

# COOPERAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO DOS HOTÉIS INDEPENDENTES: UM ESTUDO NO VALE DO CAFÉ - RJ

**Dian de Almeida Medina<sup>2</sup>; Jorge Alberto Velloso Saldanha<sup>3</sup>; Camila Arantes de Paula Medina<sup>4</sup>**

## **EIXO TEMÁTICO: Gestão de Turismo de Base Comunitária (GTBC)**

### **Resumo:**

O objetivo geral deste estudo foi mensurar a viabilidade da cooperação como ferramenta estratégica de desenvolvimento dos hotéis independentes localizados no Vale do Café/RJ. A partir da pesquisa exploratória foi possível identificar quais estratégias poderiam ser feitas de maneira cooperada na região do estudo. A coleta de dados foi constituída de vinte e uma entrevistas aprofundadas. Como parte dos resultados, obteve-se o percentual de viabilidade destas estratégias poderem ser, ou não, realizadas de forma cooperada. Foram consideradas viáveis de serem realizadas de forma cooperada as estratégias com mais de 50% de viabilidade. Em resposta ao objetivo geral, a viabilidade de dez estratégias foi mensurada e constatou-se que a cooperação é possível de ser realizada. Em resposta aos objetivos intermediários do estudo, são oferecidos resultados referentes a descrição das empresas e dos atores entrevistados, as práticas de cooperação realizadas na região e as dificuldades de se cooperar.

**Palavras-chave:** Cooperação, hotéis independentes, estratégia.

## **1 Introdução**

Este trabalho teve como foco o estudo das relações de cooperação entre os hotéis independentes no Vale do Café. O que originou esta discussão foi a constatação de que poucos estudos acadêmicos evidenciam a relevância da cooperação para o desenvolvimento e fortalecimento dos hotéis independentes.

A globalização tornou o mundo dos negócios um campo com alto grau de incerteza operacional e estratégica. Os modelos organizacionais baseados em estruturas hierarquizadas e integradas verticalmente, que marcam o modo de produção e gestão do fordismo, já não conseguem responder às demandas dos mercados cada vez

mais instáveis, mostrando, assim, sua ineficiência frente às mudanças econômicas e tecnológicas. Deste modo, as organizações modernas enfrentam o desafio de se adequarem a esta nova realidade, mudando seus modelos organizacionais, a fim de alcançar conhecimento e recursos necessários para se manterem competitivas e atualizadas.

Nesse contexto de mudanças organizacionais, a formação de redes se apresenta como alternativa viável frente aos novos desafios, permitindo que as organizações mantenham o foco nas competências centrais e busquem parcerias com outras organizações, para alcançar a flexibilidade que o mercado exige (Peci, 1999). Paralelamente, as pequenas empresas independentes, que embora tenham

---

2 Discente do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ. E-mail: medinafiles@gmail.com

3 Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. E-mail: javsa@terra.com.br

4 Discente do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da UFRRJ. E-mail: camila.turismo15@gmail.com

maior flexibilidade, também podem se beneficiar da formação de redes, tendo em vista as dificuldades de se manterem ativas de forma isolada.

Nos modelos de sistemas turísticos, como os de Beni (1998) e Petrochi (1998), destacam-se as quatro atividades destinadas ao consumidor-turista: alojamento, transporte, atrativo e serviços de apoio. Para Carvalho (2000), o setor de hospedagem é a base do setor do turismo. Verifica-se, portanto, que a hotelaria, como sinônimo de alojamento, é atividade essencial ao turismo.

Segundo o estudo *Lodging Industry in Numbers – Brazil 2014*, publicado pela consultoria imobiliária Jones Lang LaSalle Hotels em 2013, 91% dos hotéis e flats no Brasil eram administrados independentemente e não pertenciam a nenhuma rede de hotéis, representando 69,3% da oferta de quartos disponíveis no país, sendo predominantemente hotéis de pequeno porte.

Nessa perspectiva, este artigo tem por objetivo mensurar a viabilidade da cooperação como ferramenta estratégica para gestão dos hotéis independentes localizados no Vale do Café. E, também, tem como objetivos específicos caracterizar os hotéis localizados no Vale do Café; Identificar as atuais práticas de cooperação realizadas no Vale do Café; identificar os fatores que dificultam a cooperação pela ótica dos gestores hoteleiros e por fim, identificar quais são as estratégias de cooperação viáveis para o mercado hoteleiro no Vale do Café.

## **2 Metodologia**

O presente estudo foi delineado inicialmente a partir de um estudo de caráter exploratório e de abordagem qualitativa (VERGARA, 2000).

Visão também corroborada por Gil (2010, p.27), quando o mesmo afirma que as “pesquisas exploratórias são utilizadas para proporcionar uma visão geral, que possibilite esclarecer ideias e conceitos tendo em vista a formulação de problemas ou hipóteses”.

Para alicerçar esta pesquisa, utilizou-se como norteadora a abordagem sistêmica. Conforme Martins e Theophilo (2009), a abordagem de sistemas é uma ferramenta analítica útil para compreender fenômenos, por tratar da compreensão de um fenômeno no contexto mais amplo e por retratar relacionamentos entre partes constituintes como propriedade essencial. Deste modo, um meta estudo começou a ser desenvolvido para identificar o “estado da arte” sobre os temas que abrangem a pesquisa.

Os principais objetivos da primeira fase deste estudo foram: revisar o estado da arte dos principais temas que

a pesquisa aborda, identificar as características do mercado (tamanho das hotéis e formas de administração), entender a relevância do tema para o setor, realizar contato com um executivo da área e obter contatos para a segunda fase da pesquisa.

Para atender parte dos objetivos, realizou-se uma entrevista exploratória onde foi possível delinear quais estratégias de cooperação seriam testadas na pesquisa de campo, com base nos relatos da executiva entrevistada foi possível estabelecer as dez estratégias utilizadas na pesquisa, bem como, foi possível definir os critérios para escolha dos entrevistados.

A população desta pesquisa foi definida através do levantamento feito pelo autor para apurar o número de hotéis disponíveis na região do Vale do Café, a partir dos números obtidos, optou-se por definir a amostra do estudo de forma intencional.

Martins e Teóphilo (2009) argumentam que a amostragem intencional segue um critério escolhido intencionalmente pelo pesquisador, com a intenção de investigar os grupos dos quais deseja saber a opinião.

Na segunda fase da pesquisa, realizou-se o pré-teste do questionário, que foi utilizado nas entrevistas. As entrevistas foram conduzidas individualmente com gestores ou proprietários dos empreendimentos, através de formulários semiestruturados. A estruturação de entrevista com perguntas abertas é particularmente útil em pesquisas exploratórias quando o pesquisador quer saber “como as pessoas pensam e não quantas pessoas pensam de determinado modo” (KOTLER & KETTLER, 2006, p. 104).

Segundo Roesch (2003), entrevistas sem nenhuma estruturação não são recomendadas pois resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar. Enseja-se assim, compreender como as variáveis se apresentam em seus contextos, ou seja, pressupõe-se que o comportamento humano é melhor compreendido no meio social onde ocorre (QUEIROZ, 1992). Todas as entrevistas realizadas foram registradas em gravações de áudio, para que posteriormente, fosse possível analisá-las com mais profundidade. Caso algum entrevistado não autorizasse a gravação, os pontos abordados na entrevista seriam registrados mediante à tomada de notas, fato esse que não ocorreu.

Os dados foram analisados seguindo orientações de alguns autores (Miles e Huberman 1994, Martins e Theophilo, 2009), que sugerem três etapas para proceder na análise de dados qualitativos, a saber: redução, apresentação e verificação.

### 3 Resultados da pesquisa

Os gestores foram questionados sobre a viabilidade de 10 estratégias. Estas estratégias foram desenvolvidas a partir das entrevistas exploratórias e refletem um esforço para se identificar as possibilidades de cooperação entre os hotéis da região.

Entre as estratégias apresentadas aos gestores, nove

foram consideradas viáveis e apenas uma não foi considerada possível de ser realizada pelos gestores (criar uma marca coletiva para os hotéis da região).

As estratégias descritas seriam consideradas viáveis ou não, conforme critério adotado por Saldanha (2009), em que as estratégias viáveis deveriam obter percentual acima de 50%, tendo em vista que sua implementação está sujeita à viabilidade para a maioria das empresas.

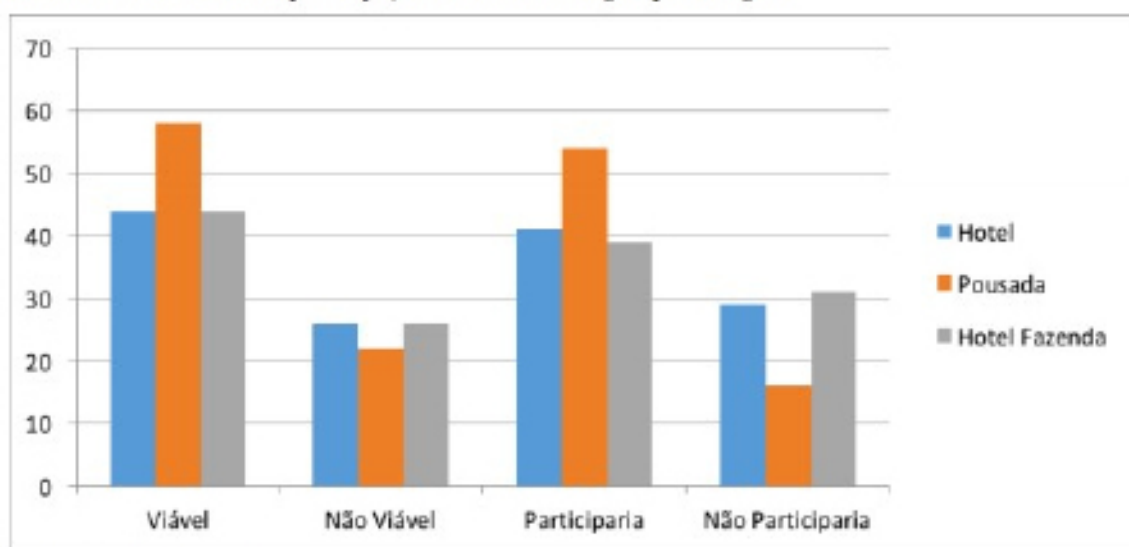
Tabela I - Viabilidade geral das estratégias

Estratégias	Viabilidade	Inviabilidade	Participação	Não Participação
Estratégia/01	71,42%	28,58%	85,72%	14,28%
Estratégia /02	52,39%	47,61%	61,90%	38,10%
Estratégia /03	61,91%	38,09%	52,39%	47,61%
Estratégia/04	71,43%	28,57%	61,91%	38,09%
Estratégia /05	80,95%	19,05%	80,95%	19,05%
Estratégia /06	66,66%	33,33%	52,39%	47,61%
Estratégia /07	71,43%	28,57%	66,66%	33,33%
Estratégia /08	76,20%	23,80%	71,43%	28,57%
Estratégia /09	80,92 %	19,08 %	76,20 %	23,80%
Estratégia /10	28,10 %	61,90 %	28,58%	71,42%

Fonte Dados da pesquisa.

No gráfico 1, apresenta-se os totais de respostas compiladas por categoria de hotel.

Gráfico 1 – Viabilidade e participação de todas estratégias por categoria



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontam que 90% das estratégias apresentadas foram consideradas viáveis de serem aplicadas. Destaque para as estratégias 01, 05 e 09, que obtiveram mais de 80% de viabilidade. A estratégia 02 apresentou bastante equilíbrio e foi considerada viável pela diferença de um gestor apenas. A única estratégia que não foi considerada viável foi a estratégia 10, com rejeição por parte de 61,90% dos entrevistados.

Os resultados expostos no gráfico 1 apontam que as pousadas são os empreendimentos mais abertos à cooperação, tendo em vista que mais de 82% das respostas foram favoráveis à viabilidade das estratégias. Os demais empreendimentos tiveram 62% das respostas a favor da viabilidade das estratégias.

## 4 Conclusões

Este trabalho teve, como objetivo principal, mensurar a viabilidade de estratégias cooperadas entre os hotéis independentes na região do Vale do Café. A partir da análise dos dados, buscou-se identificar as atuais práticas de cooperação realizadas no Vale do Café, bem como as vantagens e desvantagens da cooperação pela ótica dos gestores.

Identificou-se que as práticas atuais de cooperação no Vale do Café são bastante limitadas. Apenas uma estrutura de cooperação encontra-se em atividade, estrutura essa bastante limitada, em termos de número de participantes. As outras estruturas citadas não estão atuando de forma relevante. A partir dos relatos extraídos das entrevistas, conclui-se que a falta de um órgão, diga-se governança, para coordenar as ações, no âmbito do Vale do Café, demonstrou ser o fator fundamental para o sucesso da implementação das estratégias. Esta afirmação se deve ao fato de muitos gestores questionarem “quem vai administrar a estratégia?”.

A partir dos dados obtidos nas entrevistas, pode-se concluir que os gestores veem muitas viabilidades no ato de cooperar, entre as quais destacamos as seguintes: ganho de escala, maior representatividade frente ao poder público, maior capacidade para promover o turismo na região e a troca de experiências entre seus membros. Contudo, na prática, os gestores que tiveram oportunidade de participar de algum projeto cooperado afirmam que os desafios são muitos, julgando principalmente a dificuldade de conciliar os mais diversos interesses.

Além da diversidade de interesses, observou-se que a extensão geográfica da região do Vale do Café é um limitador das práticas cooperadas, pois via de regra, gestores de um município detinham pouco ou nenhum relaciona-

mento com gestores de outros municípios do Vale do Café. Quando os municípios são vizinhos, encontram-se algumas exceções a afirmação anterior.

Poucos foram os gestores que elencaram desvantagens para o ato de cooperar; as principais desvantagens observadas foram: tempo investido pelo empresário em relação aos resultados obtidos (considerado baixo) e o favorecimento de um negócio em detrimento do outro. Outras questões foram abordadas mais como limitadoras do que como desvantagens, como: falta de consciência coletiva, falta de tempo para se dedicar aos projetos cooperados e a dificuldade de reunir os empresários do setor.

Nos empreendimentos pesquisados, somente alguns hotéis possuem estrutura organizacional que permite ao sócio/proprietário um afastamento maior da operação e, conseqüente, foco nas questões estratégicas, via de regra a maioria dos empreendimentos pesquisados possuem estrutura familiar, o que restringe de maneira significativa a atenção às questões estratégicas, tendo em vista que o empresário está plenamente envolvido na operação de seu negócio.

Conclui-se que os gestores são receptivos as práticas de cooperação, a principal dificuldade da maioria residiu no fato de como as estratégias seriam geridas. Entretanto quando questionados sobre sua participação ou não na estratégia, os percentuais foram ligeiramente inferiores aos de viabilidade, indicando assim uma possível resistência dos empresários e/ou limitação das estratégias.

É importante ressaltar que a efetivação das estratégias sugeridas ou simplesmente de outras formas de cooperação, pode influenciar diretamente a gestão dos hotéis independentes. Os ganhos advindos das práticas de cooperação já foram demonstrados em diversos estudos acadêmicos, entretanto, cabe aos gestores perceberem como estes ganhos podem influenciar positivamente suas decisões estratégicas. Ao final, espera-se que a cooperação possa ser o catalizador de práticas que busquem o desenvolvimento da região.

## Referências

- BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.
- CARVALHO, V. Turismo e hotelaria desenvolvendo a economia. In B. Lage & P. C. Milone. **Turismo: teoria e prá-**

tica (pp. 206-222). São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JONES LANG LA SALLE. **Lodging Industry In Numbers Brazil**. São Paulo: 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS. G. A; THEOPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**, v 33, p7-24, nov/dez. Rio de Janeiro, 1999.

PETROCHI, M. **Turismo, planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

QUEIROZ, M. I. de P. O pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: algumas reflexões. In: Lang, A. B. S. G. (Org.). **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. São Paulo: Centro de Estudos Rurais e urbanos, 1992. p.13- 29

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2003.

SALDANHA, Jorge Alberto Velloso. Estruturas de Cooperação em Marketing para Clusters de **Fabricação de Calçados: Um Estudo nos Clusters do Vale do Tijucas (SC) e do Vale do Paranhana (RS)**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.