



Universidade de Brasília

FACE - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

CAROLINA LUSTOZA DANTAS

**COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS AGLOMERADAS
TERRITORIALMENTE: estudo das relações entre os hotéis
de Brasília no contexto da Copa do Mundo de Futebol de
2014**

Brasília – DF

2012

CAROLINA LUSTOZA DANTAS

**COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS AGLOMERADAS
TERRITORIALMENTE: estudo das relações entre os hotéis
de Brasília no contexto da Copa do Mundo de Futebol de
2014**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora Helena Araújo Costa

Brasília – DF

2012

Dantas, Carolina Lustoza.

Cooperação entre empresas aglomeradas territorialmente: estudo das relações entre os hotéis de Brasília no contexto da Copa do Mundo de Futebol de 2014 / Carolina Lustoza Dantas. – Brasília, 2012.

68 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Prof. Doutora Helena Araújo Costa, Departamento de Administração.

1. Cooperação. 2. Hotéis. 3. Copa do Mundo. 4. Brasília

CAROLINA LUSTOZA DANTAS

**COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS AGLOMERADAS
TERRITORIALMENTE: estudo das relações entre os hotéis
de Brasília no contexto da Copa do Mundo de Futebol de
2014**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Carolina Lustoza Dantas

Doutora Helena Araújo Costa
Professora-Orientadora

Doutora Sheila Cristina T. Barbosa
Professora-Examinadora

Mestrando Daniel Pires Vieira
Professor-Examinador

Brasília, 1º de outubro de 2012.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que nada me deixaram faltar e com muito esforço e dedicação me proporcionaram chegar aqui. Devo a eles aquilo que tenho e sou, e espero retribuir sendo uma filha e pessoa cada vez melhor. Sem eles eu não teria conseguido. Demonstro aqui toda minha admiração e amor por duas pessoas tão maravilhosas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que me abençoa a cada dia e hoje me proporciona mais uma conquista.

À minha família tão amada. Camila com seu companheirismo e bom humor. Rafael, meu exemplo de dedicação e perseverança. Laiana, a irmã que pude escolher. Regina, minha segunda mãe. Vó Terezinha, que deposita tanta confiança em mim. Vô Geovah, exemplo de pessoa a ser seguido.

Agradeço a minha orientadora Helena que com sua sabedoria e paciência me ajudou nessa caminhada final da graduação, e com seu jeito meigo de ser, me tranquilizava a cada momento de dificuldade.

E agradeço aos meus amigos e amigas. Nathália, Karenina, Laiana, Ana Luiza, Larissa, Bruna que se fizeram presente nesses últimos tempos e foram responsáveis pelos momentos de diversão e por me consolar sempre que precisei. Os companheiros de biblioteca Raphaella, Mayco e Raphael. E todos aqueles que fizeram parte desta etapa e deixaram um pouco de si.

“Entrego, confio, aceito e agradeço.”

Professor Hermógenes

RESUMO

O ritmo de mudanças e as incertezas do mercado caracterizam o ambiente que as organizações estão inseridas. Diante deste cenário faz-se necessário buscar uma estratégia que ajude as empresas a sobreviver e ao mesmo tempo serem competitivas. A cooperação interempresarial tem surgido na literatura como uma estratégia para lidar com o aumento da concorrência e incertezas do mercado. Para empresas que atuam no segmento do turismo, a Copa do Mundo de 2014, que terá o Brasil como país-sede, representa este mercado incerto e em mutação. Com isso este trabalho traçou seu objetivo em torno das relações de cooperação entre os hotéis de Brasília frente ao contexto da chegada da Copa do Mundo de Futebol de 2014. Com uma abordagem quantitativa, foi aplicado um questionário com 28 gerentes de hotéis em Brasília. Após a coleta dos dados, os resultados foram analisados com o suporte do *software* SPSS, valendo-se de estatística descritiva e medidas de associação. Os resultados indicam que a cooperação no campo das ideias é aceita e válida como um recurso estratégico para a empresa; porém as ações que de fato se praticam são frágeis e escassas diante do que se pode conquistar a partir de relações cooperadas, baseando-se nas expectativas da literatura acerca do tema. Para a Copa do Mundo de 2014 a maioria dos hotéis acredita que o evento traz desafios para a empresa e que, sozinha, não tem condições de atender esses desafios; logo o relacionamento entre eles é importante como afirma grande maioria deles. Os resultados mostram a existência de divergência de opiniões: enquanto uns dizem que as relações entre eles ainda vão mudar, serão mais ativas, outros optam pela ideia de que a cooperação já existe independente da chegada da Copa do Mundo de 2014 e irá se manter como na rotina habitual.

Palavras-chave: 1. Cooperação 2. Hotéis 3. Copa do Mundo 4. Brasília

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo Teórico-conceitual da pesquisa.....	15
Figura 2 – <i>Trade</i> turístico.....	25
Figura 3 – Questionário Bloco 5.....	38
Figura 4 – Questionário Bloco 4.....	43
Figura 5 – Questionário Bloco 1.....	44
Figura 6 – Questionário Bloco 2.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cooperação segundo Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD)..	20
Quadro 2 – Tipos de sistema de produção	22
Quadro 3 – Resumo de casos de nacionais de cooperação interempresarial	32
Quadro 4 – Classificação segundo número de UH's.....	41
Quadro 5 – Classificação segundo número de funcionários	41
Quadro 6 – Frequência de respostas das questões 1.1 e 1.2.....	47
Quadro 7 – Frequência de ações de cooperação	49
Quadro 8 – Frequência de respostas das questões 4.1 e 4.2.....	52
Quadro 9 – Cruzamento entre variáveis e valor do qui-quadrado	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Primeira principal motivação	39
Tabela 2 - Segunda principal motivação	39
Tabela 3 - Terceira principal motivação	39
Tabela 4 - Desafios trazidos pela Copa do Mundo.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de respostas das questões 1.3 e 1.6	48
Gráfico 2 – Percentual de respostas das questões 1.4 e 1.5	49
Gráfico 3 – Frequência de respostas relativas à relacionamentos	53
Gráfico 4 – Cooperação como estratégia para a Copa do Mundo	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Formulação do problema	15
1.2	Objetivo Geral	15
1.3	Objetivos Específicos	15
1.4	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Cooperação entre empresas aglomeradas territorialmente	18
2.2	Empresas hoteleiras	24
2.3	Casos de cooperação entre empresas turísticas e hoteleiras.....	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	36
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	36
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	37
3.3	População em estudo	40
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	42
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
4.1	Cooperação entre os hotéis de Brasília	47
4.2	Copa do Mundo e Cooperação: a visão do empresariado	51
5	CONCLUSÕES	57
	REFERÊNCIAS	60
	APÊNDICE A: Lista de hotéis.....	65
	APÊNDICE B: Questionário	66

1 INTRODUÇÃO

O intenso ritmo de mudanças – sociais, políticas, culturais, ambientais e econômicas - e as incertezas presentes no ambiente têm causado forte pressão sobre as empresas, e seus dirigentes têm buscado soluções para enfrentar essas novas condições do cenário empresarial a fim de manterem-se competitivas (ANDRADE; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Diante deste cenário faz-se necessário buscar uma estratégia que ajude as empresas a sobreviver; e além de sobreviver serem competitivas. Com esse objetivo é corrente na literatura o conceito de cooperação interempresarial (SILVA, 2004; FRANCO, 2007; COSTA; NASCIMENTO, 2010) como possível estratégia para lidar com o aumento da concorrência e incertezas do mercado.

Para Franco (2007) a nova perspectiva diz respeito a um conjunto de empresas que, de forma inter-relacionada, enfrentam a incerteza e a complexidade de um meio envolvente em constante mutação, com maiores probabilidades de êxito. Assim, a cooperação é vista como uma estratégia alternativa à pura competição e que pode conduzir as empresas ao alcance de vantagens competitivas como enfatizam autores tais como Andrade e Escrivão Filho (2003), Massukado e Teixeira (2007), Fensterseifer (2000). As condições para aumentar ou perder competitividade empresarial dependem do nível de relacionamento com outros agentes sociais. Ao invés do isolamento da empresa individual, a existência de um sistema de cooperação interempresarial é um fator que auxilia a superar limitações, a crescer e a aumentar a competitividade (SILVA, 2004).

Costa e Hoffmann (s.d.) apontam que em diferentes localidades e em diversos setores, especialmente o do turismo, os resultados positivos associados à cooperação entre empresas têm sido evidenciados. Ademais, tem sido reconhecida a importância das relações de cooperação para a competitividade e sustentabilidade dos destinos turísticos ajudando as empresas a responder a novas demandas e mudanças no ambiente externo às organizações.

Ao unir as ideias de ambiente competitivo, relações cooperativas, e turismo, chega-se ao contexto atual do Brasil que em breve será sede de um grande evento

esportivo, a Copa do Mundo de 2014. Um megaevento como este abre oportunidades de promoção para o Brasil como destino turístico, sendo responsável por inúmeras mudanças que ocorrerão no país (MTUR, 2010). Segundo Proposta Estratégica elaborada pelo Ministério do Turismo (2010), estima-se que o país receberá 500 mil estrangeiros nesta ocasião e movimentará dezenas de milhões de brasileiros e estrangeiros pelas cidades-sede. A proposta traz as expectativas do governo que compreendem ações que visam proporcionar melhor acolhimento aos visitantes e melhoria da competitividade dos destinos turísticos brasileiros, além do legado pós-evento resultante.

Com essa situação, pressupõe-se que as empresas se veem em meio a uma realidade desconhecida que exigirá esforços para abrigar um evento dessa magnitude. Principalmente no que diz respeito ao setor do turismo, responsável por receber e cuidar dos visitantes e espectadores que vem ao evento. Dentre diversos ramos que se inserem no contexto do turismo, este trabalho abordará, em particular, aquele responsável por hospedar os turistas: o ramo da hotelaria. A rede de hotéis da cidade, Brasília especificamente, deve estar preparada para comportar uma demanda maior daquela a qual está acostumada, bem como outros possíveis desafios na preparação para a chegada deste evento.

Para Cruz (2006) não há como o Estado, a sociedade, ou as organizações com ou sem fins lucrativos, individualmente alcançar altos níveis de satisfação dos interesses gerais. Frente a essa impossibilidade, resta como alternativa, a interação entre esses diferentes atores, e a proximidade entre os hotéis, como se verifica em Brasília, é um facilitador de relações interempresarias. Inclusive as práticas cooperativas podem representar, após a Copa, articulação para atração de mais eventos à cidade, ou seja, promover o destino Brasília por meio das relações de cooperação.

Isso posto este estudo se propõe a compreender as relações de cooperação entre empresas ligadas ao turismo em Brasília, com foco nos hotéis, frente ao contexto da chegada da Copa do Mundo. Assim, busca-se identificar quais serão os desafios impostos à hotelaria de Brasília com a chegada da Copa do Mundo; se é a cooperação uma opção estratégica utilizada pelos hoteleiros; e ainda se as empresas estão desenvolvendo ou já têm relacionamentos cooperativos para lidar com essa realidade.



Figura 1 – Modelo Teórico-conceitual da pesquisa

Fonte: A autora

1.1 Formulação do problema

Diante do exposto, a pergunta de pesquisa que este trabalho busca responder é: Como se caracterizam as relações de cooperação entre os hotéis de Brasília frente aos desafios percebidos pela chegada da Copa do Mundo de Futebol de 2014?

1.2 Objetivo Geral

Neste trabalho desenvolveu-se como objetivo geral descrever as relações de cooperação entre os hotéis de Brasília frente ao contexto da chegada da Copa do Mundo de Futebol de 2014, que terá a cidade como uma de suas sedes.

1.3 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, seus objetivos específicos podem ser assim listados:

1. Descrever casos de cooperação entre empresas hoteleiras aglomeradas territorialmente presentes na literatura;

2. Identificar as relações de cooperação existente entre os hotéis em Brasília;
3. Analisar como os desafios ligados à Copa do Mundo de Futebol de 2014 influenciam os aspectos de cooperação entre os hotéis do setor hoteleiro de Brasília.

1.4 Justificativa

Buscou-se tratar este tema, pois é uma realidade que se aproxima e exige estudos para lidar com este contexto de oportunidades e mudanças que a Copa do Mundo trará.

Megaeventos são definidos como eventos de larga escala, e, quando adjetivados, como, por exemplo, “megaeventos esportivos”, se caracterizam como competições internacionais que reúnem atletas em um espaço de tempo de um mês, no máximo, com potencial de impacto em diferentes setores da sociedade e que possui significativa carga simbólica (TAVARES, 2011), como é a Copa do Mundo.

Megaeventos esportivos, como a Copa do Mundo de Futebol, possuem alcance global quando se pensa no reconhecimento por parte dos turistas que os países-sede recebem antes, durante e após o evento; e na exposição pelas mídias de aspectos inerentes aos países como cultura, política e nível de desenvolvimento (EMBRATUR, 2012).

É importante se pensar nos impactos desse evento sobre a economia anfitriã, e há uma tendência de exagerar os benefícios esperados (The Economist I.U., 2012). Desafios e necessidades são impostos tais como: ampliação de infraestrutura, qualificação da mão de obra, inter-relacionamento entre entidades envolvidas, divulgação da imagem do país pré e pós-evento, consolidação do país como destino turístico, ou seja, o legado a ser deixado (MULLER, 2010). Por exemplo, a experiência da África do Sul como sede da Copa do Mundo em 2010, em particular, apontou alguns problemas enfrentados: número de turistas aquém do esperado; subutilização dos estádios pós-copa e poucos investimentos em infraestrutura em um país com graves problemas sociais (DIEESE, 2012). Ou seja, nem sempre os

impactos são apenas positivos, e existem desafios para que o evento tenha sucesso na sua realização e no legado que deixa para suas sedes.

A Copa do Mundo pode gerar contribuição importante para estimular o crescimento econômico em razão dos investimentos que mobiliza e dos efeitos nas diversas cadeias produtivas (DIEESE, 2012). O turismo é parte integrante deste contexto. No Brasil o setor encontra margem para crescimento. Um evento como a Copa do Mundo é uma grande oportunidade de divulgação do país tanto interna quanto externamente, proporcionando aumento do fluxo turístico. O setor hoteleiro, como integrante do turismo, deverá se articular de maneira adequada para comportar o fluxo de turistas na cidade. Este estudo traz a cooperação como um mecanismo de articulação pertinente à situação.

A interface entre Copa do Mundo, empresas e cooperação gera valor, conhecimento para as empresas traçarem futuros planos de ação e avaliarem que tipo de relação mantém com seus concorrentes, e ainda se a cooperação é uma estratégia para lidar com o aumento da demanda.

Este material poderá oferecer uma importante fonte de informação para futuras pesquisas que surgirem e terão a Copa do Mundo como tema. Este evento vai expor o país em todo o mundo nos próximos anos, e será interessante aproveitar esta divulgação de forma positiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com a finalidade de embasar este estudo, busca-se no referencial teórico apresentar conceitos básicos e informações pertinentes a partir da literatura explorada.

Para o devido entendimento do contexto da pesquisa serão abordados os seguintes tópicos:

- Cooperação entre empresas aglomeradas territorialmente;
- O segmento hoteleiro;
- Casos de cooperação entre empresas hoteleiras.

2.1 Cooperação entre empresas aglomeradas territorialmente

De maneira geral define-se a cooperação como “interações no campo da convergência” (COSTA; NASCIMENTO, 2010, p. 548). Esta convergência pode ser observada a partir dos objetivos comuns das partes envolvidas. O estudo da cooperação tem ganhado importância no que tange as relações entre empresas, como um recurso estratégico frente às instabilidades do mercado em que atuam (CASTRO *et. al*, 2011). Para fins deste estudo, o tema da cooperação será abordado frente a este contexto organizacional.

No ato de cooperar, o individualismo das empresas é substituído pelas ações conjuntas. Em contraste ao modelo de empresas que competem isoladamente no mercado, passa a existir um sistema de cooperação interempresarial como um fator que auxilia a superar limitações, a crescer e a aumentar a competitividade (FRANCO, 2007; SILVA, 2004). Fensterseifer *et. al* (1997 *apud* FENSTERSEIFER 2000, p. 5) caracterizam a cooperação a partir de uma abordagem estratégica das empresas:

“A cooperação é orientada pela estratégia global da empresa, que dita o tipo de relações que ela manterá com outras empresas para a obtenção de sucesso competitivo; a

cooperação com outras empresas é analisada, portanto, do ponto de vista das vantagens competitivas que poderão ser obtidas, seja em custos de produção, seja em outros objetivos estratégicos. A questão de base, conseqüentemente, é: que tipo de cooperação (alianças, acordos, parcerias), com quem e para atingir que objetivo(s) estratégico(s)?”

A literatura aponta que é necessária a percepção por parte das empresas que sozinhas elas não possuem competências nem recursos necessários para atuarem no mercado (FRANCO, 2007; SILVA, 2004; CRUZ *et al.*, 2008; MASSUKADO; TEIXEIRA, 2007; FENSTERSEIFER, 2000; ANDRADE; ESCRIVÃO FILHO, 2003). As condições necessárias para aumentar ou perder competitividade empresarial dependem do nível de relacionamento com outros agentes sociais (SILVA, 2004). Diferentemente da relação unilateral de simples troca, faz-se necessário interagir com o ambiente para captar recursos externos, ou seja, adquirir “ativos complementares” e desenvolver uma estratégia não apenas baseada nas suas competências internas, mas também na exploração de competências disponíveis no seu ambiente externo, levando assim à necessidade de cooperação (FENSTERSEIFER, 2000). Uma das principais características do atual ambiente organizacional tem sido a necessidade de as empresas atuarem de forma conjunta e associada compartilhando recursos, informações e conhecimentos, já que suas limitações de ordem dimensional, econômica e tecnológica não permitem dispor de recursos para alcançar seus objetivos (TEIXEIRA, 2011; FRANCO, 2007).

Segundo Franco (2007) o interesse efetivo pelo estudo da cooperação se deu nos anos 80 e 90 e tende a evoluir a cada dia devido a fatores como a crescente competitividade, rápida evolução do progresso tecnológico, e a aparente sofisticação dos mercados, clientes e fornecedores. Para ele a cooperação é uma decisão estratégia adotada por duas ou mais empresas independentes que tem por finalidade trocar ou partilhar recursos e assim buscar oportunidades de mercado e alcançar benefícios mútuos, lembrando que, como disseram Costa e Souto-Maior (2006), não se deve condicionar a existência de uma organização à da outra, pois, mesmo que vistas como complementares, não deixam de ter sua autonomia.

Andrighi (2007) aponta a cooperação como um processo através do qual diferentes atores, vendo diferentes aspectos de um problema, podem, construtivamente, agir

ou decidir questões relacionadas ao problema; e ainda acrescenta que, para a existência da cooperação, são necessárias ações por parte das organizações, tais como: comprometimento, confiança, desenvolvimento de visão estratégica, intercâmbio de ideias, participação, qualidade de comunicação, troca de informações.

A cooperação é entendida como uma forma de reunir competências, similares ou complementares, de modo a atender oportunidades de mercado, reduzindo as dificuldades e proporcionando ganhos de competitividade a seus empreendimentos em virtude de ações conjuntas (ANDRADE; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Silva (2004) cita a cooperação em sua forma mais generalizada e institucionalizada, as redes cooperativas, onde um conjunto de empresas, de um setor ou assunto relacionado, se organiza para enfrentar atividades de interesse comum.

No livro de Casarotto Filho e Pires (2001) apresenta-se um esquema objetivo a respeito da cooperação:

Cooperação não demanda:

- União de todos atrás de uma liderança;
- Uma ação totalmente sincronizada em conjunto;
- Ausência de conflitos entre parceiros;
- Negação de interesses divergentes.

Cooperação necessita de:

- Troca de informações entre várias empresas;
- Estabelecimento de um intercâmbio de ideias;
- Desenvolvimento de visão estratégica
- Definição de áreas de atuação;
- Análise conjunta dos problemas e solução em comum;
- Definição das contribuições dos parceiros.

Cooperação significa:

- Abandonar o individualismo;
- Saber tolerar, ceder;
- Aceitar que o concorrente é um semelhante.

Quadro 1 - Cooperação segundo Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD)

Fonte: Adaptado de Stamer *et. al* (1997 *apud* CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001)

Nos estudos relacionados ao turismo, também é encontrado o tema cooperação como um recurso estratégico, e ainda como sendo uma condição necessária para o

planejamento integrado do destino (COSTA; HOFFMANN, s.d.). A partir da premissa de que o turismo é responsável pela promoção do destino turístico, o futuro das empresas que atuam nesse segmento depende da prosperidade desse destino, onde as relações cooperativas uns com os outros é fator positivo para o aumento da competitividade dos atores turísticos e das destinações turísticas (ANDRIGHI, 2007).

Andrighi e Hoffmann (2008) tratam as destinações turísticas como aglomerações territoriais visto que as empresas se localizam estrategicamente próximas aos atrativos do local, onde há maior concentração de turistas. Por esta razão, este estudo se focará nas redes aglomeradas, tendo em vista que a proximidade geográfica é vista como um fator que impulsiona a cooperação. Apesar das relações cooperativas serem favorecidas devido à proximidade, a aglomeração não é condição suficiente para tanto (COSTA; HOFFMANN, s.d.)

Cabe acrescentar aqui a ideia de aglomerações territoriais. A noção inicial que se tem da expressão 'aglomerado territorial' é um conjunto de elementos situados em espaço geográfico comum; remete a noção de proximidade. Porter (1999, p.211) definiu o aglomerado como "um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares". Anteriormente, em 1982, Marshall já apontava a aglomeração das organizações como fator de competitividade devido às interações entre elas.

Andrighi e Hoffmann (2008) apontam a aglomeração territorial como um contexto pertinente para a competitividade, por proporcionarem relacionamentos interorganizacionais e geração de vantagens competitivas, levando a um modelo de organização baseada na estratégia de cooperação entre empresas. "O espaço local contém possibilidades de construção de uma realidade diferenciada em termos de competição" (CURTIS; HOFFMANN, 2009).

Existem na literatura diferentes termos que se referem a sistemas de produção geograficamente aglomerados que convertem a proximidade em vantagem competitiva por meio da sinergia que criam, porém se diferenciam de forma sutil nas suas relações ou estruturas (COSTA; SOUTO-MAIOR, 2006), a se observar:

TERMOS	CONCEITO	ESPECIFICIDADE DO CONCEITO
Cluster	Aglomerações geográficas de grandes, médias ou pequenas empresas, sejam relacionadas ou complementares.	Empresas de grande porte complementadas por outras menores.
Distrito Industrial	Pequenas e médias empresas de um mesmo negócio, especializadas em etapas diferentes do processo produtivo e envolvidas por fortes relações sociais e econômicas.	Relações densas. Forte papel da reputação e da confiança. Descentralização do poder.
Arranjo produtivo local	Pequenas e médias empresas manufatureiras, concentradas por um negócio comum, com relações formais e informais e cultura compartilhada.	Misto das características de <i>clusters</i> e distritos industriais.
Rede de empresas	Alianças estratégicas interorganizacionais de empresas que interagem e cooperam buscando estabelecer vantagem competitiva. Podem ser de diferente porte, com diferentes relações de poder, centralização ou não da hierarquia, aglomeradas ou dispersas territorialmente.	Diferentes portes, com diferentes relações de poder, centralização ou não da hierarquia, aglomeradas ou dispersas territorialmente.

Quadro 2 - Tipos de sistemas de produção

Fonte: Adaptado de Costa (2005)

Por se adequar melhor a este trabalho, será considerado o conceito de rede de empresas com foco sobre aquelas aglomeradas territorialmente e tidas como horizontais, que segundo Pereira (2005) são se caracterizam com interações sociais que combinam atividades para alcançar fins coletivos com interdependência, harmonia na resolução de conflitos e menor utilização de poder formal.

A existência de redes nos mais diversos campos de estudo, está intensamente relacionada à globalização de mercados e tecnologia e à necessidade de cooperação ressaltada como alternativa à competição, considerando que as organizações não detêm todos os recursos e capacidades e precisam competir em um mercado global (MASSUKADO; TEIXEIRA, 2007). Numa visão contemporânea, adequada ao campo da administração, rede é entendida como uma estrutura social

caracterizada por um sistema aberto e dinâmico adequado à economia capitalista que se baseia em inovação, globalização e descentralização (CASTELLS, 1999).

O reconhecimento de que as organizações não contemplam todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda é um dos fatores que reforçam a necessidade de que suas ações de complementaridade, em conformidade a um objetivo comum entre os atores, sejam articuladas em redes (CRUZ *et al.*, 2008). Dessa forma tem-se a descentralização na tomada de decisão, porém, na estrutura em redes, a autonomia das organizações não é prejudicada.

A formação de redes baseia-se na parceria, na cooperação, na associação e na complementaridade entre as organizações, partindo do princípio de que, no atual ambiente de negócios, nenhuma empresa é independente e autossuficiente (FENSTERSEIFER, 1997 *apud* CRUZ *et. al*, 2008). Esta relação de interdependência ocorre a partir do momento que o comportamento de um indivíduo afeta o comportamento dos demais.

Retomando a ideia das destinações turísticas como ambiente propício ao inter-relacionamento das empresas, Costa e Hoffmann (s.d) definem a cooperação entre vizinhos aglomerados territorialmente em um destino turístico como um conjunto de ações deliberadas entre organizações autônomas que decidem unir-se para alcançar seus próprios objetivos, no âmbito da empresa, e/ou objetivos comuns na esfera do destino. Complementarmente, Massukado e Teixeira (2007) afirmam que o compartilhamento de objetivos pode estar relacionado à promoção de um destino turístico, ao lançamento de um novo produto turístico ou à captação de eventos para a localidade, onde se faz necessária a união das organizações para desenhar linhas de ação estratégica visando o desenvolvimento do turismo.

No turismo, o modelo de desenvolvimento fomenta esforços de cooperação para uma maior competitividade e sustentabilidade das destinações turísticas, uma vez que a indústria do turismo é composta por distintos atores sociais (TEIXEIRA, 2011). Sendo assim a cooperação com a finalidade de geração da competitividade usufruída pelos atores participantes reflete de forma positiva no desenvolvimento das destinações turísticas.

Partindo da premissa de que capacitação interna e cooperação externa devem ser vistas como complementares uma à outra (FENSTERSEIFER, 2000), encontra-se na

literatura motivações e benefícios que podem ser alcançados a partir da cooperação entre empresas:

- Aumento do fluxo e intercâmbio de informações;
- Compartilhamento de produtos, tecnologias e serviços;
- Aprendizagem coletiva, ao mesmo tempo em que se amplia o conhecimento;
- Expansão de mercado, produtos e serviços;
- Aumento da força competitiva
- Redução de custos, maximização de lucros e dispersão dos riscos;
- Complementaridade de recursos e/ou competências;
- Velocidade e eficiência;
- Criação de mais valor para o cliente;
- Desenvolvimento econômico e local.

Apesar da competição se mostrar como prática dominante no mercado (COSTA; SOUTO-MAIOR, 2006), a combinação de competências internas através da interação da empresa com seu ambiente, facilita as relações de cooperação e o desenvolvimento de redes, aumentando as chances de sobrevivência e permanência das empresas no mercado em que atuam (FENSTERSEIFER, 2000; COSTA; HOFFMANN, 2008).

2.2 Empresas hoteleiras

A indústria do turismo é uma das que mais cresce em todo o mundo e movimenta bilhões de dólares por ano por meio de uma diversidade de serviços (GONÇALVES; KRITZ, 1999). Esta diversidade de serviços, segundo Duarte (2003), compõe o *trade* turístico que é responsável pela ocorrência do turismo e atende as necessidades comuns dos turistas a partir de infraestrutura básica urbana, infraestrutura de acesso, equipamentos turísticos que permitem a prestação de serviços, e equipamentos de apoio (CALDAS, 2004).

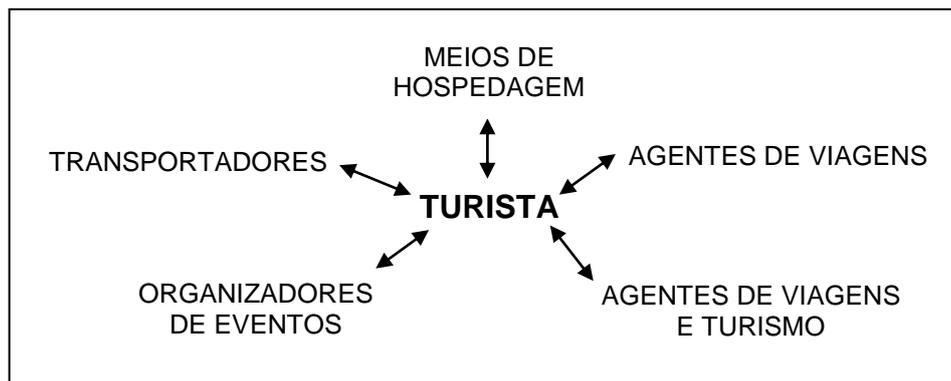


Figura 2 - Trade turístico

Fonte: Duarte (2003)

Quando dos equipamentos turísticos que permitem a prestação de serviços, destacam-se os meios de hospedagem, responsáveis por atender as necessidades naturais do turista (CALDAS, 2004). Este trabalho se atem ao ramo da hoteleira que tem como principal finalidade o fornecimento de hospedagem, segurança, alimentação e demais serviços essenciais à atividade de receber (BARROS e BADIZ, 2007). Serson (1999, p.41) define o hotel como uma “edificação onde se alugam quartos ou apartamentos mobiliados, podendo esse aluguel estar acompanhado de serviços de alimentação, arrumação ou outros”.

O Regulamento Geral dos meios de hospedagem, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR (2002), refere-se à empresa hoteleira como pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

Na visão de Castelli (2002) a empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que oferece alojamento à clientela indiscriminada, mediante o pagamento de diárias. Ainda segundo o mesmo autor, o produto hoteleiro se caracteriza da seguinte maneira:

- É intangível (por ser um serviço);
- É estático, ou seja, não se pode levar o hotel até o cliente. O cliente representa o elemento móvel;
- Não é estocável, já que não se pode tirar do estoque mais “apartamentos” em caso de ocupação total do hotel;

- É instantâneo, já que a produção, distribuição e consumo são feitos simultaneamente e no ato, na presença do cliente;
- O cliente adquire o direito de uso, mas não possui o direito de posse do apartamento.

A hotelaria configura-se como um segmento que oferece ao mesmo tempo o produto (unidades habitacionais) e o serviço (atendimento ao cliente), ou seja, o produto hoteleiro é um somatório de bens e serviços que deve primar pelo seu equilíbrio (CASTELLI, 2002). Garantir a satisfação do cliente exige da empresa produtos e serviços de qualidade que atendam aos padrões da diversidade de clientes que o estabelecimento está sujeito a hospedar.

No Brasil a hotelaria começou a crescer em meados do século XIX, quando surgiram grandes hotéis nas principais cidades e capitais do país. Porém a expansão da atividade hoteleira se intensificou depois da II Guerra Mundial e atualmente atinge níveis próximos dos da hotelaria internacional (GONÇALVES; KRITZ, 1999).

2.3 Casos de cooperação entre empresas turísticas e hoteleiras

Após perpassar pelos conceitos básicos que norteiam este estudo, neste momento cabe acrescentar casos encontrados na literatura que, por meio de pesquisas empíricas, evidenciaram a ocorrência de cooperação entre empresas. Estes casos indicam a importância que o tema da cooperação tem na atualidade, mostrando sua presença nas relações interempresariais.

Silva (2004) pesquisou as redes de cooperação entre pequenas empresas do setor turístico no município de Campo Grande que, por ser a capital e centro dos negócios turísticos do Mato Grosso do Sul, concentra as empresas que atuam nesse setor. Estas empresas se caracterizavam como sendo de pequeno porte e pertencentes ao segmento do turismo tais como: agências de viagem e turismo, estabelecimentos hoteleiros, prestadores de serviços de transporte turísticos, restaurantes e lojas de artesanato.

O objetivo de seu estudo era verificar como as pequenas empresas do segmento turístico se manifestam em relação ao tema cooperação interempresarial, e para isso

levantou informações sobre relacionamentos das empresas com a concorrência e com instituições de apoio (sindicatos, associações, SEBRAE, SENAC entre outras), assim como a predisposição em realizar ações de cooperação entre as mesmas.

Os resultados da pesquisa dividem-se em dois enfoques: (1) grau de cooperação interempresarial entre as pequenas empresas turísticas e (2) integração entre pequenas empresas turísticas e instituições de apoio competitivo. O estudo apresenta diferentes resultados para cada relacionamento e apresenta as respectivas justificativas. De maneira geral, os resultados obtidos apontam que a cooperação entre as empresas turísticas de Campo Grande é frágil devido à constatação de uma visão integrada entre os diversos atores do segmento.

Assim como Silva (2004), Teixeira (2011) pesquisou as redes de cooperação entre pequenas empresas, porém ateve-se apenas às empresas hoteleiras de Curitiba. A partir do argumento de que as empresas devem atuar de forma conjunta e associada ao invés do antigo modelo organizacional baseado na integração vertical, o autor objetiva identificar o tipo de cooperação existente entre as pequenas empresas hoteleiras e as instituições e associações voltadas para o turismo, verificar o tipo de cooperação entre as pequenas empresas do setor hoteleiro e as outras empresas turísticas, e analisar as formas de cooperação entre essas empresas e o governo.

O estudo de Teixeira verificou que a maioria dos hotéis de pequeno porte participa de associações empresariais ou entidades ligadas ao setor (62,79%) e considera benéfica essa participação devido o acesso à informações dentre outras ações vantajosas. A cooperação entre os hotéis e as outras empresas do setor ocorre na maioria dos casos a partir da indicação de serviços e atividades de marketing em cooperação.

No relacionamento entre hotéis, apesar de existir algum tipo de cooperação (44,19%), a falta de confiança e lealdade entre eles representa uma dificuldade às ações de cooperação devido ao individualismo e competitividade do setor.

Já com o governo, a cooperação desse com os hotéis não existe para grande parte dos entrevistados, pois afirmam que o governo não tem interesse em desenvolver o turismo e não realiza ações para incentivá-lo devido à falta visão, por parte do governo, dos benefícios gerados pelo setor hoteleiro.

Tendo como assuntos centrais os relacionamentos interorganizacionais e o efeito territorialidade a partir das relações de proximidade, Curtis e Hoffmann (2009) buscaram analisar as relações entre empresas do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS) em contexto de aglomeração territorial. Nestas destinações turísticas objetivou-se descrever os atores do setor hoteleiro e analisar a confiança, os relacionamentos informais e as ações cooperadas.

No que se refere à descrição dos atores do setor hoteleiro constatou-se a predominância de empresas de pequeno porte, visto que possuíam menos de cinquenta unidades habitacionais e empregavam menos de dez pessoas.

Com relação à confiança entre as empresas das destinações turísticas estudadas, tal atributo não foi evidenciado de maneira positiva. No que tange aos relacionamentos informais pôde se observar que esses relacionamentos não são explorados como deveriam com a possibilidade de adquirir vantagem competitiva. Por último as ações cooperadas também não se mostram como uma opção recorrente dos atores do setor hoteleiro de Gramado e Canela. A partir daí os autores deduzem que “uma vez a confiança não ser muito evidenciada, torna-se difícil o estabelecimento de relacionamentos informais, a fim de serem efetivadas ações cooperadas” (CURTIS; HOFFMANN, 2009, p. 13).

O estudo tem como conclusão final a percepção de que a aglomeração territorial não é estrategicamente explorada com o intuito de gerar relacionamentos interorganizacionais, não há evidências adequadas sobre a confiança, e tal aglomeração também não é condição suficiente para a existência de redes aglomeradas.

Um último exemplo pertinente se baseia em um estudo feito na região central do Estado de São Paulo com empresas hoteleiras. Andrade e Escrivão Filho (2003, p. 626) tiveram por objetivo “analisar de que forma práticas de cooperação vêm sendo utilizadas por empresas de pequeno porte como forma de se adequar à crescente instabilidade encontrada no ambiente empresarial e apresentar propostas que possam ser úteis à consolidação da cooperação entre estas empresas principalmente para aquelas localizadas em regiões com características de um cluster empresarial”.

Por meio de técnica *survey* junto a empresas hoteleiras de pequeno porte, foi possível constatar a consciência por parte de seus dirigentes de que a cooperação entre empresas é muito importante e gera ganhos; prova disso é que a partir da amostra estudada, 96% deles afirmam estar dispostos a se relacionar com os demais empresários hoteleiros da região para realizar empreendimentos conjuntos. É interessante mencionar que esses dirigentes não consideram as demais empresas hoteleiras como suas concorrentes diretas, isso faz com que exista um controle de demanda, quando um hotel indica outro pelo fato de não ter disponibilidade ou não atender as exigências do cliente.

Porém, quando se trata do relacionamento com o poder público e sua colaboração para o desenvolvimento do turismo na cidade, observou-se uma divergência de respostas onde 52% afirmam que o governo colabora e os 48% restante negam essa colaboração.

Mesmo que tímidas, as práticas cooperativas foram evidenciadas. Andrade e Escrivão Filho (2003) ainda acrescentam que tais práticas propiciam o desenvolvimento local devido à concentração geográfica das empresas e a geração de emprego e renda das mesmas.

No roteiro integrado formado pelas regiões de Jericoacoara, Delta do Parnaíba e Lençóis Maranhenses, conhecido como Costa Norte, Costa e Nascimento (2010) buscaram analisar as principais ações de cooperação e suas razões de ocorrência, em micro e pequenas empresas do turismo tais como aquelas com atividade de hospedagem, alimentação, transporte turístico ou receptivos (passeios e guias).

O resultado do estudo apontou que, das opções oferecidas, a indicação de outras empresas é a ação com maior frequência de participação. Concluíram que aquelas ações que exigem menos estruturação e formalização são mais tendentes do que as que exigem investimentos partilhados e gestão coordenada, ou seja, que demandam mais envolvimento das partes envolvidas. No que se refere às razões para cooperar a maioria das respostas se relacionam ao turista seja em virtude da qualidade do serviço oferecido, seja no aumento da demanda para o destino (COSTA; NASCIMENTO, 2010).

Ainda que tenham sido constatadas, no estudo de Costa e Nascimento (2010), algumas ações conjuntas entre as empresas, elas são pouco elaboradas levando a

crer que a cooperação é um comportamento pouco desenvolvido, ainda em estágio inicial na região pesquisada.

Andrighi e Hoffmann (2008) apresentaram em sua pesquisa os atores sociais e sua importância no contexto de aglomeração territorial do setor turístico de Urubici/SC. Para isso participaram do estudo gestores de ONGs e dos poderes público e privado do município que manifestaram sua percepção acerca da importância dos atores sociais para o turismo da cidade. Os autores consideram que as destinações turísticas são aglomerações territoriais onde os atores aí presentes se relacionam cooperativamente.

Primeiramente caracterizaram-se os atores sociais do turismo local de Urubici que, em sua maioria, são de micro ou pequeno porte conforme a classificação do Sebrae adotada pelos autores, que classifica as empresas segundo o número de funcionários. E ainda foi possível verificar, pelo tempo de existência das organizações, que a atividade e estrutura turística da destinação são recentes, mas os atores percebem que tal atividade é importante para o município.

Quanto à importância que os atores sociais têm para o turismo local, os resultados de Andrighi e Hoffmann (2008) revelaram que todos os atores sociais em destaque são importantes para atividade turística da cidade, sendo as empresas privadas percebidas como de maior importância. A ideia de que relações de cooperação entre os atores são favorecidas em contexto de aglomeração territorial não pôde ser confirmada, pois, apesar da percepção da importância dos atores sociais, não se sabe a parcela de participação das mesmas no turismo local.

Em Belo Horizonte, Minas Gerais, Gonçalves (2011) se propôs a estudar a cooperação entre micro e pequenas empresas do turismo. O objetivo foi verificar como se davam as relações de cooperação entre os albergues da cidade sob a perspectiva de que a cooperação se relaciona com a geração de vantagens competitivas para as empresas e para o destino. As empresas pesquisadas se enquadram na categoria de micro empresas e, contrário ao objetivo da pesquisa, a autora verificou que não existe nenhuma prática de cooperação entre os albergues estudados, seja ela formal ou informal. Não existe sequer comunicação entre eles, demonstrando que eles agem de forma isolada e talvez se considerem “autossuficientes” em seus negócios, já que também não manifestam interesse no assunto. O vestígio de cooperação que foi possível constatar é que existem ações

de parceria, porém entre alguns albergues e seus fornecedores com a intenção de captar clientes.

Existe, conforme Gonçalves (2011), a consciência da importância de uma rede de relacionamentos para obtenção e manutenção da competitividade de seus negócios, mas as organizações não o fazem, pois parecem não conhecer ou não perceber os benefícios que a cooperação pode proporcionar, seja entre empresas do mesmo segmento, seja com instituições de apoio, seja com instituições de ensino e o governo. A autora expôs algumas explicações culturais como possível justificativa para o fato. Ademais, por eles se considerarem competitivos no mercado, mesmo agindo de forma isolada, eles não sentem a necessidade de realizar ações cooperativas. Ainda que tenha um resultado interessante, a autora chama atenção para o fato de que a pesquisa mostrou limitações com relação aos participantes da mesma, tanto pelo reduzido número de empresas, como pela ausência de dados oficiais do segmento de albergues.

Estudo publicado recentemente de Costa, Costa e Miranda Júnior (2012) teve como foco de pesquisa a região da Costa dos Corais em Alagoas. Composto por oito municípios a região passou a ser vista como um arranjo produtivo local (APL) de turismo, ou seja, um aglomerado territorial de empresas que podem se valer da ação conjunta ou da cooperação a fim de alcançar melhores patamares de competitividade e de desenvolvimento. Dessa forma o trabalho teve o objetivo de analisar as contribuições da implementação do APL na Costa dos Corais para as vantagens competitivas das micro e pequenas empresas do turismo e o desenvolvimento local. Essas empresas envolviam hotéis, pousadas, restaurantes, bares, e representantes de artesanato.

Quando da identificação de práticas de cooperação dentro do APL observou-se a ausência de tais práticas entre os envolvidos, ou seja, os laços de cooperação são frágeis, ainda que exista consciência de sua importância para a competitividade e que a maioria das empresas consultadas consideram seus relacionamentos dentro do APL excelentes (COSTA *et. al*, 2012).

No que tange aos ganhos de competitividade proporcionados pelo APL, os autores mostram que foi possível constatar um desencadeamento de fatos. O aumento da divulgação do destino favoreceu o aumento do fluxo de turistas que, por sua vez, exigiu mão de obra qualificada para trabalhar, fato que representou oportunidade

para a comunidade local. Isso significou aumento do faturamento das empresas e desenvolvimento da região. Ainda com relação ao desenvolvimento da região as empresas do APL contribuem de maneira indireta nesse desenvolvimento, e raras são as ações de cunho socioambiental empreendidas pelas empresas.

Assim, com o levantamento dos casos descritos, foi possível organizar o aprendizado advindo deles no quadro abaixo:

REFERÊNCIA	EMPRESA/ LOCALIDADE	OBJETIVO	COOPERAÇÃO E SEU RESULTADO
Silva, 2004.	Pequenas empresas do setor turístico do município de Campo Grande.	Como as pequenas empresas do segmento turístico se manifestam em relação ao tema cooperação interempresarial. Levantar informações sobre relacionamentos com a concorrência, predisposição para a cooperação, relacionamentos com as instituições de apoio, suas predisposições em realizar trabalho de cooperação entre as mesmas.	A cooperação entre as pequenas empresas do setor turístico é frágil. Verificou-se a existência de ideia distorcida acerca de cooperação interempresarial; o fato de alguns afirmarem que agem em sistemas de cooperação não garante que a realidade seja dessa forma.
Teixeira, 2011.	Pequenas empresas do setor hoteleiro em Curitiba, Paraná.	Identificar a cooperação existente entre as pequenas empresas hoteleiras e as instituições e associações voltadas para o turismo; verificar o tipo de cooperação entre as pequenas empresas do setor hoteleiro e as outras empresas turísticas; e analisar as formas de cooperação entre elas e o governo.	A maioria dos hotéis participa de associações empresariais ou entidades ligadas ao setor e consideram que é benéfica. A cooperação entre os hotéis e as outras empresas do setor ocorre na maioria dos casos, no entanto, a maioria dos hotéis não coopera com outros hotéis em função da falta de confiança e lealdade entre os hoteleiros, decorrente da grande competição do setor. A grande maioria dos respondentes não considera que existe apoio do governo ao setor.

Continua.

<p>Curtis; Hoffmann, 2009.</p>	<p>Pequenas empresas hoteleiras nas destinações turísticas de Gramado e Canela (RS).</p>	<p>Analisar os relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS), em contexto de aglomeração territorial.</p>	<p>Concluiu-se que a aglomeração territorial não está sendo estrategicamente explorada, no sentido de gerar relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela; não há uma sinalização suficiente acerca da confiança; bem como se determinou que a aglomeração territorial não é condição suficiente para a existência de redes aglomeradas.</p>
<p>Andrade; Escrivão Filho, 2003.</p>	<p>Pequenas empresas do setor hoteleiro da região Central do Estado de São Paulo.</p>	<p>Analisar de que forma práticas de cooperação são utilizadas por empresas de pequeno porte como forma de se adequar à crescente instabilidade encontrada no ambiente empresarial apresentando propostas que possam ser úteis à consolidação da cooperação entre estas empresas.</p>	<p>Dos resultados obtidos, constatou-se a consciência da importância da cooperação entre os dirigentes das empresas analisadas e a importância da participação do poder público local para o fortalecimento e motivação de práticas de cooperação entre as empresas.</p>
<p>Costa; Nascimento, 2010.</p>	<p>Micro e pequenas empresas do turismo da Costa Norte – Jericoacoara, Delta do Parnaíba e Lençóis Maranhenses.</p>	<p>Analisar as principais ações de cooperação das quais micro e pequenas empresas do turismo participam e suas razões de ocorrência no roteiro integrado da Costa Norte.</p>	<p>O contexto mostrou que as ações conjuntas entre micro e pequenas empresas da Costa Norte ainda são pouco frequentes e pouco diversificadas. As ações conjuntas mais recorrentes são a indicação de outras empresas locais e parcerias no âmbito da região como um todo. A cooperação é um comportamento pouco desenvolvido, ainda muito simples e em fase inicial, mas permitiu a melhoria dos serviços e a atração de mais turistas.</p>

Continua.

<p>Andrighi; Hoffmann, 2008.</p>	<p>Organizações localizadas no aglomerado territorial do setor turístico de Urubici, Santa Catarina.</p>	<p>Identificar os atores sociais e sua importância na aglomeração territorial de Urubici/SC, contexto favorável às ações de cooperação.</p>	<p>Os resultados apontam que todos os atores sociais considerados na pesquisa são importantes para atividade turística da cidade, sendo as empresas privadas percebidas como de maior importância. A ideia de que relações de cooperação entre os atores são favorecidas em contexto de aglomeração territorial não pôde ser confirmada.</p>
<p>Gonçalves, 2011.</p>	<p>Micro e pequenas empresas do turismo (albergues) de Belo Horizonte, Minas Gerais.</p>	<p>Verificar como se davam as relações de cooperação entre os albergues da cidade sob a perspectiva de que a cooperação se relaciona com a geração de vantagens competitivas para as empresas e para o destino.</p>	<p>Os resultados mostram que os albergues pesquisados não apresentam nenhum tipo de relacionamento cooperativo, tendo em vista a inexistência de articulação e comunicação entre os proprietários dos empreendimentos. Portanto, a ausência de relações de cooperação entre as empresas investigadas inibe os potenciais ganhos de competitividade esperados das ações de cooperação entre micro e pequenas empresas.</p>
<p>Costa; Costa; Miranda Júnior, 2012.</p>	<p>Micro e pequenas empresas do turismo situadas na região turística da Costa dos Corais, Alagoas – AL.</p>	<p>Analisar as contribuições da implementação do arranjo produtivo local para as vantagens competitivas das micro e pequenas empresas do turismo e o desenvolvimento local da região da Costa dos Corais.</p>	<p>Quanto às ações de cooperação entre as empresas na região observou-se a ausência de tais práticas entre os envolvidos, ou seja, os laços de cooperação são frágeis, ainda que exista consciência de sua importância. A cooperação ainda está em seu início, o que dificulta o alcance de outros resultados.</p>

Quadro 3 - Resumo de casos nacionais de cooperação interempresarial

Fonte: A autora

Dos casos apurados percebe-se que a cooperação não é uma prática forte, ou até mesmo inexistente. Quando constatada em algumas regiões, a cooperação é frágil, as ações são tímidas como, por exemplo, a simples indicação de outros parceiros. Ou seja, avalia-se que os relacionamentos não são devidamente explorados no sentido de gerar ganhos para as partes. Em alguns casos também foi possível

perceber que existe a consciência da importância das relações de cooperação, mas mesmo assim essas relações não se efetivam.

No geral, prevaleceram exemplos de cooperação em estágio inicial e de aglomerações com pouca cooperação entre as pequenas empresas, especialmente entre aquelas que competem no mesmo setor, como os hotéis de um destino turístico.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo tem a finalidade de expor como a pesquisa foi operacionalizada para alcançar seu objetivo. Serão apresentados pontos tais como: abordagem da pesquisa, recursos para a coleta de dados e procedimentos de interpretação dos resultados obtidos.

Aqui cabe acrescentar que este trabalho desenvolveu-se de modo articulado a um Projeto de Iniciação Científica desta Universidade (ProIC-UnB)¹, sendo ambos os temas referentes à cooperação entre empresas, mas com enfoques diferentes. Enquanto o ProIC estudou a cooperação no setor de turismo em Brasília, este trabalho também o faz, porém em contexto de Copa do Mundo, ou seja, o primeiro oferece informações úteis ao segundo.

Tendo feito esta consideração, alguns subitens desta seção farão referência ao projeto, assim como nos resultados, que também poderão ser compartilhados segundo conveniência e necessidade.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Devido às suas características e ao campo de estudo em que está inserida, esta pesquisa é tida como de cunho social que, como discorre Gil (1999), permite a obtenção de conhecimentos relativos à realidade social. Dentro da pesquisa social, este trabalho se caracteriza como sendo um estudo descritivo, ou seja, tem por objetivo a descrição das características de determinado fenômeno (GIL, 1999), que nesse trabalho se materializa nas relações de cooperação entre empresas.

¹ O Projeto em referência alinha-se ao edital ProIC – UnB 2011/2012 e tem como título “Relações de cooperação entre empresas aglomeradas territorialmente: estudo da cooperação no setor de turismo em Brasília”. Composto por 4 estudantes cada qual responsável por um objetivo específico: Carlos Barros, Carolina Dantas, Natália Junker e Newton Miranda Júnior. A vigência do projeto se deu no período de agosto de 2011 a julho de 2012.

No que se refere a sua abordagem a pesquisa é quantitativa, que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. A pesquisa quantitativa é adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados a partir da soma das respostas oferecidas pelo indivíduo que interage com seu sistema social, já que recebe influência do mesmo (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

Como instrumento de pesquisa foi adotado o método *survey*, que são “pesquisas feitas com instrumentos com variáveis de domínio quantitativo, com métrica e representação numérica” (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004, p. 65), que neste trabalho foi feito a partir da aplicação de questionário junto aos gerentes dos hotéis selecionados.

Foi-se a campo para a coleta de dados, e ainda diz-se que a pesquisa possui corte transversal já que seus dados foram coletados em um só momento (SAMPIERI *et. al*, 1991 *apud* FREITAS *et. al*, 2000).

Por fim, após a coleta dos dados, os resultados foram apurados por meio de análise estatística descritiva por meio do *software* SPSS.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

Com o intuito de embasar este trabalho caracteriza-se, a seguir, o setor hoteleiro da cidade com auxílio dos quesitos formulados no bloco 5 do questionário (figura 3).

BLOCO 5 – PERFIL DO HÓSPEDE DO HOTEL

5.1 Indique, das opções, qual a maioria dos hóspedes do seu hotel:

- | | |
|---|-----|
| 5.1.1 Turista regional (DF ou entorno) | () |
| 5.1.2 Turista nacional (outros estados sem ser do DF) | () |
| 5.1.3 Turista internacional | () |
| 5.1.4 Não sabe | () |
| 5.1.5 Não respondeu | () |

5.2 Quais as 3 principais motivações para a estada dos seus hóspedes? Escolha 3 opções e indique 1 para a motivação mais expressiva, 2 para a segunda mais expressiva e 3 para a terceira mais expressiva:

- | | |
|--|-----|
| 5.2.1 Turismo/Lazer | () |
| 5.2.2 Eventos/ congressos / convenções | () |
| 5.2.3 Negócios | () |
| 5.2.4 Visitar amigos/ parentes | () |
| 5.2.5 Estudo/ ensino/ pesquisa | () |
| 5.2.6 Religião/ místico | () |
| 5.2.7 Outros | () |
| 5.2.8 Não sabe | () |
| 5.2.9 Não respondeu | () |

5.3 Como vem a maior parte dos seus hóspedes: **(Escolher 1 opção. Ler as 3 primeiras opções.)**

- | | |
|---|-----|
| 5.3.1 De modo independente | () |
| 5.3.2 Em pacotes turísticos | () |
| 5.3.3 Em viagens organizadas pelo local em que trabalha | () |
| 5.3.4 Não sabe | () |
| 5.3.5 Não respondeu | () |

Figura 3 - Questionário bloco 5

Fonte: Elaboração alunos ProIC

Por ser a capital do país, Brasília sedia as principais unidades de Poder da República fazendo com que as decisões políticas se concentrem aí. A partir disso muitos dos turistas vêm à cidade por motivos de trabalho concentrando a demanda de pessoas durante a semana, quando o Congresso Nacional e os tribunais estão em atividade. Diante disso diz-se que Brasília possui dois períodos de “alta estação”; o primeiro nos meses de abril, maio e junho; e o segundo durante os meses de agosto a novembro, que se referem também ao período de atividades dos órgãos da cidade.

Um dos escopos do projeto de iniciação científica, feito paralelo a este trabalho, buscou verificar as principais motivações que os turistas têm para vir à Brasília. Foi possível constatar que, das opções oferecidas, as três principais motivações são:

Negócios, Eventos/ Congressos/ Convenções, e Estudo/ Ensino/ Pesquisa; como pode ser observado nas tabelas a seguir.

Tabela 1 - Primeira principal motivação

	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
Negócios	20	71,4
Eventos/ Congressos/ Convenções	07	25,0
Estudo/ Ensino/ Pesquisa	01	3,6
Total	28	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (JUNKER, 2012)

Tabela 2 - Segunda principal motivação

	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
Eventos/ Congressos/ Convenções	17	60,7
Negócios	06	21,4
Turismo/Lazer	04	14,3
Estudo/ Ensino/ Pesquisa	01	3,6
Total	28	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (JUNKER, 2012)

Tabela 3 - Terceira principal motivação

	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
Estudo/ Ensino/ Pesquisa	14	50,0
Turismo/Lazer	04	14,3
Eventos/ Congressos/ Convenções	03	10,7
Outros	03	10,7
Negócios	02	7,1
Visitar amigos/ parentes	01	3,6
Religião/ Místico	01	3,6
Total	28	100,0

Fonte: Dados da pesquisa (JUNKER, 2012)

A partir dos dados coletados, Brasília caracteriza-se como destino de turismo de negócios, ou de trabalho, que, segundo Marques (2003), é o turismo que tem por finalidade deslocar o indivíduo de sua cidade para tratar de negócios, participar de

congressos e reuniões, ou até mesmo cumprir obrigações no campo de sua especialidade.

Para atender a demanda de turistas, a Capital Federal conta com uma rede hoteleira composta por hotéis de bandeiras nacionais e internacionais localizados na região central de Brasília, o Plano Piloto. Até 2007 o número de apartamentos disponíveis era de 8.718, sempre com previsões de expansão (BRCVB, 2007). Os hotéis aí situados em sua maioria são de médio porte e é possível encontrar desde estabelecimentos mais antigos e tradicionais até hotéis novos e modernos. Além desses, a cidade conta com o parque hoteleiro de regiões mais afastadas do Plano Piloto (ex-cidades satélites) e ainda, com motéis, clubes com serviço de hospedagem, áreas de treinamento, camping, pensões, albergues e outros, chegando a mais de 300 estabelecimentos (BRCVB, 2007). Durante o ano a taxa de ocupação se concentra, principalmente, nos períodos de terça-feira a quinta-feira, nas “altas estações” como colocado anteriormente.

3.3 População em estudo

Esta pesquisa não possui uma amostra, já que se buscou aplicar os questionários em todos os hotéis localizados nos Setores Hoteleiros Sul e Norte de Brasília; logo se caracteriza como uma pesquisa censitária (MALHOTRA, 2012).

Segundo o Guia Turístico elaborado pelo Brasília e Região Convention & Visitors Bureau (BRCVB, 2007), existem no total 47 hotéis no Plano Piloto, mas devido ao foco deste estudo, esse número se reduz a 38 hotéis que estão localizados no Setor Hoteleiro Sul e Norte. Chegou-se a este número de hotéis a partir de informações obtidas nos sítios eletrônicos do Ministério do Turismo (MTur), da Secretaria de Turismo do DF (Setur-DF) e do Guia Quatro Rodas.

Os hotéis listados foram classificados segundo seu porte – pequeno, médio e grande – de acordo com o critério de quantidade de unidades habitacionais (UH's) e também pelo número de funcionários. A partir do estudo de Duarte (2003) os hotéis se classificam quanto ao seu tamanho com base no número de UH's, quartos e/ou apartamentos que o mesmo dispõe como se apresenta no quadro abaixo:

PORTE	NÚMERO DE UNIDADES HABITACIONAIS
Hotel de pequeno porte	1 a 40
Hotel de médio porte	41 a 200
Hotel de grande porte	Mais de 200

Quadro 4 - Classificação segundo número de UH's

Fonte: Duarte (2003)

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utiliza o critério por número de empregados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que classifica o porte das empresas do setor de serviços conforme mostrado a seguir:

PORTE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Hotel de pequeno porte	10 a 49 empregados
Hotel de médio porte	50 a 99 empregados
Hotel de grande porte	Mais de 100 empregados

Quadro 5 - Classificação segundo número de funcionários

Fonte: Sebrae (2006).

Para este estudo considerou-se mais adequada a classificação do porte de cada hotel segundo o número de unidades habitacionais, já que na coleta de informações esse número foi mais preciso que o número de funcionários. A partir dessas informações foi elaborada uma lista completa com os dados relevantes dos hotéis, conforme apêndice A.

Dos hotéis listados (38 hotéis), a grande maioria é de médio porte (26), seguido por 11 grandes e apenas um de pequeno porte. Dezoito deles não pertencem a nenhuma rede, enquanto os outros 20 pertencem às redes: Bittar, Plaza, Accor, Naoum, Meliá, Allia Hotels, Nobile e Atlantica Hotels. Observa-se que muitos são antigos, mais de 30 anos de existência, enquanto outros nem tanto, com 10 anos de atuação, porém já garantem sua atuação no mercado.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A abordagem quantitativa deste trabalho requer um instrumento “adequado a se conhecer a extensão (estatisticamente falando) do objeto de estudo, do ponto de vista do público pesquisado (GONÇALVES e MEIRELLES, 2004)”.

Como mencionado acima, o instrumento utilizado para realizar o *survey* foi um questionário (Apêndice B). Este foi elaborado por quatro estudantes, cada qual com objetivos específicos, previstos no ProIC, conforme explicitado à página 36, e foi aplicado de forma colaborativa por estes mesmos alunos.

O questionário contém ao todo cinco blocos de questões, porém o bloco 4, intitulado “Cooperação e Copa do Mundo”, é específico deste trabalho e foi desenvolvido pela autora (Figura 4), com base em instruções da Professora orientadora. Este bloco possui seis itens em sua maioria objetivos, a exceção do primeiro que, além de ser objetivo, também permite ao respondente opinar sobre os desafios que a Copa do Mundo oferece para a organização.

Os itens questionados foram desenvolvidos a partir de suposições e perspectivas consideradas pertinentes e adequadas ao contexto em estudo. Tais itens foram elaborados tendo por objetivo verificar como são as ações cooperativas entre os hotéis frente à chegada da Copa do Mundo 2014.

BLOCO 4 – COOPERAÇÃO E COPA DO MUNDO

Como são as ações cooperativas entre os hotéis frente à chegada da Copa do Mundo em 2014?

Vou ler as frases e o (a) senhor (a) deve dizer se concorda ou discorda.

	CONCORDO	DISCORDO	NÃO SABE	NÃO RESPONDEU
4.1 A realização da Copa do Mundo de 2014 em Brasília traz desafios para a minha empresa. Se concorda, quais desafios são esses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Minha empresa, sozinha, tem condições de atender os desafios da Copa do Mundo de 2014.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 Para a Copa do Mundo, o relacionamento da minha empresa com outros hotéis é importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 A minha empresa estreitou relações com outros hotéis de Brasília por causa da Copa do Mundo de 2014.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 A chegada da Copa do Mundo não muda o modo como a minha empresa se relaciona com outras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 Os hotéis de Brasília utilizam a cooperação entre eles como estratégia para os desafios da Copa do Mundo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 4 - Questionário bloco 4**Fonte: Elaboração própria**

Utilizou-se uma escala simples com duas opções de resposta, “concordo” e “discordo”, porém as opções “não sabe” e “não respondeu” também foram colocadas caso fosse necessário.

Além do bloco 4, os blocos 1 e 2 (figuras 5 e 6) serão úteis para mapear e descrever as ações de cooperação entre os hotéis, mas não necessariamente em contexto de Copa do Mundo. Logo será possível analisar a percepção que os hoteleiros têm quanto ao tema e como tomam suas atitudes. Por fim o bloco 5 (figura 3) foi utilizado na caracterização do setor hoteleiro de Brasília, como mencionado acima, no item 3.2, nesta seção de métodos e técnicas de pesquisa.

BLOCO 1 – MAPEAMENTO DA COOPERAÇÃO

Como são os relacionamentos cooperativos entre os hotéis localizados no Setor Hoteleiro Norte e Setor Hoteleiro Sul de Brasília – DF?

Vou ler as frases e o (a) senhor (a) deve dizer se concorda ou discorda.

	CONCORDO	DISCORDO	NÃO SABE	NÃO RESPONDEU
1.1 Meu hotel coopera com outros hotéis do Setor Hoteleiro Norte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 Meu hotel coopera com outros hotéis do Setor Hoteleiro Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 Meu hotel troca informações com outros hotéis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4 Os empresários ligados à hotelaria preferem resolver seus problemas em conjunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5 As diferenças de opiniões entre empresários ligados à hotelaria são facilmente resolvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6 Existem mais parcerias do que desentendimentos entre os empresários que atuam no ramo de hotelaria da cidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7 A disputa por turistas é desleal entre as empresas da cidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8 Atualmente os hotéis de Brasília cooperam mais do que no passado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9 Atualmente as parcerias entre os hotéis de Brasília permanecem com a mesma intensidade que no passado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 5 - Questionário bloco 1

Fonte: Elaboração alunos ProIC

BLOCO 2 – AÇÕES DE COOPERAÇÃO

Como se dão as ações de cooperação entre o empresariado hoteleiro de Brasília?

Agora vou ler para o (a) senhor (a) algumas frases e gostaria que o senhor me dissesse a frequência que o fato acontece.

	SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA
2.1 O meu hotel adota ações conjuntas com outros hotéis para promover o destino turístico Brasília. Com quais hotéis? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 O meu hotel se une com outros hotéis para fazer compras com os fornecedores. Une-se com quais hotéis? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 O meu hotel contrata serviços de treinamento de funcionários em parceria com outros hotéis. Com quais hotéis? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 Quando os leitos do meu hotel estão todos ocupados, eu indico outros hotéis da região. Indica quais? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 O meu hotel adota medidas em conjunto com outros hotéis visando melhorar a infraestrutura do destino turístico. Com quais hotéis? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6 O meu hotel une-se com outros hotéis para fazer pressão política em entidades governamentais. Une-se com quais hotéis? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7 O meu hotel participa de reuniões no Condetur-DF.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 6 - Questionário bloco 2

Fonte: Elaboração alunos ProIC

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O procedimento de coleta de dados se deu *in loco*, ou seja, foi-se a campo para aplicação presencial dos questionários. Esse processo foi realizado a partir do final do mês de abril se estendendo até dia 10 de maio do corrente ano. A aplicação foi feita com a participação da equipe de pesquisa, formada por 4 estudantes pesquisadores.

Inicialmente, quando da elaboração do instrumento, o mesmo foi submetido a uma etapa de pré-teste para verificar seu conteúdo segundo a percepção dos respondentes e detectar possíveis ambiguidades e erros de formulação. A etapa de pré-teste foi feita com três hotéis. A partir disso foram corrigidas suas inconsistências e obteve-se o questionário final para aplicação com as demais empresas.

Tanto no pré-teste, como nas aplicações posteriores, foi feito um primeiro contato via telefone buscando agendar dia e horário, segundo disponibilidade, com a pessoa indicada a responder o questionário. Era dada preferência por alguém que tivesse conhecimento mais detalhado sobre o hotel, como o gerente, entretanto nem sempre este encontrava-se disponível e as respostas foram fornecidas por outros funcionários do hotel. Esse processo demandou tempo e não se logrou sucesso em todos os casos devido à falta de tempo ou interesse por parte dos gerentes procurados. No dia e horário marcado o entrevistador se identificou, por meio de uma carta de apresentação, e o encontro era conduzido a partir da leitura das questões pelo entrevistador e posterior posicionamento do respondente à questão. Nem sempre essa dinâmica foi seguida devido a alguns respondentes não terem tempo para agendar horários; logo em alguns casos o questionário foi deixado com a pessoa e depois se voltava para buscá-lo. Nesses casos houve perda de informações que normalmente se conseguia nas conversas informais.

Após o processo de coleta de dados, dos 38 estabelecimentos procurados, foram obtidos 28 questionários respondidos válidos. Os 10 hotéis restantes, que completam o total listado, não responderam o *survey* principalmente por alegar falta de tempo, mas em alguns casos notou-se também a falta de interesse. Logo, do total de participantes determinados para a pesquisa, 38, obteve-se a quantidade de 28 respondentes que corresponde a um índice de resposta de 73,7%.

Os questionários foram então numerados e elaborou-se a máscara no *software* estatístico SPSS. Em seguida os dados foram migrados permitindo que os resultados fossem processados. As principais análises extraídas do software, necessárias à pesquisa, foram frequência, qui-quadrado e coeficiente de contingência.

A análise de dados foi realizada com estatística descritiva que, como expõem Bisquerra *et. al* (2004), refere-se apenas aos dados observados e compreende sua coleta, tabulação, análise, interpretação, descrição e representação gráfica com a finalidade de compreendê-los e interpretá-los. Algumas associações entre variáveis também foram feitas e por se tratarem de variáveis nominais calculou-se a medida qui-quadrado (X^2), utilizada quando se quer comprovar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as duas distribuições; para saber se duas variáveis categóricas estão relacionadas entre si (BISQUERRA *et al*, 2004). Valores maiores ou iguais a 0,05, não são aceitos como significantes; caso contrário, se aceita que existe associação entre as variáveis. A força dessa associação será calculada por meio do coeficiente de contingência (**C**), que conforme na tese de Costa (2005), seu valor se encontra entre 0 e 1. Parâmetros para **C** nos intervalos:

- $0 < C \leq 0,20$: Associação Fraca;
- $0,21 \leq C \leq 0,40$: Associação Moderada (viés fraco);
- $0,41 \leq C \leq 0,60$: Associação Moderada (viés forte);
- Acima de 0,61: Associação Forte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir apresentam-se os resultados encontrados da aplicação do questionário e posterior processamento das informações no software SPSS.

Primeiramente serão expostos os resultados relativos às relações de cooperação entre os hotéis de Brasília para, em seguida, associar essa cooperação ao contexto de Copa do Mundo.

4.1 Cooperação entre os hotéis de Brasília

Os blocos 1 e 2 do questionário (apêndice B) se destinavam à fazer o mapeamento da cooperação e ilustrar as ações de cooperação, respectivamente; o que significa insumo para desenvolver este item.

As duas primeiras questões do bloco 1 foram o ponto de partida para averiguar as relações de cooperação entre os hotéis, permitindo extrair a primeira impressão que os hoteleiros têm acerca do tema.

	Concordo	Discordo	Não sabe/ Não respondeu
Meu hotel coopera com outros hotéis do Setor hoteleiro Norte	89,3%	10,7%	
Meu hotel coopera com outros hotéis do Setor hoteleiro Sul	82,1%	14,3%	3,6%

Quadro 6 – Frequência de respostas das questões 1.1 e 1.2

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado demonstra que a cooperação prevalece entre os hotéis, ou seja, a primeira percepção que se tem é que os hotéis possuem relações cooperativas uns com os outros, sem evidências da presença de competição quando 75% discordaram ao serem questionados se a disputa por turistas é desleal entre as empresas da cidade. Por mais que eles sejam concorrentes uns dos outros, acreditam que “cada um tem seu lugar no mercado”, “tem espaço para todos” como

era o discurso de alguns. Acredita-se que atualmente os hotéis de Brasília cooperam mais do que no passado (60,7%).

Dos 28 respondentes, 22 concordam que existem mais parcerias que desentendimentos entre os hoteleiros que atuam na cidade. As trocas de informações entre eles, ainda confirma a ocorrência de relações de parceria, pois 89,3% dos respondentes afirmam trocar informações uns com os outros e, como afirma Massukado e Teixeira (2007), redes de empresas atuam como suporte para ações cooperativas as quais permitem que as trocas de informações e conhecimento tenham êxito em garantir maior visibilidade para o destino turístico.

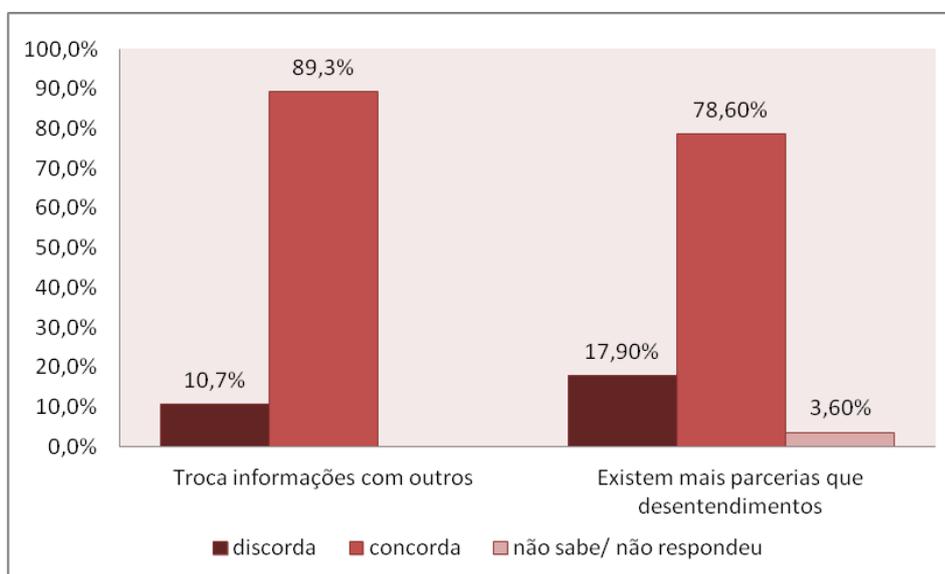


Gráfico 1 - Percentual de respostas das questões 1.3 e 1.6

Fonte: Dados da pesquisa

Do bloco 1 duas questões de encontro com os resultados relatados acima. Se por um lado constatou-se que as relações de cooperação entre hotéis predominam, 64,3% discordaram que as diferenças de opinião entre eles são facilmente resolvidas. Se as parcerias prevalecem sobre os desacordos era de se esperar que as diferenças de opiniões fossem facilmente resolvidas, o que não se confirma dado o resultado.

Da mesma forma para a pergunta “Os empresários ligados à hotelaria preferem resolver seus problemas em conjunto”, houve 53,3% de concordância e 49,2% de discordância. Tais resultados vão de encontro àquela percepção de parceria.

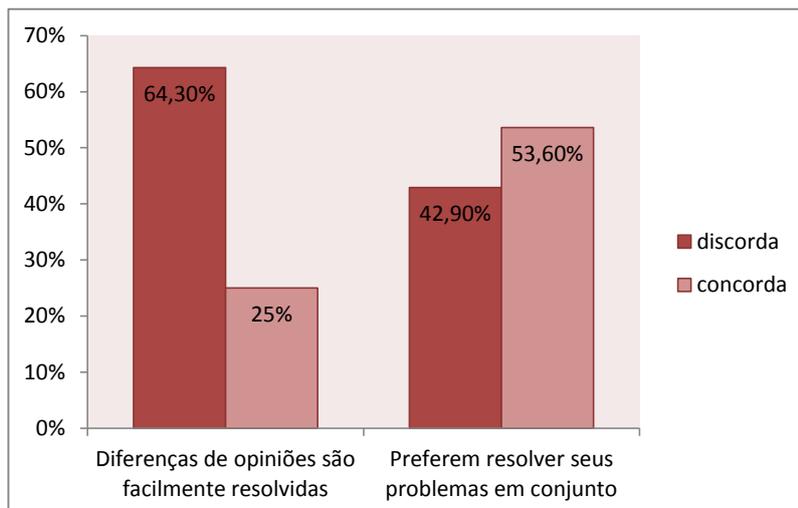


Gráfico 2 - Percentual de respostas das questões 1.4 e 1.5

Fonte: Dados da pesquisa

O bloco 2, ao versar sobre as ações de cooperação, questionava a frequência com que certas ações ocorriam (sempre, às vezes, nunca). A tabela abaixo sintetiza a frequência de respostas.

Ações de cooperação	Sempre	Às vezes	Nunca
Ações conjuntas para promover o destino turístico Brasília.	10 35,7%	12 42,9%	06 21,4%
Compras conjuntas com outros hotéis.	01 3,6%	01 3,6%	26 92,9%
Serviços de treinamento de funcionários em conjunto.	-	02 7,1%	26 92,9%
Indicação de outros hotéis.	27 96,4%	01 3,6%	-
Ações conjuntas para melhorar a infraestrutura da cidade.	13 46,4%	03 10,7%	11 39,3%
União para fazer pressão política no governo.	06 21,4%	11 39,3%	10 35,7%

Quadro 7 - Frequência de ações de cooperação

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os dados encontrados tem-se a percepção que, mais uma vez, a ideia inicial sobre as relações de cooperação entre os hotéis não acontecem efetivamente.

Para questões simples como trocar informações e indicar outros estabelecimentos próximos, caso os leitos do hotel estejam todos ocupados, os hoteleiros garantem estabelecer relações de cooperação, haja vista que tais ações não exigem intenso comprometimento. A mesma ausência de comprometimento é percebida quando o assunto diz respeito às ações para promoção do turismo da cidade ao se constatar que 42,9% dos respondentes somente às vezes participam de tais ações.

Porém quando as ações demandam relacionamento direto entre as partes, como estabelecer uma central de compras, ou promover a capacitação dos funcionários por meio de treinamentos, distribuindo o custo entre as organizações interessadas, os hoteleiros de Brasília negam sua participação. Tal fato pode decorrer da política que cada hotel adota para tais ações em especial daquelas participantes de uma rede.

As ações que necessitam de união das partes para promover mudanças no ambiente, e que geram benefícios às partes, nem sempre tem a participação de todos. Dos 46,4% que sempre se unem em prol da melhoria de infraestrutura da cidade o fazem dentro de onde estão, ou seja, no setor hoteleiro sul ou no setor hoteleiro norte, ou até mesmo na quadra em que se localizam. Essa infraestrutura costuma envolver segurança, iluminação e pavimentação local, e não em toda Brasília. Ainda neste quesito vários hotéis mencionaram a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH – e o Convention Bureau como aliados neste processo de melhoria de infraestrutura da cidade. Tais atores sociais também foram mencionados quanto aos assuntos ligados às entidades governamentais.

Verifica-se então que as relações de cooperação entre os hotéis de Brasília não são expressivas e, assim como no estudo de Silva (2004), o fato de alguns afirmarem que cooperam com outros, não garante que a realidade seja dessa forma. Da mesma forma que Costa e Nascimento (2010) os resultados mostraram que as ações conjuntas entre os hotéis são pouco frequentes e pouco diversificadas levando a induzir que a cooperação entre os hotéis é superficial e não é melhor explorada no sentido de gerar ganhos.

4.2 Copa do Mundo e Cooperação: a visão do empresariado

O bloco 4 do questionário se propôs a averiguar como são as ações de cooperação entre os hotéis no contexto da Copa do Mundo em 2014.

A primeira pergunta indagou se a realização da Copa do Mundo de 2014 em Brasília traz desafios para a empresa. A maioria, 71,4%, concordou com tal afirmativa e em seguida foram questionados sobre quais eram esses desafios.

Tabela 4 - Desafios trazidos pela Copa do Mundo

	Desafio	Quantidade de respostas
01	Infraestrutura do hotel	12
02	Infraestrutura da cidade	10
03	Capacitação de pessoal	10
04	Mão de obra qualificada	08
05	Aumento do número de turistas	01
06	Aumento da oferta de serviços	01
07	Atendimento ao turista	01
08	Maximização da receita	01
09	Precificação das diárias	01
10	Ajuda do governo	01

Fonte: Dados da pesquisa

Os quatro itens mais citados como desafio foram:

- Infraestrutura do hotel, que envolve sua reforma para atualização do produto e também aumento da oferta de leitos;
- Infraestrutura da cidade por meio da melhoria de transporte, segurança, urbanização para melhoria dos acessos e, desta maneira, atender de forma adequada os turistas;
- Capacitação de pessoal que ocorre por meio do preparo dos funcionários através de treinamentos de modo a garantir um bom atendimento e a prestação de um bom serviço, e
- Mão de obra qualificada que representa os profissionais disponíveis no mercado, mas que possuem diferencial que atendam as necessidades e demandas do hotel.

Desses itens observa-se que 3 deles referem-se às características endógenas a empresa (1, 3 e 4), ou seja, são desafios que a afetam internamente. Enquanto o item 2 é exógeno à empresa e depende da sua interação com outros atores sociais, exigindo cooperação entre eles.

Os 28,6% restantes das respostas discordaram que a Copa lhes traz desafios, deste resultado depreende-se que tais empresas encontram-se preparadas para receber a Copa do Mundo e não acreditam que houvesse qualquer aspecto a se preocupar frente ao contexto da chegada do megaevento à cidade. A mesma presunção se faz para os 21,4% que acreditam que sua empresa, sozinha, tem condições de atender os desafios impostos pela Copa do mundo (Quadro 8).

O fato de a Copa do Mundo representar desafios para grande parte dos entrevistados, associado ao fato de a maioria daqueles que discordam que, sozinhos, têm condições de atuar na Copa do Mundo, resulta no reconhecimento de que “as organizações não contemplam todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda” (CRUZ *et. al*, 2008, p. 23). Tal observação indica a necessidade de maior interação entre as organizações em que estejam contempladas ações conjuntas com vistas a obtenção de sucesso na prestação dos serviços durante a realização da Copa do Mundo na cidade, superando os desafios postos e alcançando benefícios como aqueles listados no referencial teórico deste trabalho.

	Concordo	Discordo
A realização da Copa do Mundo de 2014 em Brasília traz desafios para a minha empresa.	71,4%	28,6%
Minha empresa, sozinha, tem condições de atender os desafios da Copa do Mundo de 2014.	21,4%	78,6%

Quadro 8 - Frequência de respostas das questões 4.1 e 4.2

Fonte: Dados da pesquisa

A questão seguinte “Para a Copa do Mundo, o relacionamento da minha empresa com outros hotéis é importante” complementa a ideia exposta anteriormente de que as ações conjuntas proporcionarão um evento de sucesso, ao se verificar que 92,9% concordaram com a afirmativa. Sistemas abertos, como os que se vivem hoje,

caracterizam-se por estabelecer relacionamentos entre as partes envolvidas como propriedade essencial, e o segmento do turismo se insere nessa visão sistêmica (COSTA e SOUTO-MAIOR, 2006).

As três questões mostradas a seguir trazem em sua essência como se dão os relacionamentos dos hotéis uns com os outros, e mesmo com a similaridade de conteúdo apresentaram resultados distintos.

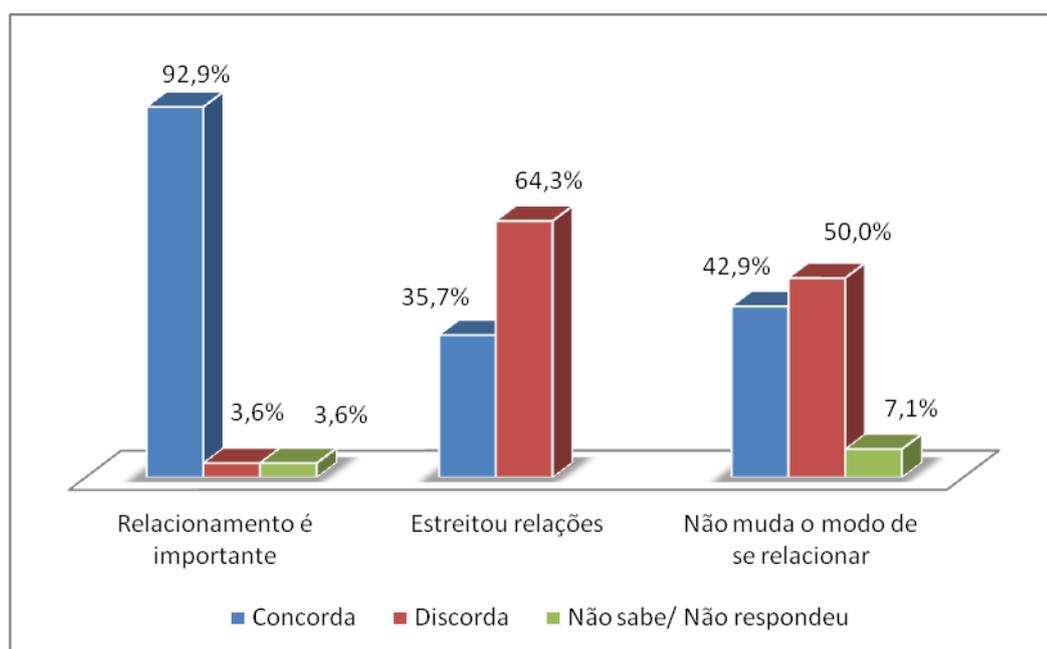


Gráfico 3 - Frequência de respostas relativas à relacionamentos

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme ficou demonstrado na questão anterior, 78,6% afirmam que sua empresa, sozinha, não possui condições de atender os desafios da Copa do Mundo de 2014 sustentando a afirmativa daqueles que acreditam ser importante o relacionamento entre as organizações, resposta de 92,9% dos entrevistados. Apesar da grande maioria entender que o relacionamento entre os estabelecimentos é importante, os resultados constatados no item anterior (4.1) não corroboram com tal afirmativa, uma vez que os dados demonstram fragilidade nas relações de cooperação, ou seja, somente 35,7% efetivamente estreitaram suas relações e quase metade (42,9%) não mudou a maneira do seu relacionamento com outras organizações.

Por fim foi questionado se os hotéis de Brasília utilizam a cooperação entre eles como estratégia para os desafios da Copa do Mundo, e o resultado, mais uma vez,

não se mostrou coerente uma vez que a maioria acredita na importância do inter-relacionamento e apenas a metade, 53,6%, se relacionam de forma cooperada como estratégia para a Copa do Mundo.

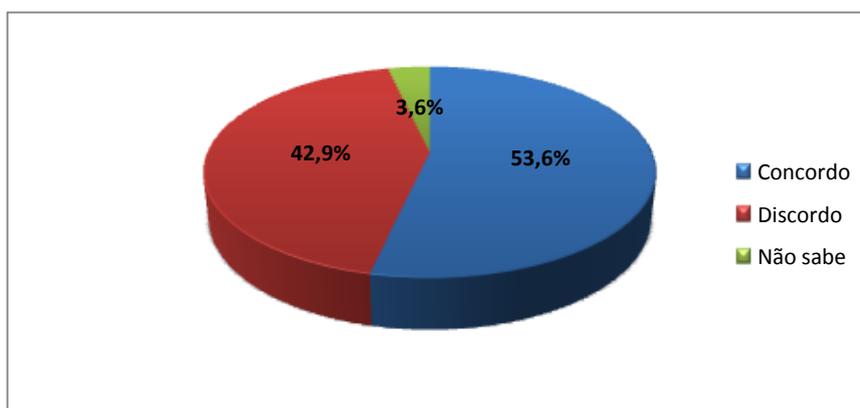


Gráfico 4 – Cooperação como estratégia para a Copa do Mundo

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo tendo apurado na literatura que a cooperação se apresenta como estratégia para o alcance de vantagens competitivas (ANDRADE e ESCRIVÃO FILHO, 2003; MASSUKADO e TEIXEIRA, 2007; FENSTERSEIFER, 2000), neste estudo tal ideia não se confirmou com expressividade, conforme os resultados encontrados.

É pertinente que se façam algumas associações entre variáveis, segundo colocado na metodologia deste trabalho, para detectar algum indício de cooperação e chegar a uma conclusão final.

Alguns cruzamentos foram selecionados haja vista que pareciam ter lógica em sua associação. A seguir mostram-se esses cruzamentos e seus respectivos resultados para o teste de qui-quadrado (X^2).

	Relacionamento com outras empresas é importante
Adota ações conjuntas para promover Brasília	X ² = 0,095 C = 0,469
Adota medidas conjuntas para melhorar a infraestrutura da cidade	X ² = 0,000 C = 0,717
Minha empresa, sozinha, atende os desafios da Copa	X ² = 0,745 C = 0,143
	Minha empresa, sozinha, atende os desafios da Copa
Número de funcionários	X ² = 0,828 C = 0,115
Pertence a alguma rede	X ² = 0,544 C = 0,114
Tempo de atuação da empresa	X ² = 0,068 C = 0,402

Quadro 9 - Cruzamento entre variáveis e valor de X² e C

Fonte: Dados da pesquisa

Para os valores determinados na metodologia, o único tido como significativo, ou seja, menor que 0,05, foi o cruzamento entre “adotar medidas conjuntas para melhorar a infraestrutura da cidade” e “relacionamento com outras empresas é importante” (itens 2.5 e 4.3 do questionário).

O coeficiente de contingência (C) para este valor de qui-quadrado é de 0,717 que na escala proposta representa uma associação forte entre as variáveis. Isso significa dizer que, aqueles que participam de ações de cooperação para melhorar a infraestrutura da cidade, são aqueles que acreditam que o relacionamento com os outros hotéis é importante para a Copa do Mundo. Tal associação sugere que a questão da infraestrutura já tem sido trabalhada por aqueles que reconhecem que precisam dos outros hotéis para enfrentar os desafios gerados pela Copa do Mundo.

Para as outras associações esperou-se a geração de resultados significantes, haja vista fazerem parte do contexto em estudo, qual seja cooperação entre empresas, contudo tais associações não apresentaram significância em seus resultados, levando-se a crer que estas não fazem parte dos aspectos relativos à cooperação propriamente dita como era de se esperar.

A associação entre relacionamento com outras empresas para a Copa do Mundo é importante, e adotar ações conjuntas para promover o destino turístico de Brasília foi a segunda mais alta identificada ($C = 0,469$), porém ainda assim, para o valor obtido é uma associação moderada com viés forte.

Como de se esperar a associação entre as questões relacionamento com outras empresas é importante, e minha empresa, sozinha, atende os desafios da Copa apresentou fraca associação de acordo com seu valor $C = 0,143$. A mesma fraqueza de associação se verificou entre a variável minha empresa, sozinha, atende os desafios da Copa do Mundo, com o número de funcionários (porte) ($C = 0,115$), e ainda com o fato de pertencer a uma rede ($C = 0,114$). Dessa pode-se inferir que o fato de pertencer a uma rede hoteleira garante mais segurança com relação ao evento, devido á um suporte maior que se tem por parte da rede e que faz com que ela não aja sozinha.

Por fim a associação entre as variáveis de tempo de atuação da empresa com, sozinha, minha empresa atende os desafios da Copa do Mundo apresentou-se como moderada com viés fraco ($C = 0,402$).

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho consistiu em analisar as relações de cooperação entre os hotéis de Brasília frente ao contexto da chegada da Copa do Mundo de Futebol de 2014, que terá a cidade como uma de suas sedes. Para seu alcance foram descritas as características das empresas hoteleiras em Brasília, foram expostos casos de cooperação interempresarial no segmento do turismo segundo a literatura sobre o tema, foram identificadas as relações de cooperação entre os hotéis da cidade, e, por fim, foram analisados como os desafios para Copa do Mundo de Futebol exercem influência nas relações cooperativas no setor hoteleiro de Brasília na ótica de empresários do setor.

A metodologia utilizada para se chegar aos resultados consistiu em uma pesquisa do tipo quantitativa, sendo um questionário o instrumento de coleta de dados aplicado aos gerentes dos hotéis localizados nos setores hoteleiros Sul e Norte de Brasília. As informações coletadas foram tratadas com o instrumental da estatística descritiva a partir do *software* estatístico SPSS. Calculou-se, principalmente, frequências, teste qui-quadrado e coeficiente de contingência, quando necessário, para encontrar um resultado final.

Dos resultados foi possível constatar que Brasília se caracteriza por um turismo de negócios, em virtude de a cidade ser a capital do país, sede do governo e onde os poderes se concentram. A cidade possui cerca de 75 hotéis e 20 mil leitos disponíveis que convivem com o dilema de excesso de demanda entre terça e quinta-feira – quando o Congresso Nacional está em pleno funcionamento – e ociosidade entre sexta e segunda. Além do turismo de negócios, o turismo de eventos e o de estudo e pesquisa, também contribuem para a visita de pessoas à cidade.

No que se refere à cooperação, os hoteleiros de Brasília afirmam cooperar uns com os outros. Posteriormente, no decorrer da pesquisa, observa-se que essa cooperação é superficial, com pouco envolvimento dos participantes. E aquelas ações que exigem relacionamento direto e comprometimento não são praticadas, levando a concluir que a relação de cooperação entre eles é fraca, frágil. Esse

resultado se assemelha a alguns casos de cooperação interempresarial que foram encontrados na literatura, tais como o estudo de Silva (2004) no município de Campo Grande, e também o de Costa *et. al* (2012) na região turística da Costa dos corais em Alagoas.

Em contexto de Copa do Mundo, o evento desperta otimismo em uns, mas há aqueles que estão descrentes quanto ao sucesso e organização do Brasil para a ocasião. E ainda têm aqueles duvidosos quanto ao que vai acontecer e esperam a proximidade do evento para se posicionar.

A grande maioria dos hotéis (71,4%) percebe que o evento trará desafios, e concordam também que o relacionamento com outros hotéis é importante (92,9%), coerente quando 78,6% dos entrevistados afirmam que não acreditam que, sozinhos, atendam aos desafios impostos pela Copa do Mundo. Do relacionamento entre os hotéis para o megaevento, a maioria (64,3%) não acredita que suas relações se estreitaram, enquanto 50% deles acreditam que a proximidade do evento muda o modo deles se relacionarem. Existe um conflito de opiniões onde uns dizem que as relações entre eles ainda vão mudar, serão mais ativas; e outros optam pela ideia de que a cooperação já existe independente de Copa do Mundo e irá se manter como na rotina habitual.

Conclui-se que a cooperação no campo das ideias é aceita e válida como um recurso estratégico para a empresa; porém as ações cooperativas que de fato se praticam são ingênuas, superficiais diante de outras ações expostas no referencial teórico deste trabalho e que proporcionam mais ganhos.

Apontam-se duas limitações a esta pesquisa. Primeiramente o estudo carece de uma amostra maior. O universo pesquisado se restringiu a 38 hotéis aglomerados na região central de Brasília. Futuramente pode-se pensar em uma amostra maior, que envolva não só os setores hoteleiros Sul e Norte, mas outras regiões mais afastadas que podem apresentar percepções diferentes das encontradas aqui. Careceu também de informações mais específicas que apenas com a aplicação de questionário não permitiu verificar. Logo incluir uma etapa qualitativa, com entrevistas estruturadas, com pessoas influentes na hotelaria de Brasília, forneceria informações mais robustas.

Em segundo lugar, o estudo se limitou a mencionar casos nacionais na revisão de bibliografia realizada. Cabe, futuramente, incluir à lista, casos internacionais, para que seja possível comparar com os estudos brasileiros e assim tornar o conhecimento mais completo a respeito do tema. Pode-se pesquisar futuramente se a ausência, ou pouca cooperação entre as empresas, é algo cultural, já que na maioria dos casos não se verificou relações cooperativas bem aproveitadas.

Como colocado, alguns estudos futuros podem ser desenvolvidos a partir deste. A Copa do Mundo é um acontecimento que oferece muitas oportunidades em vários campos de pesquisa. Esta oferece informações que podem despertar o interesse de hotéis em Brasília de como agir na Copa, e repensar as suas relações com outras empresas presentes no mesmo destino.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. H. de; ESCRIVÃO FILHO, E. Cluster e cooperação entre empresas: uma enquete (*survey*) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo. In III EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Brasília, p. 626-639, 2003.

ANDRIGHI, F.F. A destinação turística de Urubibi/SC a partir da ótica das redes interorganizacionais. Balneário Camboriú – SC: UNIVALI, 130 p., 2007.

ANDRIGHI, F. F.; HOFFMANN, V. E. Redes e cooperação na destinação turística de Urubici/SC. CULTUR – Revista de Cultura e Turismo, ano 2, n. 2, p. 86-101, 2008.

BARROS, P. C.; BADIZ, M. P. Prestação de Serviços: Hotelaria. IX Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação - Universidade do Vale do Paraíba, p. 1011-1014, 2007.

BRASIL. Ministério do Turismo (MTur). Proposta Estratégica de Organização Turística Copa do Mundo 2014 Brasil. Brasília, DF, 2010.

_____. Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) (2002). Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/legislacao/downloads_legislacao/Regulamento_geral_meios_hospedagem.pdf>. Acesso em: 25 maio 2012.

_____. Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) (2012). Embratur realiza evento para debater exposição do Brasil com megaeventos. Disponível em: <<http://www.copa2014.gov.br>>. Acesso em: 01 setembro 2012.

_____. Brasília e Região Convention & Visitors Bureau (BRCVB). Guia turístico (2007). Disponível em <http://www.brasiliaconvention.com.br/BRCVB_guiaturistico.pdf>. Acesso em: 30 maio 2012.

_____. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Critérios de classificação de empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 4 dez. 2011.

BISQUERRA, R.; CASTELLÁ-SARRIERA, J.; MARTINEZ, F. Introdução à Estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CALDAS, L. D. Hotelaria em Brasília (ano 2003). Brasília: UnB, 87 p., 2004.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLI, G. Excelência em hotelaria: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CASTELLS, M. A sociedade em Rede. 2ª Ed., São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, M. de; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. RAC – Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

COSTA, H. A. Análise das relações de rede e do perfil da competitividade turística: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna – SC. Balneário Camburiú – SC, 2005.

COSTA, H. A.; COSTA, A. C. da, MIRANDA JÚNIOR, N. da S. Arranjos Produtivos Locais (APL) no Turismo: estudo sobre a Competitividade e o Desenvolvimento Local na Costa dos Corais – AL. Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, v. VII, n. 1, 2012.

COSTA, H. A.; JUNKER, N. C.; DANTAS, C. L.; BARROS, C. L. C. de; MIRANDA JÚNIOR, N. da S. Relações de cooperação entre empresas aglomeradas territorialmente: estudo da cooperação no setor de turismo em Brasília. Programa de Iniciação Científica – ProIC/UnB, Decanato de Pesquisa e Pós-graduação, 2012.

COSTA, H. A.; HOFFMANN, V. E. O Vizinho vai bem? A cooperação entre pequenas empresas como recurso estratégico em destinos turísticos. In COSTA, C. *et al* (orgs) Competitividade em Turismo. Portugal, no prelo.

COSTA, H. A.; NASCIMENTO, E. P. do. Relações de Micro e Pequenas Empresas (MPE) do Turismo: Um estudo em Jericoacoara, Delta do Parnaíba e Lençóis Maranhenses (Brasil). RT&D Revista Turismo e Desenvolvimento/Journal of Tourism and Development, v. 13, p. 65-74, 2010.

COSTA, H. A.; MAIOR, A. S. Sistemas produtivos locais em turismo: relacionamentos estratégicos e aglomeração territorial como vantagens competitivas. Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, v. 1, p. 5, 2006.

CRUZ, J. A. W. A união faz a força: a cooperação como estratégia de sobrevivência organizacional. Curitiba: Prottexto, 2006.

CRUZ, J. A. W. *et al.* Cooperação e desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação. Revista Gerenciais, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 21-28, 2008.

CURTIS, L. F. de; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais, em Contexto de Aglomeração Territorial: um Estudo no Setor Hoteleiro das Destinações Turísticas de Gramado e Canela (RS). XXXIII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2009.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. Copa do Mundo 2014: algumas considerações sobre a realização do evento no Brasil. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 23 maio 2012.

DUARTE, V. V. Administração de sistemas hoteleiros: Conceitos básicos. São Paulo: SENAC, 2003.

FENSTERSEIFER, J. E. Internacionalização e Cooperação: Dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. REAd – Revista Eletrônica de Administração, v.6, n.3, 2000.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: Uma investigação empírica sobre o caso Português. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 3, p. 149-176, 2007.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. Revista de Administração, São Paulo, v.35, n.3, p. 105-112, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004.

GONÇALVES, J. S. Cooperação entre micro e pequenas empresas do turismo: estudo dos Albergues da Juventude de Belo Horizonte, Minas Gerais. Monografia (especialização) - Universidade de Brasília, Centro de Excelência em Turismo, 2011.

GONÇALVES, M. H. B.; KRITZ, S. Introdução a turismo e hotelaria. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1999.

JUNKER, N. C. Caracterização de Brasília como destino turístico e descrição de sua cadeia produtiva. Programa de Iniciação Científica – ProIC/UnB, Decanato de Pesquisa e Pós-graduação, 2012.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, J. A. Introdução à hotelaria. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

MARSHALL, A. Princípios de economia. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MASSUKADO, M. S., TEIXEIRA, R. M. Como Cooperar em Turismo? Configuração em Redes para Empresas Turísticas. In IV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo, ANPTUR, Universidade Anhembi-Morumbi, São Paulo, 2007.

MULLER, I. P. Mega Eventos no Brasil: Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 Olimpíadas 2010. Estamos prontos? 2010. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br>>. Acesso em: 23 junho 2012.

PEREIRA, B. A. D. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. Porto Alegre, 2005. 218 p. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PORTER, M. Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais. 5a. Ed Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERSON, Fernando M. Hotelaria: a busca da excelência. São Paulo: Cobra, 1999.

SILVA, T. F. da. Rede de cooperação entre pequenas empresas do setor turístico. PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, v. 2, n. 2, p. 267-279, 2004.

TAVARES, O. Megaeventos esportivos. Movimento, Porto Alegre, v. 17, n. 03, p. 11-35, 2011.

TEIXEIRA, R. M. Redes de cooperação em turismo: Um estudo nas pequenas empresas hoteleiras em Curitiba, Paraná, BOOK OF PROCEEDINGS VOL. I – INTERNATIONAL CONFERENCE ON TOURISM & MANAGEMENT STUDIES – ALGARVE, p. 819-828, 2011.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. Os megaeventos beneficiam os países-sede? Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br>. Acesso em: 16 agosto 2012.

Sites consultados para obter informações:

<http://www.copa2014.gov.br/>

<http://www.brasilia2014.com.br/>

<http://www.turismo.gov.br/>

<http://www.portal2014.org.br/>

<http://www.portaltransparencia.gov.br/copa2014/>

APÊNDICE A: Lista de hotéis

Hotéis do Setor Hoteleiro Sul e Norte	Número de UH's	Classificação (DUARTE, 1996)	Tempo de existência	Pertence a alguma rede? Qual?	
01	Airam Brasília	217	Grande porte	40 anos	Não
02	Allia Gran Hotel	163	Médio porte	08 meses	Allia Hotels
03	América Bittar Hotel	154	Médio porte	40 anos	Rede Bittar
04	Aracoara Hotel	300	Grande porte	32 anos	Não
05	Aristus Hotel	50	Médio porte	35 anos	Não
06	Bittar Inn	68	Médio porte	40 anos	Rede Bittar
07	Bonaparte	267	Médio porte	17 anos	Não
08	Brasília Imperial	84	Médio porte	04 anos	Não
09	Bristol Hotel	141	Médio porte	38 anos	Não
10	Byblos Hotel	45	Médio porte	40 anos	Não
11	Carlton Hotel	195	Médio porte	33 anos	Não
12	Casablanca Hotel	58	Médio porte	35 anos	Não
13	Comfort Suites Brasília	188	Médio porte	08 anos	Atlantica Hotels
14	Econotel	53	Médio porte	37 anos	Não
15	El Pilar Hotel	68	Médio porte	31 anos	Não
16	Esplanada Brasília Hotel	80	Médio porte	02 anos	Rede Bittar
17	Garvey Park Hotel	88	Médio porte	29 anos	Não
18	Grand Bittar	147	Médio porte	20 anos	Rede Bittar
19	Hotel Diplomat	49	Médio porte	43 anos	Não
20	Hotel Nacional	347	Grande porte	52 anos	Não
21	Hotel San Marco	256	Grande porte	29 anos	Não
22	Kubitschek Plaza	250	Grande porte		Rede Plaza
23	Manhattan Plaza	265	Grande porte		Rede Plaza
24	Meliá Brasil	579	Grande porte	11 anos	Meliá
25	Mercure Brasília Eixo	358	Grande porte	10 anos	Accor
26	Mercure Líder	327	Grande porte	11 anos	Accor
27	Metropolitan	110	Médio porte	15 anos	Atlantica Hotels
28	Monumental Bittar	111	Médio porte	12 anos	Rede Bittar
29	Naoum Plaza Hotel	187	Médio porte	22 anos	Naoum
30	Naoum Express Brasília	77	Médio porte	04 anos	Naoum
31	Nobile Suítes Monumental	144	Médio porte	03 anos	Nobile Suites
32	Phenícia Bittar	130	Médio porte		Rede Bittar
33	Planalto Bittar	106	Médio porte	20 anos	Rede Bittar
34	Plaza Bittar	94	Médio porte	30 anos	Rede Bittar
35	Riveira Hotel	40	Pequeno porte	50 anos	Não
36	St. Paul Plaza	305	Grande porte	28 anos	Rede Plaza
37	St. Peter Hotel	460	Grande porte	14 anos	Não
38	Torre Palace Hotel	140	Médio porte	39 anos	Não

APÊNDICE B: Questionário



Universidade de Brasília

Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Iniciação Científica – ProIC/UnB

Data:

Entrevistador: Carlos Carolina Natália Newton
Início da entrevista: _____ Término da entrevista: _____ Duração: _____

Este questionário faz parte de um estudo de alunos da UnB sobre as relações sociais de cooperação no setor de turismo em Brasília. Foram selecionados para esta pesquisa hotéis do Setor Hoteleiro Sul e Norte de Brasília. Agradecemos a colaboração e ressaltamos que as informações serão tratadas de modo agregado e o sigilo será mantido.

BLOCO 1 – MAPEAMENTO DA COOPERAÇÃO

Como são os relacionamentos cooperativos entre os hotéis localizados no Setor Hoteleiro Norte e Setor Hoteleiro Sul de Brasília – DF?

Vou ler as frases e o (a) senhor (a) deve dizer se concorda ou discorda.

	CONCORDO	DISCORDO	NÃO SABE	NÃO RESPONDEU
1.1 Meu hotel coopera com outros hotéis do Setor Hoteleiro Norte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 Meu hotel coopera com outros hotéis do Setor Hoteleiro Sul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 Meu hotel troca informações com outros hotéis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4 Os empresários ligados à hotelaria preferem resolver seus problemas em conjunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5 As diferenças de opiniões entre empresários ligados à hotelaria são facilmente resolvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6 Existem mais parcerias do que desentendimentos entre os empresários que atuam no ramo de hotelaria da cidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7 A disputa por turistas é desleal entre as empresas da cidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8 Atualmente os hotéis de Brasília cooperam mais do que no passado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9 Atualmente as parcerias entre os hotéis de Brasília permanecem com a mesma intensidade que no passado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10 As associações de empresários são ativas na cidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOCO 2 – AÇÕES DE COOPERAÇÃO

Como se dão as ações de cooperação entre o empresariado hoteleiro de Brasília?

Agora vou ler para o (a) senhor (a) algumas frases e gostaria que o senhor me dissesse a frequência que o fato acontece.

	SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA
2.1 O meu hotel adota ações conjuntas com outros hotéis para promover o destino turístico Brasília. Com quais hotéis? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 O meu hotel se une com outros hotéis para fazer compras com os fornecedores. Une-se com quais hotéis? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 O meu hotel contrata serviços de treinamento de funcionários em parceria com outros hotéis. Com quais hotéis? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 2.4 Quando os leitos do meu hotel estão todos ocupados, eu indico outros hotéis da região.
Indica quais? _____
- 2.5 O meu hotel adota medidas em conjunto com outros hotéis visando melhorar a infraestrutura do destino turístico.
Com quais hotéis? _____
- 2.6 O meu hotel une-se com outros hotéis para fazer pressão política em entidades governamentais.
Une-se com quais hotéis? _____
- 2.7 O meu hotel participa de reuniões no Condetur-DF.

BLOCO 3 – DIFICULDADES PARA AS PRÁTICAS DE COOPERAÇÃO

Quais são os entraves à adoção de ações de cooperação entre os hotéis de Brasília – DF?

Vou ler as frases e o (a) senhor (a) deve responder 'sim' se concorda ou 'não' se discorda.

Meu hotel tem dificuldade para cooperar com outros hotéis...

- | | SIM | NÃO | NÃO SABE | NÃO RESPONDEU |
|---|-----|-----|----------|---------------|
| 3.1 porque eles tem uma imagem negativa. | () | () | () | () |
| 3.2 por causa do receio de fazer muito esforço e obter poucos resultados. | () | () | () | () |
| 3.3 porque protejo os segredos comerciais do meu estabelecimento. | () | () | () | () |
| 3.4 porque não possuo interesse em cooperar com os demais hotéis. | () | () | () | () |
| 3.5 porque outros hotéis não tem interesse em cooperar com o meu. | () | () | () | () |
| 3.6 porque desconheço os benefícios que posso conquistar cooperando. | () | () | () | () |
| 3.7 por causa da falta de experiência em cooperar com hotéis. | () | () | () | () |
| 3.8 por causa da falta de tempo para reuniões com outros empresários. | () | () | () | () |
| 3.9 por causa das experiências negativas em ações passadas de cooperação. | () | () | () | () |
| 3.10 por causa da falta de ajuda de entidades governamentais. | () | () | () | () |
| 3.11 por causa da concorrência local. | () | () | () | () |
| 3.12 por causa da falta de capital financeiro. | () | () | () | () |

BLOCO 4 – COOPERAÇÃO E COPA DO MUNDO

Como são as ações cooperativas entre os hotéis frente à chegada da Copa do Mundo em 2014?

Vou ler as frases e o (a) senhor (a) deve dizer se concorda ou discorda.

- | | CONCORDO | DISCORDO | NÃO SABE | NÃO RESPONDEU |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 4.1 A realização da Copa do Mundo de 2014 em Brasília traz desafios para a minha empresa.
Se concorda, quais desafios são esses?

_____ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.2 Minha empresa, sozinha, tem condições de atender os desafios da Copa do Mundo de 2014. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.3 Para a Copa do Mundo, o relacionamento da minha empresa com outros hotéis é importante. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.4 A minha empresa estreitou relações com outros hotéis de Brasília por causa da Copa do Mundo de 2014. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.5 A chegada da Copa do Mundo não muda o modo como a minha empresa se relaciona com outras. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.6 Os hotéis de Brasília utilizam a cooperação entre eles como estratégia para os desafios da Copa do Mundo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

BLOCO 5 – PERFIL DO HÓSPEDE DO HOTEL

5.1 Indique, das opções, qual a maioria dos hóspedes do seu hotel:

- | | |
|---|-----|
| 5.1.1 Turista regional (DF ou entorno) | () |
| 5.1.2 Turista nacional (outros estados sem ser do DF) | () |
| 5.1.3 Turista internacional | () |
| 5.1.4 Não sabe | () |
| 5.1.5 Não respondeu | () |

5.2 Quais as 3 principais motivações para a estada dos seus hóspedes? Escolha 3 opções e indique 1 para a motivação mais expressiva, 2 para a segunda mais expressiva e 3 para a terceira mais expressiva:

- | | |
|--|-----|
| 5.2.1 Turismo/Lazer | () |
| 5.2.2 Eventos/ congressos / convenções | () |
| 5.2.3 Negócios | () |
| 5.2.4 Visitar amigos/ parentes | () |
| 5.2.5 Estudo/ ensino/ pesquisa | () |
| 5.2.6 Religião/ místico | () |
| 5.2.7 Outros | () |
| 5.2.8 Não sabe | () |
| 5.2.9 Não respondeu | () |

5.3 Como vem a maior parte dos seus hóspedes: **(Escolher 1 opção. Ler as 3 primeiras opções.)**

- | | |
|---|-----|
| 5.3.1 De modo independente | () |
| 5.3.2 Em pacotes turísticos | () |
| 5.3.3 Em viagens organizadas pelo local em que trabalha | () |
| 5.3.4 Não sabe | () |
| 5.3.5 Não respondeu | () |

DADOS CADASTRAIS

Hotel:	Localização: <input type="radio"/> SHN	<input type="radio"/> SHS
Entrevistado:	Cargo:	
Quanto tempo trabalha na empresa:		
Número de funcionários do hotel:		
Tempo de atuação do hotel em Brasília:		
Pertence a alguma rede?	<input type="radio"/> Sim. Qual?	<input type="radio"/> Não

Comentários do entrevistador: