarrega estruturas paralelas como as mesas binacionais, que assumem funções de formulação, decisão e articulação de políticas regionais;
- A governança cooperativa bem-sucedida exige espaços institucionais funcionalmente conectados, com diálogo contínuo entre entes públicos e privados de ambos os territórios, conforme defendem Chim-Miki e Batista-Canino (2018);
- A dependência da Mesa Binacional como única instância ativa de cooperação transfronteiriça pode ser vista como solução pragmática, mas também como sinal da fragilidade institucional dos conselhos públicos, especialmente do lado uruguaio.

Essa análise reforça a necessidade de revisão e fortalecimento das estruturas institucionais locais, para garantir a equidade e a simetria na construção do destino turístico compartilhado e evitar que o avanço da coopetição fique restrito a iniciativas isoladas e pouco institucionalizadas.

E- Seção de Considerações Finais:

11 - Existe alguma informação adicional que vocês gostariam de compartilhar sobre a indústria turística na região?

As considerações finais apresentadas pelos entrevistados aprofundam a compreensão sobre os desafios e potenciais do turismo regional em contextos binacionais e revelam a complexidade da aplicação prática da coopetição em realidades territoriais específicas.

O Representante A, ao aproveitar a pergunta aberta para tecer uma reflexão crítica sobre o setor, destaca obstáculos estruturais que são amplamente reconhecidos pela literatura sobre governança turística e desenvolvimento regional, como a ausência de dados confiáveis, a baixa adesão do empresariado a iniciativas coletivas e a fragilidade do apoio técnico-institucional do poder público local. Esses pontos reforçam os entraves à implementação plena da coopetição como modelo de gestão territorial, conforme discutido por Chim-Miki e Batista-Canino (2018).

A dificuldade na obtenção de dados turísticos compromete não apenas o planejamento estratégico, mas também a capacidade de mensuração dos impactos

econômicos, sociais e ambientais do turismo, um requisito essencial para a gestão baseada em evidências, conforme destacam Wang & Xiang (2007). Sem informações precisas sobre o perfil dos visitantes, fluxos, demanda e oferta, torna-se difícil alinhar ações entre os diversos agentes envolvidos e promover coprodução de valor de forma coordenada.

Outro ponto relevante trazido pelo Representante A é a resistência à atuação coletiva, que está diretamente ligada à dimensão cultural da coopetição. A individualização dos interesses empresariais, a ausência de visão de destino compartilhado e a comparação inadequada com modelos de sucesso como Gramado, sem considerar o tempo e os processos de consolidação territorial, revelam a importância de se compreender a coopetição como processo gradual e adaptado à realidade local, tal como defendido por Brandenburger e Nalebuff (1996).

Mesmo diante dessas barreiras, o entrevistado demonstra confiança no potencial turístico da região, reconhecendo a qualidade dos serviços e produtos ofertados em Livramento e Rivera. Isso indica que o desafio não está na ausência de atrativos ou infraestrutura, mas sim na fragmentação estratégica e na falta de senso coletivo de pertencimento ao destino, elementos que são fundamentais para a consolidação de redes de cooperação e competição sinérgica (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018).

Já o Representante B, ao optar por não acrescentar novas informações, reforça uma postura coerente com sua participação ao longo da entrevista: articulada, pragmática e segura de suas proposições. Embora não traga novos dados, sua decisão final reforça a consistência de sua visão e o grau de maturidade discursiva que sustenta, especialmente no que se refere ao papel da Mesa Binacional e à promoção de uma governança integrada e colaborativa.

12 - Vocês têm alguma recomendação ou sugestão para melhorar a coopetição entre as empresas turísticas das duas cidades?

As recomendações dos Representantes A e B revelam uma visão madura e estratégica sobre os fatores críticos para o avanço da coopetição turística na fronteira Santana do Livramento/ Rivera, e convergem significativamente com o referencial teórico sobre governança, cooperação interorganizacional e desenvolvimento regional sustentável.

O Representante A propõe medidas concretas voltadas à mobilização do setor privado, ao mesmo tempo em que reconhece a importância de estruturas públicas eficazes e

profissionalizadas. Suas sugestões reforçam os fatores descritos por Chim-Miki e Batista-Canino (2018) como determinantes para a consolidação da coopetição, especialmente:

Associativismo, ao destacar a necessidade de maior adesão dos empresários às reuniões da Mesa e do Conselho, inclusive por meio de representantes (gerentes, coordenadores), ele propõe uma ampliação da representatividade e da diversidade setorial; Gestão estratégica e co-empresendedorismo, a criação de cargos técnicos dedicados ao turismo na secretaria e o engajamento do Legislativo para obtenção de recursos estruturantes são medidas que favorecem a organização institucional e a capacidade de articulação público-privada; Inclusão setorial, a menção à baixa participação do setor gastronômico expõe um déficit comum em redes coopetitivas fragmentadas, onde setores estratégicos ficam à margem do processo coletivo, reduzindo seu potencial de integração (CHIM-MIKI et al., 2018).

O Representante B, por sua vez, reforça um ponto crucial do modelo de coopetição, a cooperação não deve ser responsabilidade exclusiva do setor privado. Ele propõe a revalorização política do turismo como pauta pública central, o que remete à lógica de gestão compartilhada de responsabilidades (WANG & XIANG, 2007). Sua fala vai ao encontro do que Brandenburger e Nalebuff (1996) definem como um novo paradigma nos negócios, ganhos mútuos são otimizados quando todos os agentes compartilham poder e compromisso em equilíbrio.

Ambos convergem em torno da ideia de que a coopetição só será efetiva se for institucionalizada, ou seja, se contar com estruturas formais e estáveis que garantam: Liderança pública clara; Apoio técnico às iniciativas empresariais; Participação ampliada e consciente dos diversos segmentos do turismo local; Capacidade de coordenação entre os lados da fronteira, com envolvimento das prefeituras, secretarias e câmaras legislativas.

Essas recomendações reforçam o papel dos conselhos e mesas binacionais como mecanismos de governança colaborativa, os quais, conforme Chim-Miki e Batista-Canino (2018), devem evoluir de espaços consultivos para núcleos de formulação, deliberação e execução de políticas integradas.

As recomendações dos entrevistados reforçam e operacionalizam o referencial teórico, ao: Apontarem ações práticas e viáveis para superar entraves culturais, estruturais e institucionais da coopetição; Reafirmarem a necessidade de corresponsabilidade entre Estado e mercado, em um modelo de governança territorial madura e distribuída; Proporem medidas de profissionalização, inclusão e planejamento estratégico, com foco na articulação

de uma rede interdependente de agentes, condição essencial à construção de um destino turístico competitivo e sustentável; Reforçarem a importância da liderança pública qualificada para fomentar o engajamento privado e garantir estabilidade aos arranjos cooperativos.

Essas sugestões fornecem diretrizes valiosas para gestores públicos, conselhos, empresários e instituições de apoio, e confirmam que o sucesso da cooperação depende tanto de visão coletiva quanto de ação coordenada e contínua entre os diferentes atores.

4.2 ANÁLISE REPRESENTANTES DAS EMPRESAS

O presente capítulo refere-se às entrevistas estruturadas realizadas pelo autor, cujo roteiro encontra-se no Apêndice B deste trabalho. Foram entrevistadas 10 (dez) empresas, sendo 5 (cinco) situadas na cidade de Santana do Livramento, Brasil, e 5 (cinco) na cidade de Rivera, Uruguai. Conforme disposto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Anexo I, os nomes e identidades dos participantes e as informações obtidas serão mantidas sob sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Os participantes serão identificados por códigos numéricos sequenciais, como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), e assim sucessivamente.

A) GESTÃO ESTRATÉGICA

1. Existe planejamento participativo do turismo na sua região? O que pode ser feito para incentivar maior engajamento? (Planejamento participativo)

A análise das entrevistas realizadas com dez atores locais envolvidos direta ou indiretamente no setor turístico revela uma compreensão multifacetada sobre o planejamento participativo do turismo na região de fronteira entre Santana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai). Os discursos são marcados por contrastes entre expectativas e realidade, desejos de cooperação e barreiras estruturais, e uma permanente tensão entre iniciativas privadas pontuais e a ausência de articulação pública sistêmica.

De modo geral, predomina entre os entrevistados a percepção de que o planejamento participativo do turismo ainda não está consolidado. A maioria identifica

fragilidades institucionais, como a ausência de uma Secretaria de Turismo exclusiva em Livramento, a descontinuidade de políticas públicas, e a inexistência de fóruns de participação regulares e com poder deliberativo.

Apesar disso, é possível identificar diferentes graus de aproximação com a temática: Alguns entrevistados afirmam claramente não existir planejamento participativo efetivo (E2, E4, E6), embora reconheçam tentativas isoladas. Outros mencionam experiências incipientes ou alternativas informais, como a atuação da Mesa Binacional de Turismo (E3, E4, E6, E10), grupos de WhatsApp (E9), ou articulações espontâneas entre empreendedores (E1, E7, E10).

Apenas um entrevistado (E9) reconhece a existência de um processo participativo estruturado a partir da Secretaria de Planejamento Estratégico, com chamamento público e organização por temas, experiência que não é compartilhada ou sequer conhecida pelos demais, o que revela um problema grave de comunicação institucional e capilarização das iniciativas públicas.

Independentemente do grau de envolvimento, há concordância unânime entre os entrevistados quanto à importância de um turismo construído coletivamente. Todos reconhecem que o turismo não se desenvolve de forma isolada, que um atrativo depende do outro, e que ações descoordenadas geram desperdício, competição desleal ou invisibilidade mútua. Esse entendimento traduz, na prática, os princípios de governança colaborativa e coopetição, que já aparecem na literatura especializada (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2017).

Frases como “não existe turismo sozinho” (E7), “todo mundo tem que conhecer o que o outro está fazendo” (E10), ou “precisa olhar para dentro do próprio empreendimento e ver como somar” (E1) reforçam essa consciência de interdependência, ainda que nem sempre se traduza em ação coordenada.

Uma das principais divergências diz respeito à responsabilidade pela ausência de planejamento participativo. Parte dos entrevistados critica a inércia do poder público local, que não apenas deixa de liderar o processo como não promove espaços de escuta ou institucionalização da participação (E2, E4, E6). Para esses atores, sem coordenação pública, o setor privado acaba se desmotivando ou sobrecarregado.

Por outro lado, alguns entrevistados adotam uma postura mais voltada à ação individual e empresarial, entendendo que o engajamento é uma escolha pessoal e que o

sucesso depende mais da iniciativa dos próprios empreendedores do que da estrutura pública (E1, E10).

Essa tensão entre autonomia do setor privado e necessidade de política pública estruturante marca uma dicotomia recorrente nas regiões de fronteira e de baixa institucionalização, em que a governança se desenvolve de forma espontânea ou improvisada, com avanços limitados.

Outro ponto recorrente nas entrevistas é a falta de tempo e sobrecarga dos empreendedores locais (E7, E6), que atuam em negócios familiares, acumulam funções e muitas vezes não conseguem participar dos conselhos ou fóruns, mesmo reconhecendo sua importância.

Além disso, a descrença cultural também aparece como obstáculo: o sentimento de que “nada se concretiza”, de que “já tentaram antes e não deu certo” (E2), ou que “falta visão de futuro” por parte da comunidade (E5), revela um contexto de desmobilização histórica que precisa ser enfrentado com estratégias de educação para o turismo, formação continuada e comunicação institucional eficaz.

Por fim, um aspecto central nas entrevistas é o caráter binacional do destino turístico, que aparece como oportunidade e desafio simultaneamente. A cooperação entre Rivera e Livramento é vista como potencial integrador, mas os entrevistados alertam para a complexidade de articular dois países, dois idiomas e duas estruturas administrativas diferentes (E8, E10). A falta de coordenação entre ações simples, como “cortar a grama em dias diferentes” (E8), simboliza o quão desafiador é construir um destino unificado, com estratégias comuns, metas compartilhadas e políticas intergovernamentais.

A análise discursiva evidencia que o planejamento participativo no turismo local é, ao mesmo tempo, desejado e ausente. As experiências relatadas apontam para um processo ainda incipiente, desarticulado e desigual, mas que conta com núcleos ativos de engajamento, sobretudo entre empresários e lideranças locais.

Para que esse quadro evolua, será necessário criar instâncias institucionais permanentes, com legitimidade legal, abertura à comunidade e apoio governamental contínuo, bem como capacitar e envolver a população local como parte legítima da construção do destino turístico.

Essa análise, portanto, oferece elementos ricos para sustentar um diagnóstico crítico da governança turística na região de fronteira, ao mesmo tempo em que aponta caminhos

possíveis para a estruturação de um modelo participativo, integrado e sustentável, alinhado aos referenciais teóricos contemporâneos da área.

A análise dos relatos evidencia convergência com a literatura que trata da cooperação como elemento essencial para o desenvolvimento regional turístico. A fala unânime dos entrevistados quanto à necessidade de um turismo construído coletivamente dialoga diretamente com os princípios de governança colaborativa e coopetição, conforme exposto por Chim-Miki e Batista-Canino (2017), que ressaltam a importância da atuação coordenada entre stakeholders, especialmente em destinos compostos majoritariamente por PMEs interdependentes.

Além disso, o reconhecimento da interdependência entre atrativos turísticos, como expressado nas falas "não existe turismo sozinho" (E7) e "precisa ver como somar" (E1), corrobora com o modelo de coprodução proposto por Chim-Miki e Batista-Canino (2018), que valoriza o desempenho coletivo do destino e a articulação entre os agentes como condição para a criação de valor.

A menção à atuação de grupos como a Mesa Binacional de Turismo e outras formas de articulação informal também remete ao fator associativismo presente no modelo de coopetição, ainda que de forma incipiente.

Embora haja consciência generalizada da importância do planejamento participativo, a realidade relatada pelos entrevistados indica uma significativa lacuna entre teoria e prática. O modelo de Chim-Miki e Batista-Canino (2018) pressupõe a existência de gestão estratégica com planejamento participativo, marketing conjunto e articulação público-privada, elementos ainda frágeis ou ausentes no contexto local.

O fato de apenas um entrevistado mencionar um processo participativo institucionalizado (E9) revela uma ausência de capilarização das ações públicas e falhas na comunicação institucional, o que diverge do pressuposto de integração e coordenação entre os atores locais.

Outro aspecto de divergência é o grau de cooperação: embora os participantes reconheçam a importância da ação conjunta, faltam estruturas formais e permanentes de governança turística, como conselhos ativos ou fóruns deliberativos, comprometendo o nível de cooperação e a confiança mútua, considerados essenciais pelo modelo teórico.

Além disso, a dicotomia entre iniciativa privada e ausência de liderança pública compromete a consolidação de um planejamento participativo consistente, contrariando os indicadores de gestão estratégica integrada esperados em contextos de coopetição madura.

A tensão identificada entre os setores público e privado, bem como a dificuldade de articulação entre diferentes níveis de governo e sociedade civil, é compatível com o que Wang e Krakover (2008) descrevem como desafio clássico em regiões turísticas: a necessidade de parcerias coordenadas para a geração de sinergias, o que se agrava em contextos binacionais como Rivera-Livramento.

A fragmentação institucional observada nas falas (ex: "não existe secretaria de turismo exclusiva", "faltam fóruns deliberativos") compromete a efetividade das estratégias colaborativas e a consolidação do destino como um sistema integrado (BENI, 2006; LEMOS, 2013).

Ao mesmo tempo, a presença de núcleos ativos de engajamento entre empresários e lideranças mostra um potencial latente para construção de redes de cooperação e formação de associações de governança horizontal (CHIM-MIKI et al., 2018).

2. Existem programas conjuntos de marketing no turismo da sua região? Como sua empresa poderia se beneficiar dessas iniciativas? (Programas conjuntos de marketing)

Todos os dez entrevistados reconhecem que não há um programa sistemático, institucionalizado e funcional de marketing turístico conjunto na região. Embora haja menções a iniciativas pontuais, como o app Fronteiriço, a página Destino Binacional, a divulgação do Trem do Pampa e a participação em feiras, nenhuma delas se configura como ação estratégica com planejamento contínuo, metas, indicadores de impacto e articulação entre os setores.

Contudo, é igualmente unânime a percepção de que estratégias de marketing conjuntas são desejáveis, viáveis e trariam benefícios para empresas, comunidade e visitantes. Há um reconhecimento coletivo de que a cooperação é uma necessidade para que a região possa se posicionar de forma mais competitiva como destino turístico.

O Entrevistado 10 salienta a importância de feiras e ausência de protagonismo local tendo Participação em feiras de turismo fora da região (como Gramado) é percebida como positiva, mas são eventos organizados por terceiros, não pela governança local. A região carece de protagonismo e iniciativa própria em ações promocionais. Ou seja, mesmo quando há oportunidades, a presença das cidades na promoção externa depende de convites ou mobilizações externas, e não de estratégias endógenas.

Esse depoimento reforça a ideia de que há recursos e espaços potenciais sendo subutilizados, e que a ausência de um programa articulado limita a visibilidade e o aproveitamento do potencial turístico regional.

A diversidade de perfis dos entrevistados permite uma classificação em três grupos analíticos:

Grupo visão limitada / distanciada; Entrevistados (1, 2, 9); Características: Envolvimento restrito com as ações regionais; destacam ausência de marketing e carência de estrutura local.

Grupo engajamento moderado / pró-cooperação; Entrevistados (3, 4, 7, 8, 10); Características: Reconhecem iniciativas isoladas, desejam maior integração, valorizam tecnologia e visibilidade externa.

Grupo olhar institucional / estratégico; Entrevistados (5 e 6); Características: Fazem análise crítica sobre falta de planejamento, gestão e avaliação; propõem governança participativa e planejamento de longo prazo.

Quadro 3 – Tipologia dos Entrevistados quanto à Coopetição Regional no Turismo

Grupo	Entrevistados	Características
Visão limitada / distanciada	1, 2, 9	Envolvimento restrito com as ações regionais; destacam ausência de marketing e carência de estrutura local.
Engajamento moderado / pró-cooperação	3, 4, 7, 8, 10	Reconhecem iniciativas isoladas; desejam maior integração; valorizam tecnologia e visibilidade externa.
Olhar institucional / estratégico	5, 6	Análise crítica sobre a ausência de planejamento, gestão e avaliação; propõem governança participativa e planejamento de longo prazo.

Fonte: Elaboração do Autor (2025)

Essa categorização demonstra que, independentemente do perfil, há consenso sobre a necessidade de se avançar rumo a uma estrutura organizada de marketing turístico com base em cooperação regional.

Com base nos depoimentos dos dez entrevistados, constata-se que a região de Santana do Livramento – Rivera está em um momento de transição: saindo de um modelo de turismo voltado unicamente às compras, rumo a uma estruturação incipiente do turismo de lazer, rural e cultural. Entretanto, a ausência de programas conjuntos de marketing limita a capacidade do destino de se posicionar como uma região integrada, acolhedora e diversificada. Apesar disso, a disposição dos atores locais, a percepção do valor da cooperação e a existência de iniciativas incipientes oferecem terreno fértil para o desenvolvimento de estratégias baseadas na coopetição.

Tais estratégias devem se pautar na criação de uma governança participativa e binacional, no planejamento de campanhas integradas, na estruturação de circuitos turísticos e na construção de uma imagem territorial compartilhada, fortalecida por ações digitais, institucionais e presenciais.

Os depoimentos demonstram uma percepção coletiva da importância de ações conjuntas de marketing turístico como instrumento essencial para o fortalecimento do destino. Esse entendimento converge diretamente com o fator "gestão estratégica" do modelo de coopetição de Chim-Miki e Batista-Canino (2018), que destaca a relevância de planos conjuntos de marketing promovidos por organizações turísticas como um dos pilares para a cooperação eficaz entre os atores do setor.

A noção de que "a região carece de protagonismo e de iniciativa própria" reforça a ausência de um marketing territorial estruturado, enquanto a valorização das oportunidades nas feiras externas evidencia que os agentes locais reconhecem a importância da promoção conjunta, mesmo quando esta ainda ocorre de forma reativa e não estratégica, o que se alinha com o argumento de Wang & Xiang (2007) sobre a centralidade da estratégia para gerar valor turístico coletivo.

Além disso, a classificação dos entrevistados em três grupos (visão limitada, pró-cooperação e visão estratégica) demonstra diferentes níveis de maturidade organizacional e níveis de consciência quanto à necessidade de cooperação estruturada, o que dialoga com o componente de governança colaborativa presente na literatura sobre coopetição e turismo (CHIM-MIKI, BATISTA-CANINO E MEDINA-BRITO, 2018).

Apesar da consciência da importância do marketing conjunto, a análise revela a inexistência de programas formalizados e contínuos, o que representa uma divergência significativa em relação ao modelo teórico. De acordo com Chim-Miki e Batista-Canino (2018), a existência de campanhas integradas, com metas, indicadores e coprodução de valor territorial, é condição essencial para consolidar a coopetição no nível sistêmico do destino turístico.

A ausência de planejamento estratégico compartilhado, a inexistência de instituições de governança com protagonismo em ações de marketing, e a dependência de convites externos para participação em feiras de turismo expõem um estágio de desarticulação que fragiliza o potencial competitivo do território, contrariando os pressupostos teóricos que defendem a autonomia organizacional e coordenação multissetorial como fatores críticos para o sucesso de destinos cooperativos.

O caráter binacional do destino, novamente presente como pano de fundo, acentua os desafios de articulação, sendo mais uma vez um fator ausente do planejamento, quando, idealmente, deveria representar vantagem competitiva simbólica e estratégica (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2017).

A partir dos relatos, é possível afirmar que a região encontra-se em um estágio pré-cooperativo, no qual há predisposição à cooperação e reconhecimento da interdependência, mas falta estrutura institucional e articulação para transformar tais percepções em práticas consolidadas.

A migração de um modelo de turismo voltado ao consumo para um modelo mais diversificado (rural, cultural, ecológico) reforça a necessidade de reposicionamento estratégico, como preveem os autores do modelo de coopetição: a imagem coletiva do destino e a construção de valor simbólico e econômico dependem de campanhas conjuntas e visão de longo prazo.

As propostas mencionadas pelos entrevistados, como a construção de circuitos turísticos integrados, uso de tecnologias digitais e imagem compartilhada, representam sementes promissoras de transformação, que, se apoiadas por uma governança forte, podem amadurecer em direção ao modelo sugerido por Chim-Miki e Batista-Canino (2018).

3. Existem programas de inovação no turismo da sua região? Como sua empresa poderia se beneficiar dessas ações? (Programas de inovação)

Os dez entrevistados foram unânimes ao afirmar que não existe atualmente um programa institucionalizado, contínuo e articulado de marketing turístico conjunto na região de Santana do Livramento – Rivera. Essa percepção revela a ausência de uma estratégia compartilhada conforme previsto no modelo de gestão estratégica da coopetição no turismo, proposto por Chim-Miki e Batista-Canino (2018).

Apesar da inexistência de ações sistemáticas, há forte consenso entre os entrevistados quanto à importância de campanhas integradas e estratégias cooperativas de divulgação. Essa disposição coletiva à cooperação reflete os fundamentos teóricos da coprodução de valor territorial, destacada pelos mesmos autores como condição para geração de competitividade regional.

Entrevistados como E3, E4, E7, E8 e E10 reconheceram a relevância da visibilidade externa, da valorização da tecnologia, da atuação conjunta e da presença em feiras de turismo. E10, por exemplo, observa que a participação em eventos fora da região (como em Gramado) é positiva, mas ocorre de forma reativa, dependente de convites, e não como resultado de protagonismo local, o que evidencia uma cooperação frágil e desestruturada, ainda fora dos moldes preconizados pela coopetição estratégica.

Além disso, entrevistados como E5 e E6, que possuem um olhar mais institucional e estratégico, indicam ausência de planejamento de longo prazo, falta de avaliação de impacto das ações e necessidade de construção de governança participativa, demonstrando consciência crítica alinhada à teoria.

Quadro 4 – Análise das percepções dos entrevistados sobre o marketing turístico conjunto em Santana do Livramento – Rivera

Grupo de Entrevistados	Entrevistados	Principais Características e Percepções
Visão limitada ou distanciada	E1, E2, E9	Relatam pouco envolvimento em ações turísticas, desconhecimento de iniciativas existentes e ausência de ações integradas de marketing.

Engajamento moderado e pró-cooperação	E3, E4, E7, E8, E10	Valorizam a cooperação e visibilidade externa; destacam ações pontuais, mas reconhecem a falta de estrutura, planejamento e continuidade.
Olhar institucional e estratégico	E5, E6	Apontam ausência de planejamento de longo prazo, necessidade de avaliação de impacto, e propõem governança participativa e visão estratégica.

Fonte: Elaboração do Autor (2025)

Observações adicionais do Quadro 4, acima:

- Há consenso sobre a ausência de um programa institucionalizado e contínuo de marketing conjunto.

- A disposição à cooperação é clara, mas fragmentada e reativa, com ações isoladas como o App Fronteiriço e o Trem do Pampa.

- A dependência de convites externos (ex: participação em eventos como o de Gramado) revela fragilidade no protagonismo regional.

- A classificação dos grupos evidencia estágios distintos de maturidade institucional, reforçando que o território está em transição rumo a um modelo mais estruturado, ainda que incipiente.

Embora a predisposição à cooperação seja clara, as evidências apontam para uma dissonância entre intenção e prática, pois os exemplos citados (app Fronteiriço, Trem do Pampa, página Destino Binacional) são ações isoladas, descontínuas e desarticuladas, sem conexão com planos regionais de médio e longo prazo, como recomendado por Chim-Miki e Batista-Canino (2018).

E1, E2 e E9 integram um grupo com visão mais limitada ou distanciada, relatando pouco envolvimento nas ações turísticas, o que reflete uma baixa penetração das iniciativas

existentes e ausência de coordenação institucional capaz de engajar os diversos perfis de atores locais.

Outro ponto de divergência importante com o modelo teórico é a dependência de estímulos externos para participação em eventos promocionais, relatada por E10. A literatura da coopetição enfatiza a autonomia das redes colaborativas e o protagonismo regional, o que ainda não se observa neste contexto.

A categorização dos entrevistados reforça a diversidade de percepções e o grau de maturidade institucional do turismo regional:

Grupo com visão limitada ou distanciada (E1, E2, E9): Aponta ausência de ações de marketing conjunto e desconhecimento das iniciativas existentes.

Grupo com engajamento moderado e pró-cooperação (E3, E4, E7, E8, E10): Reconhece iniciativas pontuais, valoriza a cooperação e sugere maior integração entre os agentes.

Grupo com olhar institucional e estratégico (E5, E6): Apresenta diagnósticos críticos e propõe ações baseadas em planejamento, gestão e avaliação coletiva.

Essa classificação confirma a hipótese de que o território está em fase de transição, saindo de um modelo espontâneo de turismo voltado ao consumo, para um modelo em estruturação, mais sustentável e colaborativo, mas ainda sem lastro institucional ou campanhas estruturadas de marketing, contrariando o que recomenda a literatura da coopetição.

Para transformar o potencial identificado em resultados, é necessário um salto qualitativo no nível de articulação público-privada, com a criação de governança participativa, campanhas binacionais coordenadas, e a construção de uma imagem turística regional unificada.

4. Existem iniciativas ou projetos em que empresas, comunidades e outras organizações trabalham juntas para criar soluções ou serviços para o turismo da região? De que forma sua empresa poderia participar e se beneficiar dessas ações em conjunto? (Programas de cocriação de valor)

A cocriação de valor, entendida como a construção conjunta de experiências, produtos e soluções turísticas por meio da integração de empresas, comunidade e poder

público, aparece de forma transversal nos depoimentos dos entrevistados, mesmo quando o termo técnico não é mencionado. Essa prática corresponde diretamente ao fator “coprodução” do modelo analítico de Chim-Miki e Batista-Canino (2018), que enfatiza o desempenho coletivo dos destinos turísticos como diferencial competitivo.

A fala do E4, ao afirmar que “a cadeia produtiva do turismo somos todos”, traduz exatamente essa concepção de interdependência estratégica. O E10 reforça a ideia ao afirmar: “somos uma comunidade; se a cidade vai bem, nós vamos bem”, alinhando-se à lógica da coprodução e à ideia de valor compartilhado no território (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1996).

Além disso, as menções à atuação da Mesa Binacional de Turismo, do COMTUR e de empreendedores locais (E2, E3, E4, E5, E6, E9, E10) ilustram tentativas práticas de cocriação e cooperação, ainda que não plenamente estruturadas. Essas iniciativas representam manifestações embrionárias do conceito de gestão colaborativa e associativismo, também presente no modelo de Chim-Miki & Batista-Canino (2017) como indutores da coopetição.

Apesar do potencial identificado, os relatos apontam desarticulação institucional, ausência de políticas públicas integradas e baixa coordenação entre atores, o que dificulta a consolidação de projetos sustentáveis de cocriação. E2 e E5 destacam a fragmentação dos projetos e a cultura local de “individualizar os méritos”, em contraste com o princípio de co-empendedorismo defendido por Chim-Miki & Batista-Canino (2018), que pressupõe liderança compartilhada e ação coletiva.

E6, E8 e E9 criticam a fragilidade ou ausência do poder público no apoio às ações, fator que compromete a governança cooperativa prevista no modelo teórico. Além disso, E7 observa a fragmentação da comunicação digital, com cada empresa focada em autopromoção, o que enfraquece a construção de uma marca territorial unificada, contrariando o princípio da coprodução de valor por meio da imagem coletiva do destino.

O E8 destaca restrições legais binacionais que dificultam a integração operacional entre os dois lados da fronteira, um desafio específico do território analisado e não plenamente contemplado pelos modelos teóricos tradicionais, que geralmente assumem contextos de governança nacional homogênea.

As contribuições individuais dos entrevistados ilustram os múltiplos estágios de maturidade e envolvimento na construção de soluções turísticas colaborativas:

E1 – Valoriza o papel espontâneo da iniciativa privada no desenvolvimento regional, mesmo sem retorno direto (caso da vinícola Almadén); E2 – Critica a cultura de apropriação individual dos méritos, sugerindo necessidade de mudança de mentalidade; E3 e E4 – Reconhecem avanços práticos via Mesa Binacional, sinalizando ações em andamento; E5 – Aponta a cooperação como um “sonho possível”, sugerindo uma cultura de espelhamento positivo; E6 e E9 – Reconhecem o valor das ações privadas, mas alertam para a limitação sem apoio institucional; E7 – Defende estratégias digitais integradas e comunicação unificada; E8 – Reivindica soluções diplomáticas e jurídicas para as barreiras binacionais; E10 – Ressalta que o engajamento comunitário é o caminho para colher resultados coletivos.

Essa diversidade de posicionamentos confirma que, embora a cocriação esteja em germinação, ela ainda enfrenta barreiras estruturais, culturais e legais. A construção de uma cultura de cooperação, baseada em confiança, complementaridade e ganhos mútuos, depende de ações articuladas, regulação adequada e suporte contínuo de políticas públicas.

5. Existe algum tipo de colaboração entre empresas e organizações da região que atuam juntas para fortalecer o turismo local? Como sua empresa poderia aproveitar ou participar desse tipo de parceria em rede? (Colaboração em rede regional)

A colaboração em rede regional, como conceito central da cooperação turística, tem destaque no modelo de Chim-Miki e Batista-Canino (2018), principalmente nos fatores associativismo, cooperação e gestão estratégica. Os relatos dos entrevistados mostram que a consciência da interdependência entre atores do turismo está amplamente consolidada na região de Santana do Livramento e Rivera.

A fala do Entrevistado 4, ao afirmar que “não dá para pensar o turismo de Rivera e Livramento de forma independente”, reforça o entendimento de que o turismo é uma atividade sistêmica e que a complementaridade dos serviços é essencial para a experiência do visitante, ideia plenamente convergente com a noção de “coprodução” e “colaboração entre concorrentes” defendida por Brandenburger e Nalebuff (1996).

Os exemplos mencionados, como o grupo Vinhos da Campanha Gaúcha (E1), o Programa Líder do Sebrae (E5), a Mesa Binacional de Turismo (E3, E4, E6, E8), o Festival de Enogastronomia (E4), as redes de WhatsApp (E7) e a colaboração entre hotéis e

restaurantes uruguaios (E10), ilustram tentativas práticas de articulação regional que se alinham ao conceito de cooperação inter organizacional presente na literatura sobre coopetição (CHIM-MIKI et al., 2018).

Apesar da valorização teórica da colaboração, os entrevistados apontam que as redes existentes ainda são frágeis, desarticuladas e carecem de coordenação estratégica. O Entrevistado 2 menciona que “ainda não há vínculo desenvolvido”, e o Entrevistado 6 admite não conhecer redes formais, mesmo reconhecendo sua importância — revelando um nível desigual de engajamento e de percepção entre os atores, o que contrasta com os pressupostos do modelo de coopetição, que exige coesão, governança e clareza de objetivos comuns.

A fala do Entrevistado 7, ao destacar a falta de interação nos grupos regionais, revela fragmentação funcional mesmo onde já há uma estrutura mínima, o que vai de encontro ao ideal de redes turísticas eficientes e colaborativas descritas por Wang & Krakover (2008).

Outro ponto de crítica recorrente é a ausência de participação ativa do poder público, mencionado por E3 e E5. A falta de continuidade política e a inércia das secretarias de turismo, como a de Rivera, são vistas como entraves para o fortalecimento das redes. O modelo de Chim-Miki & Batista-Canino (2018), por sua vez, sustenta que ações governamentais são essenciais para viabilizar cooperação inter organizacional e consolidar redes colaborativas.

Por fim, a cooperação binacional também é considerada ainda limitada. Embora E10 aponte iniciativas entre empresas uruguaias, o Entrevistado 8 chama atenção para barreiras legais que dificultam a articulação com atores brasileiros, indicando que a integração entre os dois lados da fronteira é mais aspiracional do que efetiva, o que diverge da proposta de coprodução territorial integrada.

A análise mostra que, apesar das diversas tentativas locais de colaboração, ainda falta uma estrutura formal e perene de governança turística, com participação efetiva de todos os setores. A colaboração em rede ainda opera de forma informal, episódica ou fragmentada, impedindo o surgimento de uma marca regional coesa e um posicionamento competitivo sustentável do destino.

Para superar esses desafios, os entrevistados apontam caminhos bastante coerentes com o referencial teórico, como: Fóruns regionais permanentes de governança turística (conectando empresas, poder público e sociedade civil); Mecanismos institucionais de continuidade, independentemente de mandatos políticos; Acordos binacionais específicos,

que solucionem entraves legais e logísticos (como circulação de guias e transporte turístico entre os países). A consolidação dessas propostas representaria um avanço significativo rumo a um modelo de cooperação madura, conforme delineado por Chim-Miki e Batista-Canino (2018).

6. Existe incentivo público para fortalecer o turismo na sua região? Como sua empresa poderia se beneficiar dessas iniciativas? (Incentivo público)

A percepção unânime entre os entrevistados de que o turismo não se fortalece sem políticas públicas eficazes dialoga diretamente com o fator “gestão estratégica” do modelo de Chim-Miki e Batista-Canino (2018), que enfatiza o papel crucial do Estado como articulador e incentivador do desenvolvimento regional turístico.

Todos os entrevistados concordam que incentivos públicos adequados beneficiariam todo o setor, ampliando o fluxo de visitantes, fortalecendo a cadeia produtiva e gerando emprego, aspectos que também estão associados ao componente de coprodução do destino, que mede a contribuição coletiva do turismo ao desenvolvimento.

O caso mencionado pelo Entrevistado 5, que relata captação de apoio institucional ao Festival Binacional e ao Trem do Pampa, mostra uma aplicação pontual de incentivos públicos conforme preconizado pela teoria: cooperação público-privada voltada à inovação em experiências turísticas (gestão estratégica e coprodução de valor).

O Entrevistado 6, ao reconhecer que o poder público responde quando provocado com projetos sólidos, também confirma a relevância da ação coordenada entre iniciativa privada e poder público, dimensão prevista tanto nos fatores de cooperação público-privada quanto de planejamento estratégico colaborativo.

Apesar das convergências conceituais, a realidade institucional observada diverge significativamente do ideal teórico. A maioria dos entrevistados (E1, E3, E4, E9 e E10) denuncia a ausência total ou quase total de incentivos estruturados, especialmente em âmbito municipal. Isso indica uma lacuna crítica no componente de gestão estratégica do modelo teórico.

Mesmo os poucos apoios relatados (por exemplo, uso de espaço público ou eventos como o Festival de Enogastronomia e o Chorceva) são descritos como pontuais,

descontínuos e sem planejamento sistêmico, o que inviabiliza a consolidação do turismo como política de Estado.

A crítica à falta de visão estratégica dos gestores públicos e à descontinuidade administrativa (E4, E9, E10) também revela uma ausência de institucionalização da política pública de turismo, o que contrasta com a necessidade, prevista na teoria, de criação de marcos estáveis, indicadores e metas para cooperação de longo prazo.

Outro aspecto de divergência refere-se à baixa articulação com esferas superiores, como os Ministérios de Turismo (Uruguai) ou governos estaduais (Brasil). Os Entrevistados 3 e 10 destacam a distância entre as diretrizes nacionais e a realidade local. Do lado brasileiro, embora haja reconhecimento da atuação do SEBRAE e secretarias estaduais (E1, E5, E6), os resultados são considerados insuficientes para gerar mudança estrutural.

As falas dos entrevistados refletem um desequilíbrio entre o potencial turístico do território e a capacidade institucional do Estado em fomentá-lo, confirmando a ausência de um ambiente propício à cooperação estratégica como proposto por Chim-Miki e Batista-Canino (2018).

Destacam-se dois eixos interpretativos principais: Foco na inércia pública (E1, E3, E4, E9, E10): os entrevistados criticam a falta de políticas, estrutura e visão de longo prazo. Foco na iniciativa privada (E5, E6, E8): sugerem que o setor privado deve elaborar projetos sólidos e buscar parcerias com o Estado.

Essa tensão revela diferentes entendimentos sobre a distribuição de responsabilidades na governança do turismo, apontando para um contexto ainda instável, no qual o setor privado se vê forçado a liderar em um vácuo institucional.

Apesar disso, a disposição para colaborar e os exemplos de articulações pontuais bem-sucedidas demonstram um terreno fértil para a construção de políticas participativas e incentivos estratégicos, desde que sustentados por um modelo de governança continuada e multissetorial.

B) CO-EMPREENDEDORISMO TURÍSTICO

7. Quais oportunidades de parcerias ou colaborações poderiam ser criadas para fortalecer o turismo na sua região? De que forma sua empresa poderia crescer ou melhorar ao participar dessas iniciativas? (Coordenação Central)

Todos os entrevistados reconhecem a importância de uma atuação articulada entre empresas, organizações e o poder público para o fortalecimento do turismo regional. Essa valorização da cooperação intraorganizacional, mesmo entre concorrentes, é uma expressão direta do conceito de coopetição desenvolvido por Brandenburger & Nalebuff (1996), no qual a coordenação estratégica centralizada é vista como essencial para criar sinergias e evitar a fragmentação de esforços.

O reconhecimento da necessidade de criar roteiros integrados, circuitos turísticos e experiências conjuntas, como proposto por E1, E3, E4, E8, E9 e E10, está totalmente alinhado ao fator coprodução do modelo de Chim-Miki & Batista-Canino (2018), que valoriza a produção coletiva do destino a partir da combinação de atrativos e serviços complementares.

Há ainda convergência clara com os fatores de gestão estratégica e empreendedorismo, pois muitos entrevistados (como E5, E6, E8, E10) mencionam a necessidade de planejamento conjunto, liderança compartilhada e desenvolvimento regional de produtos turísticos regionais, o que aponta para uma visão de coordenação centralizada com base em redes colaborativas, elemento essencial à coopetição no turismo.

As divergências observadas nas entrevistas não se referem à validade da cooperação, mas à forma de executá-la. Um dos principais pontos de conflito está na atribuição de responsabilidade pela liderança das parcerias: enquanto E5 aponta que o poder público deve liderar, E6 e E9 afirmam que as empresas precisam assumir o protagonismo. Essa tensão revela uma lacuna na governança colaborativa, elemento central do modelo teórico, que exige clareza institucional, fóruns permanentes e alinhamento estratégico multissetorial.

Outro ponto de divergência é o nível de maturidade colaborativa entre os entrevistados. Enquanto alguns (E1, E3, E6) já participam de ações cooperativas concretas, outros (E2, E7, E9) apontam resistência cultural, confusão entre competição e colaboração, e ausência de práticas integradas, evidenciando assimetria de engajamento dentro do próprio setor turístico, o que compromete a efetividade da coordenação central.

Além disso, há diferenças quanto ao modelo de turismo desejado: E4 e E10 apostam em turismo de massa com infraestrutura ampla, enquanto E7 e outros preferem turismo de nicho e experiências personalizadas, o que dificulta a padronização de estratégias, criação de marca territorial e campanhas conjuntas.

A fala de E2, ao afirmar que é necessário mudar a mentalidade empresarial local para que se compreenda o valor de colaborar com concorrentes, sintetiza um dos maiores obstáculos enfrentados: a resistência cultural à coopetição. Essa observação confirma o diagnóstico teórico de Chim-Miki & Batista-Canino (2018), que destacam que a coopetição só se estabelece quando há confiança mútua, visão compartilhada e estruturas formais de articulação.

Outros entrevistados, como E8, apontam que a falta de definição de um produto turístico estruturado compromete a capacidade de integrar serviços e atrativos, indicando a ausência de um eixo coordenador, ou plano de gestão integrada, outro pilar do modelo teórico.

Apesar das divergências, há uma base comum que pode sustentar a criação de uma governança turística cooperativa, desde que acompanhada por: Formação continuada sobre coopetição e gestão colaborativa; Fóruns ou conselhos permanentes com legitimidade e representação equilibrada; Desenvolvimento regional de uma identidade turística regional, capaz de integrar segmentos, linguagens e públicos diversos.

Esses elementos são congruentes com o modelo de Chim-Miki & Batista-Canino (2018) e oferecem caminhos práticos para transformar o território em um sistema turístico cooperativo, resiliente e sustentável.

8. Que tipo de investimentos ou melhorias na organização do turismo (como planejamento, regras claras ou apoio do poder público) ajudariam o setor a crescer na sua região? E como sua empresa poderia se beneficiar disso? (Nível de Investimento em Governança)

As entrevistas revelam uma convergência expressiva em torno da ideia de que investimentos em infraestrutura básica, planejamento e governança colaborativa são fundamentais para o crescimento do turismo regional. Esse entendimento se alinha diretamente ao fator “gestão estratégica” do modelo de Chim-Miki e Batista-Canino (2018), que destaca a necessidade de ações estruturantes, participação multissetorial e continuidade institucional para fomentar a coopetição turística.

A importância de infraestrutura urbana adequada (ruas, sinalização, iluminação, segurança, limpeza), apontada por E1, E6, E8, E9 e E10, remete à base mínima para a

coprodução de valor no destino, uma vez que a experiência do visitante depende da qualidade do espaço urbano, ponto também presente em Beni (2006) ao tratar da fruição dos atrativos turísticos.

Além disso, a reivindicação de políticas públicas claras, planejamento estruturado e participação técnica especializada, como indicam E2, E4, E5, E6 e E7, está em consonância com a gestão estratégica territorial e com o conceito de governança participativa, indispensável para coordenar os diversos atores do turismo em regiões fronteiriças, como afirmam Chim-Miki, Batista-Canino e Medina-Brito (2018).

O uso de programas como o PERSE (E5), a defesa da integração regional inspirada na Serra Gaúcha (E6) e a menção ao papel de entidades como SESC, SENAC e CNC (E5) reforçam a visão de que o turismo precisa ser planejado com base em redes institucionais, apoio técnico qualificado e compromisso contínuo entre esferas públicas e privadas.

Apesar da concordância quanto às necessidades, as entrevistas revelam divergências sobre a distribuição de responsabilidades na execução dos investimentos e no protagonismo da governança. A maioria dos entrevistados entende que o poder público deve liderar (E1, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10), mas E7 apresenta uma visão liberal que atribui à iniciativa privada a liderança do processo, cabendo ao Estado apenas o papel de regulador e suporte.

Essa tensão entre dependência do poder público e autonomia privada revela uma governança fragilizada, sem diretrizes claras ou instâncias permanentes de articulação, condição que se afasta da estrutura ideal de coopetição, que exige liderança compartilhada, continuidade e clareza de papéis (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018).

Também há variação quanto à escala dos investimentos desejados. Enquanto E9 defende ações simples e de impacto direto (bancos, pontos de água, manutenção de praças), outros como E5 e E6 sugerem projetos complexos e regionais, exigindo investimentos conjuntos de diversos entes federativos. Essa diferença de escala expressa a dificuldade de alinhar visões estratégicas dentro de uma mesma rede territorial.

As falas evidenciam que a governança turística é percebida tanto como problema quanto como solução, o que está de acordo com o diagnóstico de Chim-Miki & Batista-Canino (2018): destinos turísticos fragilizados institucionalmente enfrentam baixa coordenação, descontinuidade administrativa e ausência de políticas públicas integradas, cenário claramente presente em Santana do Livramento e Rivera.

A falta de planejamento contínuo, profissionalização da gestão e espaços de articulação permanente é apontada repetidamente, sobretudo por E2, E4, E5 e E6, como entrave ao desenvolvimento regional. E2 critica a existência de planos com dezenas de ações sem foco, propondo uma execução gradual e efetiva, reforçando a necessidade de priorização e realismo estratégico, princípio defendido nos modelos de governança turística aplicada.

Mesmo nas propostas mais simples (E9), há um apelo por acolhimento do visitante e qualificação dos espaços públicos, o que reafirma que o turismo não se desenvolve sem estrutura, planejamento e visão sistêmica.

A solução sugerida pelos próprios entrevistados converge com a teoria: visão compartilhada de destino, com ações coordenadas entre poder público, empresas e comunidade, sustentada por formação continuada, investimento e institucionalização da governança.

9. Que ações você acredita que poderiam fortalecer o trabalho em grupo entre empresas, governo e outras organizações para desenvolver melhor o turismo regional? Como sua empresa poderia aproveitar essas melhorias? (Programa Regional de Governança)

Há um consenso absoluto entre os entrevistados de que o desenvolvimento do turismo regional depende da articulação entre empresas, poder público e organizações sociais, o que está totalmente alinhado à noção de governança turística colaborativa prevista no modelo de Chim-Miki & Batista-Canino (2018). Essa governança envolve gestão estratégica inter organizacional, associativismo, co-empendedorismo e uma lógica de coprodução de valor territorial.

A valorização da Mesa Binacional de Turismo, mencionada positivamente por E1, E2, E3 e E8, demonstra que modelos de cooperação horizontal já existem, embora ainda careçam de profissionalização e institucionalização — condição básica para sua transformação em políticas públicas ou programas permanentes, conforme propõe o modelo teórico.

A proposta de criação de um consórcio regional de turismo (E5), inspirado na Serra Gaúcha, também se articula diretamente com o fator de co-empendedorismo, que destaca a importância de coordenação centralizada com base em redes de confiança e

representatividade territorial (CHIM-MIKI et al., 2018). Esse tipo de consórcio ampliaria o alcance político da região e consolidaria sua identidade turística.

A preocupação com projetos técnicos estruturados e com planejamento antecipado (E3, E6, E9) reforça a necessidade de ações contínuas e articuladas por conselhos ou fóruns permanentes, algo também previsto no fator gestão estratégica participativa.

Apesar da ampla concordância sobre a necessidade de articulação, surgem divergências importantes quanto à liderança do processo. Entrevistados como E3, E4, E6, E9 e E10 defendem o protagonismo do poder público, enquanto E1, E2 e E7 apostam em um modelo no qual a iniciativa privada lidera com apoio técnico especializado. Esse impasse compromete a implantação de um sistema de governança compartilhada, idealizado no referencial teórico como uma articulação cooperativa entre múltiplos stakeholders, com papéis claros e complementaridade de competências.

Também se observa divergência quanto à escala e estratégia de ação: enquanto alguns entrevistados (E1, E2, E8) defendem ações micro, contínuas e adaptativas, outros (E5, E9) propõem projetos estruturantes e regionais, voltados à criação de rotas integradas e políticas públicas de fomento. Essa disparidade revela a ausência de um eixo coordenador, um aspecto problemático sob a ótica da gestão estratégica, que pressupõe unificação de propósito e direção coletiva.

Ainda, o foco nas ações práticas imediatas (eventos, obras, calendário de festividades – E6, E10) contrasta com a ênfase em formação e mudança cultural defendida por E4, que acredita que a sociedade ainda não internalizou o valor do turismo como atividade econômica e simbólica — o que remete a barreiras culturais e institucionais descritas por Chim-Miki & Batista-Canino como entraves típicos em contextos de cooperação incipiente.

As falas apontam que a região vive um momento propício para estruturar um programa regional de governança turística, mas que isso exigirá: Profissionalização das estruturas existentes (como a Mesa Binacional); Criação de fóruns e consórcios regionais com poder de decisão e articulação técnica; Clareza sobre a distribuição de responsabilidades entre Estado, mercado e sociedade civil; Educação e sensibilização da população e dos empresários sobre o valor do turismo e da cooperação intersetorial; Planejamento coordenado e construção de uma identidade turística regional.

A experiência da Mesa Binacional, embora ainda limitada, pode ser considerada uma "semente de governança", que, com investimentos em formação, coordenação e

estrutura, pode se tornar um modelo institucional de coopetição turística para a fronteira e para o Mercosul, conforme o próprio referencial de Chim-Miki & Batista-Canino (2018) propõe ao abordar a formação de sistemas de coopetição em destinos complexos e transfronteiriços.

10. Quais ações você acredita que poderiam incentivar mais empresas e pessoas da comunidade a se envolverem na organização e no desenvolvimento do turismo local? Como isso pode ajudar também a sua empresa? (Conscientização da Gestão Compartilhada)

As entrevistas demonstram ampla concordância sobre o fato de que educação, capacitação técnica e engajamento comunitário são indispensáveis para consolidar uma gestão compartilhada e colaborativa do turismo. Essa percepção está diretamente conectada ao fator co-empresendedorismo no modelo de Chim-Miki & Batista-Canino (2018), que ressalta a importância de formação de consciência coletiva e articulação horizontal para a gestão conjunta do destino.

Os entrevistados 8, 9 e 10 apontam que a formação deve começar desde a escola até os profissionais do setor, destacando que uma cultura turística precisa ser construída socialmente, e não apenas institucionalizada por decretos. A presença desse entendimento reforça a dimensão cultural da coopetição, que exige confiança, pertencimento e integração simbólica (CHIM-MIKI et al., 2018).

Outro ponto fortemente convergente com a teoria é a valorização de resultados concretos como motivador de adesão, mencionada por E1 e E4. O modelo de coopetição reconhece que benefícios tangíveis e perceptíveis são catalisadores da cooperação, especialmente em territórios onde há histórico de fragmentação institucional e ceticismo.

A formação de redes, associações e grupos jovens (E5, E7) como forma de ampliar a representatividade e evitar concentração de poder também ecoa o conceito de associativismo dinâmico, previsto como um dos eixos centrais do modelo analítico de Chim-Miki & Batista-Canino.

As divergências mais notáveis residem no debate sobre quem deve liderar o processo de mobilização comunitária e empresarial. Para E3, E9 e E10, o poder público deve liderar as ações, criando condições estruturais. Já E1, E2, E5 e E7 defendem o protagonismo

da iniciativa privada, com apoio institucional apenas complementar. Essa ausência de clareza na atribuição de responsabilidades demonstra que a governança compartilhada ainda não está consolidada, o que contraria a estrutura ideal de cooperação, que depende de liderança intersetorial coordenada e formalizada.

Outro ponto de divergência está no foco das ações prioritárias. Para E3, E7, E8 e E9, o mais importante é educar e sensibilizar a população, enquanto E10, E1 e E4 enfatizam incentivos práticos, econômicos e visibilidade de resultados imediatos. Essa divisão revela uma tensão entre intervenções culturais e estruturais, e indica a necessidade de uma abordagem integrada.

Além disso, há diferentes percepções sobre o estágio atual da mobilização local. Entrevistados como E2 e E8 são mais otimistas com as iniciativas em curso, como a Mesa Binacional, enquanto E3 e E9 veem ainda grande resistência e desconhecimento da população sobre o potencial turístico da região, sugerindo que a internalização da cultura cooperativa ainda é incipiente.

O modelo teórico de Chim-Miki & Batista-Canino (2018) destaca que a gestão colaborativa em destinos turísticos exige envolvimento progressivo da sociedade, com base em educação, comunicação, construção de redes e distribuição clara de papéis. As entrevistas confirmam essa lógica, ao mostrar que não basta criar fóruns ou conselhos formais: é necessário promover mudança cultural, demonstrar valor econômico e abrir espaço para a participação cidadã e empresarial.

A combinação de ações educativas, campanhas de engajamento, estímulos econômicos e fortalecimento de lideranças locais aparece como o caminho mais coerente para romper com a fragmentação atual e consolidar um modelo de governança compartilhada sustentável.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo contou com duas fontes principais de dados: o Apêndice A, composto por 12 perguntas respondidas por dois representantes institucionais, denominados Representante A e Representante B; e o Apêndice B, formado por 10 perguntas respondidas por dez entrevistados, identificados como E1 a E10.

O primeiro objetivo específico, Identificar os principais atores envolvidos na coopetição e suas respectivas contribuições para a conurbação, este objetivo foi amplamente atendido por meio das respostas do Apêndice A, especialmente nas perguntas 1, 2, 3 e 4, nas quais os Representantes A e B detalharam os diversos atores públicos, privados e intermediários envolvidos na dinâmica turística da conurbação binacional. Complementarmente, as entrevistas do Apêndice B (perguntas 1 a 4) realizadas com os entrevistados E1 a E10 trouxeram contribuições ricas sobre o papel específico de hotéis, vinícolas, entidades públicas como secretarias de turismo, o COMTUR, e grupos informais como a Mesa Binacional. Assim, a identificação dos atores e suas contribuições está bem fundamentada em ambos os conjuntos de entrevistas, corroborando o referencial teórico que destaca a importância da co-localização e do associativismo para a coopetição (Chim-Miki & Batista-Canino, 2018).

O segundo objetivo específico Avaliar os desafios da coopetição nas dinâmicas de mercado locais, as perguntas relacionadas aos desafios e barreiras da cooperação e competição simultâneas foram exploradas no Apêndice A, especialmente nas perguntas 5 e 6, e nas respostas dos entrevistados E1 a E10 no Apêndice B, principalmente nas perguntas 5 e 6. Os dados indicam obstáculos significativos como barreiras culturais, assimetrias institucionais, e falta de governança consolidada, com destaque para a fragmentação dos atores e a baixa continuidade das políticas públicas. As contribuições dos respondentes indicam consonância com a literatura que aponta a complexidade da coopetição em ambientes institucionais frágeis, reforçando a necessidade de estruturas formais e confiança mútua (Chim-Miki & Batista-Canino, 2018).

O terceiro objetivo específico, Compreender as oportunidades na coopetição transfronteiriça, este objetivo foi abordado tanto nas respostas dos representantes do Apêndice A, especialmente nas perguntas 7 a 12, quanto dos entrevistados do Apêndice B, nas perguntas 7 a 10, com ênfase em iniciativas binacionais como a Mesa Binacional de Turismo e eventos integrados. Os entrevistados E5, E6, E8, entre outros, destacaram as potencialidades de parcerias, consórcios e governança compartilhada, alinhando-se ao referencial teórico que valoriza o co-empresendedorismo e a gestão estratégica colaborativa em contextos transfronteiriços (Chim-Miki & Batista-Canino, 2018).

Quanto ao objetivo geral, Analisar a presença da coopetição em organizações em uma conurbação binacional de forma geral, os dados coletados e analisados, oriundos dos dois conjuntos de entrevistas (Apêndices A e B), possibilitaram uma compreensão ampla e

detalhada da existência, características e desafios da coopetição entre organizações na região de Santana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai). As informações corroboram as premissas teóricas e permitem a construção de um diagnóstico consistente sobre os fatores facilitadores e limitantes da coopetição, incluindo o papel das instituições, a cultura empresarial, a governança e os incentivos públicos. Assim, o objetivo geral foi plenamente atendido, fornecendo subsídios para recomendações futuras para a consolidação da coopetição na conurbação.

Diante ao exposto, o roteiro de entrevistas e as análises das falas respondem diretamente aos três objetivos específicos e ao objetivo geral. A estrutura da pesquisa é coerente, bem fundamentada teoricamente e metodologicamente robusta. Essas entrevistas subscreveram aprofundamento e reforçaram os eixos teóricos centrais da coopetição, abordando seus múltiplos fatores: co-localização, associativismo, coprodução, inovação, gestão estratégica e co-empendedorismo. Trazem evidências práticas, percepções críticas e sugestões concretas que respondem com clareza a todos os objetivos.

Quadro 5 – Comparativo, Coopetição no Turismo Binacional (Santana do Livramento - Rivera)

Eixo Temático	Evidências Empíricas	Grau de Consolidação	Alinhamento com a Teoria	Observações
Planejamento Participativo	Falta de fóruns ativos e coordenação pública; atuação informal de grupos como a Mesa Binacional.	Baixo	Parcial	Potencial reconhecido, mas sem institucionalização efetiva.
Marketing Conjunto	Ausência de campanhas sistemáticas; ações isoladas como o app Fronteiriço e presença em feiras externas.	Baixo	Fraco	Reconhecimento da importância, mas falta estrutura e protagonismo local.
Inovação e Coprodução de Valor	Eventos como Festival Binacional e circuitos turísticos pontuais;	Médio	Moderado	Ações pontuais mostram potencial de amadurecimento com apoio técnico.

	cooperação espontânea entre empresas.			
Colaboração em Rede	Presença de redes informais (WhatsApp, vinícolas, Mesa Binacional), mas desarticuladas.	Médio	Moderado	Redes precisam ser formalizadas e coordenadas de forma estratégica.
Governança Regional	Conselhos frágeis, sem comunicação binacional; ausência de coordenação central.	Baixo	Parcial	Propostas para criação de consórcios e fóruns permanentes são bem vistas.
Engajamento Comunitário	Necessidade de capacitação e educação turística; resistência cultural à cooperação.	Incipiente	Moderado	Reforça importância da gestão compartilhada e co-empendedorismo.
Incentivos Públicos	Apoios pontuais (Festival, Trem do Pampa); crítica à ausência de políticas estruturadas.	Baixo	Parcial	Potencial existe, mas requer visão de longo prazo e políticas de Estado.

Fonte: Elaboração do Autor (2025)

O Quadro 5 acima, trás em síntese um comparativo, da coopetição no Turismo Binacional Santana do Livramento/Brasil e Rivera/Uruguai, sendo assim para um melhor entendimento das análises anteriormente expostas.

Para proporcionar de forma organizada as percepções do estudo, elaborou-se o Quadro 6 (Desafios, Oportunidades e Sugestões para a Coopetição Turística em Santana do Livramento e Rivera), que resume os principais desafios identificados na implementação da coopetição turística, as oportunidades percebidas pelos atores locais, e sugestões práticas e estratégicas que podem orientar futuras políticas, projetos e ações colaborativas. A estrutura

do quadro permite uma visualização clara dos pontos de convergência entre teoria e prática, ao mesmo tempo em que destaca os obstáculos e os caminhos possíveis para consolidar um modelo de desenvolvimento regional baseado na lógica da coopetição.

A leitura integrada dos resultados evidencia que o território binacional encontra-se em um estágio de transição entre uma prática espontânea de cooperação pontual e a possibilidade concreta de institucionalizar uma governança cooperativa madura e sustentável. A coexistência de lideranças engajadas, iniciativas colaborativas bem avaliadas e reconhecimento coletivo da importância da cooperação se contrapõe à persistência de entraves culturais, ausência de planejamento de longo prazo e baixa articulação institucional. Essa tensão revela que o potencial turístico da região ainda não está plenamente convertido em ações estruturadas e permanentes, exigindo intervenções coordenadas que envolvam tanto o setor público quanto a iniciativa privada e a sociedade civil.

Com base nas análises realizadas ao longo do presente capítulo, sintetizam-se, a seguir, os principais aspectos identificados nas entrevistas com representantes dos conselhos de turismo e das empresas atuantes em Santana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai), tendo como referência o modelo teórico de coopetição proposto por Chim-Miki e Batista-Canino (2018). A partir dos dados coletados, foi possível identificar padrões recorrentes, percepções contrastantes e estágios distintos de maturação institucional e colaborativa, permitindo a elaboração de um quadro síntese que organiza os achados empíricos em três eixos analíticos: Desafios, Oportunidades e Sugestões para Melhorias.

Quadro 6 – Desafios, Oportunidades e Sugestões para Melhorias na Coopetição Turística em Santana do Livramento e Rivera

Desafios	Oportunidades	Sugestões para Melhorias
Baixo engajamento empresarial nos espaços de governança (COMTUR/Mesa Binacional); presença recorrente de “figurinhas repetidas”.	Existência da Mesa Binacional como instância legítima de articulação entre atores públicos e privados dos dois países.	Capacitar e diversificar a participação empresarial nos conselhos e fóruns, incluindo representantes setoriais e jovens lideranças.
Falta de planejamento participativo efetivo e contínuo; inexistência de fóruns deliberativos binacionais com representatividade ampla.	Consciência generalizada da interdependência entre empresas e do valor da cooperação para o desenvolvimento turístico.	Criar estrutura permanente de governança binacional com poder deliberativo, clareza institucional e agenda de ações coordenadas.

Resistência cultural à cooperação entre concorrentes; foco em ganhos individuais imediatos.	Existência de iniciativas espontâneas de cooperação empresarial (ex: grupos de WhatsApp, rotas integradas, festivais).	Promover campanhas de sensibilização e formação sobre coopetição, com exemplos práticos de ganhos coletivos e valorização dos resultados já obtidos.
Descontinuidade administrativa e ausência de políticas públicas estáveis para o turismo local.	Adoção do turismo como estratégia de desenvolvimento em parte das falas institucionais e empresariais.	Estimular a profissionalização das secretarias de turismo, com equipes técnicas permanentes e planos estratégicos com indicadores.
Assimetria entre os conselhos de turismo	Boa aceitação da ideia de construir um destino turístico binacional estruturado além das compras.	Estimular a aproximação formal entre os conselhos de turismo das duas cidades, promovendo reuniões conjuntas e metas binacionais.
Ausência de campanhas de marketing integradas, planejadas e contínuas.	Presença em feiras e ações pontuais com boa receptividade; iniciativas como o app Fronteiriço e página Destino Binacional.	Instituir um plano binacional de marketing turístico com metas, identidade visual e uso de ferramentas digitais coordenadas.
Fragilidade na atuação pública local (desarticulação, lentidão, ausência de protagonismo).	Reconhecimento, por parte do setor privado, de que a governança colaborativa é essencial para resultados sustentáveis.	Desenvolver consórcio regional de turismo com atuação técnica, paritária e regular, inspirando-se em modelos consolidados como a Serra Gaúcha.
Dificuldade em estruturar roteiros integrados e experiências compartilhadas por ausência de coordenação central.	Disposição dos atores locais para criação de produtos conjuntos (turismo rural, cultural, enogastronômico, histórico).	Coordenar o mapeamento de atrativos e circuitos e fomentar roteiros binacionais com apoio técnico e financiamento público-privado.
Baixa institucionalização das redes colaborativas existentes; dependência de lideranças informais e ações pontuais.	Valorização crescente da cooperação como caminho para reposicionar o destino com base em experiências e não apenas consumo.	Estabelecer programas permanentes de formação sobre coopetição, co-emprededorismo e governança turística, voltados a empresários e gestores públicos.
Barreiras legais e operacionais específicas da fronteira dificultam ações conjuntas mais estruturadas (ex: circulação de guias,	Singularidade da fronteira como elemento de diferenciação territorial e simbólica do destino turístico.	Propor acordos binacionais específicos para o setor turístico (ex: turismo de fronteira facilitado), em articulação com instâncias federais de ambos os países.

logística, normas tributárias).		
---------------------------------	--	--

Fonte: Elaboração do Autor (2025)

O Quadro 6 acima, engloba desafios, oportunidade e sugestões para melhorias a partir das entrevistas da cooperação no Turismo Binacional de Santana do Livramento/Brasil e Rivera/Uruguai, sendo assim para um melhor entendimento das análises anteriormente expostas, corroborando com o que foi referido neste capítulo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das entrevistas realizadas com atores públicos, privados e institucionais do setor turístico de Santana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai) revela uma realidade complexa e multifacetada quanto à prática da coopetição em contextos de conurbação binacional. De forma geral, os dados empíricos confirmam que a coopetição é reconhecida como um caminho promissor para o fortalecimento do turismo e para o desenvolvimento da região, embora seu grau de consolidação ainda seja limitado por desafios institucionais, culturais e operacionais.

No que se refere ao planejamento participativo, há consenso sobre sua importância, mas predomina a percepção de que ele ainda é incipiente, marcado por descontinuidade, baixa institucionalização e escassa articulação entre os setores público e privado. Iniciativas como a Mesa Binacional de Turismo são reconhecidas como espaços legítimos de articulação, mas carecem de formalização e apoio técnico permanente.

Em relação às estratégias de marketing, inovação e cocriação de valor, os entrevistados identificam ausência de programas estruturados, apesar de reconhecerem o potencial de ações conjuntas para consolidar o destino turístico binacional. A percepção coletiva aponta que a falta de um posicionamento integrado e de campanhas planejadas compromete a imagem da região e sua competitividade em nível nacional e internacional.

Quanto aos projetos de cooperação e colaboração em rede, foram citadas ações pontuais como festivais, grupos temáticos e circuitos informais, mas que ainda não configuram uma rede estratégica contínua. A maioria dos entrevistados evidencia a carência de governança regional estruturada, com regras claras, continuidade administrativa e fóruns deliberativos efetivos. As divergências sobre quem deve liderar o processo, Estado ou iniciativa privada, revelam a ausência de uma coordenação central consolidada.

A pesquisa também aponta que, apesar do reconhecimento da interdependência entre os atores do turismo, o território se encontra em um estágio intermediário de coopetição: há predisposição à colaboração, mas faltam estruturas institucionais, recursos e cultura organizacional alinhada aos princípios da coopetição estratégica. O papel do poder público aparece de forma ambígua: ao mesmo tempo necessário e criticado por sua ineficiência ou ausência.

Como recomendação geral, os entrevistados sugerem: (i) profissionalização da gestão turística; (ii) formação continuada dos atores envolvidos; (iii) planejamento de longo

prazo com metas conjuntas; e (iv) construção de uma identidade turística regional compartilhada. Tais propostas dialogam diretamente com os modelos analíticos da coopetição (CHIM-MIKI & BATISTA-CANINO, 2018), que destacam a coprodução, o co-empresendedorismo e o associativismo como vetores fundamentais para a sustentabilidade dos destinos turísticos.

Portanto, conclui-se que a coopetição na região de Santana do Livramento e Rivera é um processo em construção, sustentado por experiências locais e pela consciência de que o turismo só se fortalece por meio da ação coletiva. No entanto, sua consolidação exige avanços institucionais, culturais e estratégicos para que o destino binacional evolua de um modelo fragmentado para uma governança colaborativa integrada e resiliente.

A análise foi realizada ao longo desta pesquisa permitiu compreender, de forma profunda, o papel dos conselhos binacionais de turismo na promoção da coopetição entre Santana do Livramento e Rivera. Um dos principais pontos foi a percepção clara do engajamento dos participantes desses espaços de deliberação e articulação. Trata-se de um grupo com disposição, formado por pessoas que, voluntariamente, abdicam de seu tempo para pensar estratégias coletivas, contribuindo com ideias, esforços e ações voltadas ao fortalecimento conjunto do destino binacional. Essa dedicação evidencia um forte senso de pertencimento e comprometimento com o desenvolvimento regional local, ainda que não seja plenamente reconhecida ou compreendida por todos como uma cidade a qual tem um viés turístico, o qual infelizmente ainda não é identificado assim por todos.

Em relação aos efeitos práticos da coopetição, a pesquisa revelou um entendimento comum entre os entrevistados: o verdadeiro "concorrente" não está entre as empresas locais, mas sim em destinos turísticos de outras regiões que disputam o interesse dos visitantes. Assim, cooperação e competição coexistem de forma estratégica, com o objetivo maior de fortalecer o destino turístico como um todo. Os integrantes das mesas binacionais não se enxergam como adversários, mas como parceiros em uma jornada comum de desenvolvimento regional. A melhoria da imagem, da organização e da atratividade das cidades beneficia a todos, de forma transversal. Ainda assim, enfrentam desafios relevantes, como a pouca valorização do turismo por parte do setor público, e da própria população local, que muitas vezes não reconhecem o potencial turístico da região. A observação participante das reuniões dos conselhos permitiu registrar essa dinâmica de forma mais sensível e autêntica, enriquecendo as análises com experiências vividas in loco.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo explorou uma das três dimensões teóricas propostas pela autora de base, focando especificamente na dimensão da gestão. Esse recorte, embora necessário e consistente com os objetivos da pesquisa, revela o potencial para estudos futuros que aprofundem as outras duas dimensões, abrindo espaço para uma investigação mais ampla. A continuidade deste trabalho, inclusive em nível de doutorado, é não apenas viável, mas recomendável, considerando a riqueza e a complexidade do fenômeno estudado. Trata-se de uma temática em constante evolução, sensível a mudanças de gestão, contextos políticos e transformações culturais. Por essa razão, seria desejável que o diagnóstico aqui apresentado fosse atualizado periodicamente, a fim de captar novas tendências e redirecionamentos. Além disso, uma expansão da abordagem para incluir a percepção da comunidade local — e não apenas dos agentes empresariais — poderia fornecer insights ainda mais robustos para a compreensão da cooperação nas cidades fronteiriças.

A relevância prática deste estudo ultrapassa os limites acadêmicos e se projeta diretamente sobre o desenvolvimento das cidades analisadas. Ao evidenciar as potencialidades do turismo como vetor de crescimento, a pesquisa oferece uma base sólida para o aprimoramento de políticas públicas voltadas à integração regional. O fortalecimento do destino Livramento-Rivera tem o poder de dinamizar diversos setores da economia local, gerando empregos, ampliando investimentos e promovendo melhorias na infraestrutura urbana. No entanto, é fundamental que essa agenda não fique restrita ao setor privado. A ausência de envolvimento mais efetivo por parte do poder público — apontada de forma recorrente pelos entrevistados — representa um entrave real ao avanço do turismo binacional. Nesse sentido, este trabalho também cumpre um papel provocador, no melhor sentido do termo: instiga gestores, cidadãos e pesquisadores a repensarem a vocação turística da fronteira e a valorizarem os esforços daqueles que já atuam na promoção desse destino.

Por fim, registro aqui meu sincero agradecimento a todos os que tornaram possível a realização desta pesquisa. A oportunidade de participar, ainda que pontualmente, das reuniões dos conselhos binacionais, contribuiu para um olhar mais próximo e humanizado das dinâmicas de cooperação. A todos os membros dos conselhos e representantes das empresas que cederam tempo, espaço e confiança para o desenvolvimento desta dissertação, deixo meu reconhecimento e gratidão. Seus relatos, experiências e visões foram essenciais para que este trabalho adquirisse profundidade e relevância. Embora nem todas as empresas pudessem ser ouvidas, aquelas que participaram representaram com legitimidade o contexto

local, contribuindo de forma significativa para a construção deste estudo. Que esta pesquisa retorne à comunidade em forma de estímulo, reflexão e, quem sabe, transformação coletiva.

REFERÊNCIAS

ANAC, Agência Nacional de Aviação Civil. **Aprovada resolução para binacionalização das operações do Aeroporto de Rivera**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2023/aprovada-proposta-para-binacionalizacao-das-operacoes-do-aeroporto-de-rivera>. Acesso abril, 2025.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BARLOW, J., COHEN, M., JASHAPARA, A. AND SIMPSON, Y. **Towards positive partnering**. Bristol: The Policy Press, 1997. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/240356733>> Acesso em: 12 de maio de 2024.

BENI, M. C. **Política e planejamento de turismo no Brasil**. São Paulo: Editora Aleph, 2006.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 14. ed. São Paulo: Senac, 2007.

BERNARD, H. R. **Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches**. Lanham, MD: AltaMira Press, 2005.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. Co-opetition. **Harper Collins**. Londres. jun. 1996. Disponível em: <<https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=sU2e-piQ3tUC&oi=fnd&pg=PA3&ots=OeB48KIJwf&sig=Fd340IHktUjT7gY5WWd9XnbVs8E>> Acesso em: 12 de maio de 2024.

CELLARD, A. **A Análise Documental**. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHIM-MIKI, A. F.; BATISTA-CANINO, R. M. **An introduction to the subject and a research agenda**. *International Business Review*, v. 26, p. 1208-1217, dez. 2017a. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.05.003>

CHIM-MIKI, A.F.; BATISTA-CANINO, R.M., “**A perspectiva de coopetição aplicada a destinos turísticos: uma revisão de literatura**”, *Anatolia, International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 28 N° 3, pp, 2017b

CHIM-MIKI, A. F.; BATISTA-CANINO, R. M., “**Coopetição em turismo: uma introdução ao assunto e uma agenda de pesquisa**”, *International Business Review*, Vol. 26 N° 6, pp, 2017c

CHIM-MIKI, A. F.; BATISTA-CANINO, R. M. **Development of a tourism coopetition model: A preliminary delphi study.** *Journal of Hospitality and Tourism management*, v. 37, p. 78–88, dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.10.004>

CHIM-MIKI, A. F.; BATISTA-CANINO, R. M.; MEDINA-BRITO, P. **Associativismo no Setor Turístico como Vetor do Comportamento de Coopetição.** *Caderno Virtual de Turismo*. Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 46-62, ago. 2018. DOI: <https://doi.org/10.18472/cvt.18n2.2018.xxx>

COHEN, E. **A phenomenology of tourist experiences.** *Sociology*, 13(2), 179–201, 1979.

COOPER, C., FLETCHER, J., FYALL, A., GILBERT, D., & WANHILL, S. **Tourism: Principles and Practice.** Pearson Education, 2001.

CRUZ, R. C. A. **Turismo e planejamento sustentável: A proteção do meio ambiente.** Papyrus, 2003.

CZAKON, W.; CZERNEK, K. **The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland.** *Industrial Marketing Management*, v. 57, p. 64–74, ago. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.010>

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Artmed, 2006.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERMAWAN, D.; HUTAGALUNG, S. S. **Coopetition as a Model of Tourism Participation Management in South Lampung Indonesia.** *Journal of Environmental*

Management and Tourism, [S.l.], v. 11, n. 6, p. 1571-1580, set. 2020. DOI:
[https://doi.org/10.14505/jemt.v11.6\(46\)27](https://doi.org/10.14505/jemt.v11.6(46)27).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Arranjos populacionais e concentrações urbanas no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/apps/arranjos_populacionais/2015/pdf/publicacao.pdf>.

Acesso em: 12 de maio de 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e estados do Brasil**. Santana do Livramento: IBGE, 2021. Disponível em:

<<https://cidades.ibge.gov.br/>> Acesso em: 13 de Maio de 2024.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do Turismo**: Para uma nova compreensão do lazer e das viagens. Editora Alep, 1989.

LEMOS, Clara C. **Planejamento do turismo em âmbito federal**: uma análise dos instrumentos utilizados e dos investimentos no setor. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brazil, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600004>. Acesso em: abril, 2025.

LEIPER, N. **Tourism systems**: An interdisciplinary perspective. Massey University, 1990.

LORGNIER, N.; SU, C. **Considering coopetition strategies in sport tourism networks**: A look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, v. 14 (1), p. 87-109, 2014.

LUO, Y. **Coopetition in international business**. Copenhagen Business School Press, Copenhagen. 2004.

MIDDLETON, V. T. C. & CLARKE, J. **Marketing de Turismo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: a methods sourcebook. Thousand Oaks: Londres. SAGE Publications, Inc. 2. ed. 1994. Disponível em: <<https://vivauniversity.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/milesandhuberman1994.pdf>> Acesso em: 12/05/2024

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MOTTA, Sandra. **Relações do Fronteiriço e Espaços Públicos de Lazer nas Cidades Conurbadas de Santana do Livramento e Rivera**. UFPel, Dissertação de Mestrado, 2021.

MOWFORTH, M., & MUNT, I. **Tourism and Sustainability: Development and New Tourism in the Third World**. Routledge, 2003.

PEARCE, D. **Tourism Today: A Geographical Analysis**. Longman, 2005.

PIMENTEL, A. **O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica**. Cadernos de pesquisa, n. 114, p. 179-195, nov. 2001.

SCHEYVENS, R. **Ecotourism and the empowerment of local communities**. Tourism Management, 20(2), 245–24, 1999.

SETUR. **Turismo regional predomina entre os visitantes do RS**, aponta pesquisa da Setur em parceria com o Sebrae. Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 11 de jul. de 2023. Disponível em: <<https://www.estado.rs.gov.br/turismo-regional-predomina-entre-os-visitantes-do-rs-aponta-pesquisa-da-setur-em-parceria-com-o-sebrae>> Acesso em: 13 de maio de 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação. O Positivismo. A Fenomenologia. O Marxismo**. São Paulo: Ed. Atlas, 1987. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf> Acesso em: 12 de maio de 2024.

URRY, J. **The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies**. Sage Publications, 1990.

WANG, Y., KRAKOVER, S. . **Destination marketing: Competition, cooperation or cooptation?** International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20 (2), 126-141, 2008.

WANG, Y. C.; XIANG, Z. **Towards a theoretical framework of collaborative destination marketing**. Journal of Travel Research, v. 46, p. 75–85, 2007. DOI:[10.1177/0047287507302384](https://doi.org/10.1177/0047287507302384).

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. trad. Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA REPRESENTANTES**A- Empresas Turísticas**

1- Quais são as principais empresas turísticas em sua cidade?

B- Seção sobre Projetos Realizados e em Andamento:

2 - Quais são os principais projetos turísticos já realizados em sua cidade?

3 - Esses projetos foram realizados em parceria com empresas da outra cidade fronteira?

Se sim, quais foram essas parcerias?

4 - Quais são os projetos turísticos atualmente em andamento? Há parcerias envolvidas nesses projetos? Se sim, quais?

C- Seção sobre Coopetição Turística: atividades conjuntas

5 - Na sua percepção, como a coopetição entre as empresas turísticas das duas cidades pode beneficiar a região em termos de desenvolvimento turístico?

6 - Quais são os principais desafios enfrentados na coopetição entre as empresas turísticas das duas cidades?

D- Seção sobre o Conselho de Turismo:

7 - Qual é o papel do conselho de turismo em sua cidade?

8 - Quais são os principais objetivos e atividades realizadas pelo conselho de turismo?

9 - Como o conselho de turismo colabora com as empresas turísticas locais para promover o turismo na região?

10 - O conselho de turismo mantém alguma comunicação ou colaboração com o conselho de turismo da cidade vizinha?

E - Seção de Considerações Finais:

11 - Existe alguma informação adicional que vocês gostariam de compartilhar sobre a indústria turística na região?

12 - Vocês têm alguma recomendação ou sugestão para melhorar a coopetição entre as empresas turísticas das duas cidades?

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA EMPRESAS

Perguntas referentes à Dimensão da Gestão e seus devidos Fatores de Co-Empreendedorismo Turístico e de Gestão Estratégica. Sendo uma pergunta para cada item dos fatores, assim como um espaço livre para colaboração do entrevistado.

GESTÃO

A) GESTÃO ESTRATÉGICA

1. Existe planejamento participativo do turismo na sua região? O que pode ser feito para incentivar maior engajamento? (Planejamento participativo)
2. Existem programas conjuntos de marketing no turismo da sua região? Como sua empresa poderia se beneficiar dessas iniciativas? (Programas conjuntos de marketing)
3. Existem programas de inovação no turismo da sua região? Como sua empresa poderia se beneficiar dessas ações? (Programas de inovação)
4. Existem iniciativas ou projetos em que empresas, comunidades e outras organizações trabalham juntas para criar soluções ou serviços para o turismo da região? De que forma sua empresa poderia participar e se beneficiar dessas ações em conjunto? (Programas de cocriação de valor)
5. Existe algum tipo de colaboração entre empresas e organizações da região que atuam juntas para fortalecer o turismo local? Como sua empresa poderia aproveitar ou participar desse tipo de parceria em rede? (Colaboração em rede regional)
6. Existe incentivo público para fortalecer o turismo na sua região? Como sua empresa poderia se beneficiar dessas iniciativas? (Incentivo público)

B) CO-EMPREENDEDORISMO TURÍSTICO

7. Quais oportunidades de parcerias ou colaborações poderiam ser criadas para fortalecer o turismo na sua região? De que forma sua empresa poderia crescer ou melhorar ao participar dessas iniciativas? (Coordenação Central)
8. Que tipo de investimentos ou melhorias na organização do turismo (como planejamento, regras claras ou apoio do poder público) ajudariam o setor a crescer na sua região? E como sua empresa poderia se beneficiar disso? (Nível de Investimento em Governança)

9. Que ações você acredita que poderiam fortalecer o trabalho em grupo entre empresas, governo e outras organizações para desenvolver melhor o turismo regional? Como sua empresa poderia aproveitar essas melhorias? (Programa Regional de Governança)

10. Quais ações você acredita que poderiam incentivar mais empresas e pessoas da comunidade a se envolverem na organização e no desenvolvimento do turismo local? Como isso pode ajudar também a sua empresa? (Conscientização da Gestão Compartilhada)

Disponibilizado um espaço livre e aberto para o entrevistado adicionar qualquer colaboração ou contribuição, caso haja algum ponto importante que as perguntas da pesquisa não tenham conseguido atingir.

ANEXO I TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica COOPETIÇÃO TRANSFRONTEIRIÇA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES EM CONURBAÇÕES BINACIONAIS vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), como parte da dissertação de mestrado do pesquisador Marcelo Bragança Hillal, orientado pelo Professor Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Jr.

Para isso, será realizada uma entrevista, a qual será gravada em áudio com a sua autorização. A gravação tem como única finalidade garantir a organização e a fidelidade dos dados coletados.

As informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, podendo compor a dissertação e eventuais publicações científicas. Sua identidade será preservada, e nomes fictícios serão utilizados sempre que necessário para garantir o anonimato.

A participação é voluntária, e você pode desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Portanto, eximindo a entrevista de quaisquer riscos físicos, emocionais, psicológicos ou financeiros associados à sua participação.

Ao assinar este termo, você declara que foi informado(a) sobre os objetivos da pesquisa, a confidencialidade dos dados e o uso das gravações, e que consente, de forma livre e esclarecida, em participar do estudo.

Declaro que li e compreendi as informações acima, e concordo em participar da pesquisa.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura: _____

Data: ____/____/____