

COOPERAÇÃO ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE HOSPEDAGEM COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DOS ALBERGUES DE BELO HORIZONTE (MG)

*COOPERATION BETWEEN MICRO AND SMALL ACCOMMODATION ENTERPRISES
AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A STUDY OF HOSTELS IN BELO
HORIZONTE (MG)*

*COOPERACIÓN ENTRE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE COMO
FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA: ESTUDIO DE LOS ALBERGUES DE BELO
HORIZONTE (MG)*

Helena Araújo Costa

helenacosta@unb.br

Universidade de Brasília, Departamento de Administração e Bacharelado
em Turismo

Professora Adjunta II

Doutorado em Desenvolvimento Sustentável (CDS/UnB)

Mestrado em Turismo e Hotelaria (Univali)

Graduação em Administração (UnB)

Josy Sapucaia Gonçalves

josysapucaia@hotmail.com

Graduação em turismo (Unicentro Newton Paiva)
Pós-graduação em Gestão Ambiental (Universidade Fumec)
Pós-graduação em Gestão de Negócios e Consultoria em Turismo (UNB)

Valmir Emil Hoffmann

ehoffmann@unb.br

Universidade de Brasília, Departamento de Administração

Professor Titular

Doutorado em Administração – Universidad de Zaragoza – Espanha

Mestrado em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina

Especialização em Marketing – Universidade do Vale do Itajaí

Graduado em Ciências Econômicas – Universidade do Vale do Itajaí.

Data de Submissão: 22/05/2012

Data de Aprovação: 10/04/2014

Resumo: Os relacionamentos de cooperação entre micro e pequenas empresas (MPE) têm sido apontados pela literatura como potenciais fontes de vantagem competitiva especialmente quando se tratam de MPE aglomeradas territorialmente. Espera-se como resultado da cooperação o incremento da competitividade dos negócios e das localidades onde estão inseridas. O objetivo deste trabalho é avaliar as relações de cooperação entre os albergues de Belo Horizonte (MG), sob a perspectiva de que a formação de redes de cooperação entre eles estaria relacionada à geração de vantagens competitivas para as empresas e o destino turístico. A metodologia, de caráter descritivo, foi composta por entrevistas qualitativas com proprietários de albergues e atores-chaves da cadeia produtiva do turismo na cidade. Os resultados mostram que os albergues pesquisados não apresentam nenhuma forma 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 MPE. Algumas possíveis explicações para isso são o reduzido tempo de atuação no mercado e o caráter familiar da gestão dos empreendimentos

Palavras-chave: MPE (micro e pequenas empresas). Cooperação. Competitividade. Meios de hospedagem. Albergues.

Abstract: Cooperative relationships among micro and small enterprises (MSE) have been addressed by the literature as potential sources of competitive advantage, especially when it comes to geographically clustered MSE. It is hoped that this cooperation will result in increased competitiveness of the businesses, and of the locations where they operate. This study evaluates the relationship between hostels in Belo Horizonte (MG), from the perspective that the formation of cooperation networks among small business is related to the generation of competitive advantages for firms and tourism destinations. The methodology, which is descriptive, consisted of qualitative interviews with hostels owners and key stakeholders of the tourism supply chain in the town. The results show that the hostels studied do not have any form of cooperative relationship, and that there is a lack of coordination and communication between the businesses owners. This absence of cooperation between the companies investigated inhibits the potential gains of competitiveness that would be expected from the actions of cooperation. Some possible explanations for this are the short time the hostels have been in existence, and the fact that the business are family-run.

Keywords: Micro and small enterprises. Cooperation. Competitiveness. Accommodation sector. Hostels.

Resumen: Las relaciones de cooperación entre micro y pequeñas empresas (MPE) han sido apuntados por la

literatura como fuentes potenciales de ventaja competitiva, especialmente cuando se trata de MPEs aglomeradas territorialmente. Como resultado de la cooperación se espera el incremento de la competitividad de los negocios y de las localidades a las que pertenecen. El objetivo de este trabajo es evaluar las relaciones de cooperación entre los albergues de Belo Horizonte (MG) desde la perspectiva de que la formación de redes de cooperación entre ellos estaría relacionada a la generación de ventajas competitivas para las empresas y para el destino turístico. La metodología, de carácter descriptivo, estuvo compuesta por entrevistas cualitativas con propietarios de albergues y actores clave de la cadena productiva del turismo en la ciudad. Los resultados muestran que los albergues investigados no presentan ninguna forma de relacionamiento cooperativo, considerando la no existencia de articulación y comunicación entre los propietarios de los emprendimientos. Por lo tanto, la ausencia de relaciones de cooperación entre las empresas investigadas inhibe los potenciales incrementos de competitividad esperados de las acciones de cooperación entre MPEs. Algunas posibles explicaciones para ello son el reducido tiempo de actuación en el mercado y el carácter familiar de la gestión de los emprendimientos

Palabras clave: MPE (micro y pequeñas empresas). Cooperación. Competitividad. Medios de hospedaje. Albergues.

INTRODUÇÃO

As micro e pequeno empresas (MPE), em razão de seu porte e de seus recursos escassos, apresentam poucas condições para buscarem sozinhas as vantagens competitivas necessárias para garantir sua sobrevivência e prosperidade. Em função disso, autores como Casarotto Filho e Amato Neto (2007) e Silva e Teixeira (2008) veem na formação de redes de cooperação empresarial, favorecidas pela aglomeração territorial, uma solução para as MPE

alcançarem vantagens competitivas e estimularem o desenvolvimento local. Essa fonte de competitividade tem sido muito apontada na literatura internacional, principalmente a partir dos estudos sobre aglomerações territoriais italianas (BRUSCO, 1982; BECATINI, 2002; CAPORALLI; VOLKER, 2004). Tais vantagens estão ligadas ao modo como as empresas se diferenciam dos seus concorrentes e, ainda, em como os clientes percebem esta diferenciação (SILVA; TEIXEIRA, 2008).

Os destinos turísticos são aglomerados de empresas, serviços, estruturas, nos quais se encontram instituições de suporte (HOFFMANN; BRAGHIROLI; CAMPOS, 2010), a exemplo de outras aglomerações territoriais da indústria de manufatura. Esse ambiente favorece as inter-relações entre os atores (MOLINA-MORALES, 2001). Assim sendo, conforme Dei Ottati (1994), o fato de manterem contato direto com pessoas que vivem na mesma área e compartilharem a mesma cultura torna possível observar, interpretar e gravar o comportamento das pessoas com quem os negócios são realizados. E isso pode ensejar também cooperação.

Especialmente no turismo, a cooperação entre as organizações adquire mais relevância porque a qualidade percebida é a do conjunto e não a das partes isoladas (SCHUCH, 2001). Ou seja, mais que em algumas outras indústrias, há um efeito local em termos de reputação, que inclusive poderia ser comparado àquele usado pelas regiões vinícolas ao redor do mundo (denominação de origem controlada). Tais empresas aglomeradas precisam de articulação para desenvolver estratégias e objetivos comuns para todo o sistema turístico ser alavancado e poder usufruir das potenciais vantagens da cooperação para o turismo (DWYER; KIM, 2003).

Dentro desse contexto, este trabalho tem como objetivo avaliar as relações de cooperação entre os albergues de Belo Horizonte (MG), sob a perspectiva de que a formação de redes de cooperação está relacionada à geração de vantagens competitivas para negócios e destinos turísticos.

Alguns dados justificam a importância desse estudo, entre os quais a relevância da hospedagem na cadeia produtiva do turismo e a participação das MPE no setor. No turismo, o setor de hospedagem destaca-se sob os aspectos econômicos e de capacidade de geração de vantagem competitiva.

Sob o aspecto econômico, o setor é responsável por 12% do PIB do turismo brasileiro. Também, o setor hoteleiro possui grande peso na determinação da competitividade de um destino turístico (NEIT/UNICAMP, 2007). E o turismo é predominantemente composto, no Brasil e no mundo, por micro, pequenas e médias empresas, como pousadas, pensões e hotéis independentes, segundo dados coletados em pesquisas do IBGE (2007) e do SEBRAE (2008).

Apesar da importância associada à pequena empresa hoteleira para o desenvolvimento da cadeia produtiva do turismo, estes meios de hospedagem, muitas vezes, não possuem as condições e os recursos necessários para adotar estratégias inovadoras que garantam uma posição de mercado diferenciada e em nível de competir com o mercado internacional (SEBRAE, 2008). Além disso, poucos são os estudos sobre os relacionamentos entre as MPE de hospedagem e sua ligação com a competitividade das empresas e do destino. Somando-se a isso, na atualidade é particularmente interessante a análise focada nos albergues, tendo em vista a recente expansão e a ampliação da visibilidade de empreendimentos desta natureza, como demonstrado por matérias veiculadas em diversos meios de comunicação do setor¹, estudos acadêmicos (FRANCO, 2012) e também por parte do Ministério do Turismo (2010).

O trabalho está organizado em três seções. A primeira, de caráter conceitual, oferece as definições teóricas que fundamentam o trabalho: cooperação entre MPE e vantagens competitivas, e contextualiza os albergues como MPE. Em seguida, são apresentados os métodos da pesquisa e seus resultados. Por fim, a conclusão resume os indícios encontrados, as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

RELACIONAMENTO DE COOPERAÇÃO ENTRE MPE E VANTAGENS COMPETITIVAS

Para Jarillo (1988), as redes empresariais podem ser entendidas como um modo de organização utilizado para garantir às empresas sustentação e longevidade. Ou, ainda, como acordos, de longo prazo, que fixam objetivos comuns entre as partes com o objetivo de estabelecer e sustentar vantagem competitiva frente àqueles

entes que estão fora da rede. As redes de cooperação entre empresas representam uma forma inovadora na obtenção da competitividade e na sobrevivência no mercado principalmente para micro, pequenas e médias empresas, pois criam desta maneira uma arquitetura organizacional nova e inovadora quanto à forma de relacionamento entre as empresas (AMATO NETO; OLAVE, 2001).

A formação de redes de empresas também se apresenta como uma alternativa para as micro, pequenas e médias empresas na busca pela vantagem competitiva face às constantes mudanças do mercado atual (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Afinal, a cooperação interempresarial pode viabilizar uma série de necessidades que as empresas, atuando de forma isolada, não conseguiriam (KNORRINGA; MEYER-STAMER, 1998).

Dentre estas necessidades estão: combinação de competências e utilização de conhecimento de outras empresas (AMATO NETO, 2008; ANDRIGHI; HOFFMANN, 2010); divisão de ônus com pesquisas tecnológicas (MOLINA-MORALES; HOFFMANN, 2002); partilha de riscos e custos na exploração de novas oportunidades; oferecimento de linha de produtos de qualidade superior e maior diversificação; possibilidade de exercer maior pressão no mercado (AMATO NETO, 2008); compartilhamento de recursos; fortalecimento do poder de compra (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008); e obtenção de mais força para atuar nos mercados internacionais (AMATO NETO, 2008).

As redes de cooperação devem reunir atributos que permitam adequação ao ambiente competitivo, fazendo com que seus integrantes trabalhem como se fossem uma única estrutura, porém atuando de forma descentralizada e interdependente, o que viabiliza assim ganhos competitivos para todas as empresas que participam do processo de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). No entanto, o sucesso destes relacionamentos e conseqüentemente a obtenção de vantagem competitiva parecem estar ligados a uma série de condicionantes: confiança interorganizacional, comprometimento a respeito dos relacionamentos, comunicação eficiente e franca entre as empresas, resolução de conflitos e interdependência organizacional (MUNOZ; FALCON, 2000). No estudo sobre redes de PME apresentado por Castro; Bulgacov e Hoffmann (2011), evidenciou-se que a cooperação e a competição podem servir

como fatores dificultantes dos relacionamentos, ou seja, a falta do primeiro e o excesso do segundo.

Com relação à competitividade em turismo, Dwyer e Kim (2003) destacaram as parcerias como fundamentais para a conformação das vantagens competitivas do destino. Em seu trabalho, fica claro que os recursos inatos e criados, assim como a conjuntura ambiental, sofrem influência direta da gestão do destino, que envolve tanto os atores públicos como os atores privados (e por extensão o terceiro setor). Como resultado, impacta-se a demanda turística e, por fim, a prosperidade socioeconômica da região. Assim, essa percepção caracteriza-se por entender a competitividade de um destino turístico como produto da ação sistêmica dos atores envolvidos.

Uma das ideias a respeito de vantagem competitiva sustentável afirma que uma empresa consegue quando implementa um valor ao seu produto ou serviço, que não está sendo usado por outra empresa concorrente ou potencial concorrente ao mesmo tempo e que seja percebido por seu cliente (COYNE, 1986). Esta afirmação junta a noção de que a estratégia é endógena, pois é criada pela empresa; e exógena, pois tem que ser percebida pelo cliente. Ainda sobre o tema, a Visão Baseada em Recursos (VBR) esclarece que, para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, a empresa deve ter posse ou acesso a recursos considerados estratégicos. Esses recursos devem ser valiosos (quando permitem à empresa criar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia); raros (somente uma empresa ou algumas empresas os detêm); e imperfeitamente imitáveis (ligados ao momento histórico que a empresa está vivendo, causalidade ambígua, o que leva a uma difícil compreensão pelos concorrentes e ou à complexidade social do recurso, já que os fatores sociais são difíceis de copiar); e que sejam intransferíveis e ou inegociáveis (que não possuem mobilidade entre as firmas) (BARNEY, 1991). Aparentemente, as relações de cooperação atendem aos critérios mencionados.

As MPE podem procurar estabelecer formas de alianças estratégicas tendo em vista se tornarem mais competitivas. No entanto, não é tarefa fácil formar redes baseadas em aspectos relacionais, uma vez que ainda é dominante a cultura das relações de barganha e oportunismo, já que as relações de mercado

e hierarquia predominam no meio empresarial. Dessa maneira, o alcance de cooperação em relacionamentos empresariais apresenta-se como um grande desafio a ser vencido na busca pela vantagem competitiva de micro e pequenas empresas por meio da formação de redes (WITTMANN; MARCHI, 2008).

No trabalho de Franco (2007), evidenciou-se que a cooperação pode existir em processos distintos. Tratando do tema na indústria portuguesa, o autor evidenciou quatro processos nos quais as empresas se agruparam (*clusters*). No primeiro, chamado de processo intencional, a cooperação nasce de forma deliberada e tem o escopo de reforçar a capacidade produtiva, o relacionamento e a compatibilidade. O segundo processo foi nomeado de improvisado, seu surgimento é não deliberado e sua constituição se dá motivada por apoio governamental. Existe interação entre as empresas, que permite um intercâmbio de ideias e de informação, bem como o estabelecimento de compromissos entre elas. Para o aproveitamento de oportunidades de negócio, no processo de cooperação exploratório, as empresas identificam e selecionam parceiros compatíveis em termos de organização e com uma filosofia e cultura de negócio semelhantes. Para estabelecer esse tipo de cooperação, as empresas se utilizam da reputação, imagem e da informação de terceiros. O quarto processo de cooperação foi chamado por Franco (2007) de estratégico. É o processo em que as razões estratégicas justificam a escolha pela cooperação e que as informações acerca dos parceiros são buscadas pela reputação/imagem e a contribuição dos recursos aportada para a complementaridade de papéis. As razões indicadas por essas empresas para cooperar centram-se no “desenvolvimento de competências, a obtenção de experiências, um melhoramento do nível de inovação e de modernização, bem como uma diminuição da incerteza” (FRANCO, 2007, p. 166). Assim fica claro que há uma diversidade de caminhos e substratos para o estabelecimento da cooperação entre empresas.

ALBERGUES: DEFINIÇÃO E PORTE DAS EMPRESAS

Os albergues (também chamados de albergues da juventude ou de turismo) estão inseridos na categoria de estabelecimentos extra-hoteleiros e podem ser

descritos, de acordo com Beni (2003), como estabelecimentos comerciais de hospedagem, subvencionados ou não, que possuem instalações e serviços básicos para atender demanda específica de alojamento de segmentos sociais com recursos financeiros reduzidos.

Além do baixo custo, o coletivismo neste tipo de hospedagem é reforçado pelo conceito da EMBRATUR (1987), mas não aparece no glossário do Ministério do Turismo (2013) para o termo albergue. Em comum, ambos os conceitos indicam que albergues estão ligados ao turismo social e subsidiado, ainda que Beni (2003) afirme que podem ou não contar com subvenção.

Há evidências do surgimento no Brasil, a exemplo de outras regiões geográficas como Europa, Oceania, América do Norte, etc., de albergues não relacionados com subvenções ou atendimento a um público carente. De toda maneira, eles permanecem com o conceito de coletividade, mas agora aliado a praticidade, boa relação custo x benefício e, por vezes, *design* e prestação de serviço diferenciados. Para esta nova roupagem de hospedagem coletivista tem sido adotado no Brasil o termo em inglês *hostel* (FRANCO, 2012). Estes são reconhecidos pelo Ministério do Turismo como hospedagens que têm como características: baixo custo, partilha no uso do espaço (banheiros, quartos ou cozinha coletivos), serviços (de alojamento e, talvez, recreação e alimentação), bem como a ligação com o público jovem. Neste trabalho, albergues e *hostels* são entendidos como termos similares em suas características, ainda que o segundo seja de uso mais recente no Brasil e inspirado em um padrão encontrado no exterior.

Os albergues são, predominantemente, pequenos negócios gerenciados e operados pelos donos e seus familiares e se caracterizam como micro ou pequenas empresas (MPE), conforme a classificação do SEBRAE (2009), ou seja, é aquela que emprega entre nove pessoas e quarenta e nove pessoas em seu quadro fixo de pessoal.

Entre as principais características econômicas das MPE, em geral, há: tendência a desempenhar atividades com baixa intensidade de capital e alta intensidade em mão de obra; melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados; bom desempenho em mercados pequenos e isolados; proximidade com o mercado, possibilitando ação mais rápida e eficaz

em relação às mudanças; sobrevivência por meio de seus próprios meios para contrabalancear as economias de escala (AMATO NETO, 2008, p. 37). Note-se que os relatos seminais de Becattini (1979) e Brusco (1982) a respeito de cooperação em aglomerações territoriais sempre envolveram MPE.

METODOLOGIA

A pesquisa teve caráter qualitativo e contou com entrevistas presenciais a empreendimentos e outros atores sociais ligados aos meios de hospedagens em Belo Horizonte. Para se determinar os estabelecimentos-alvo desta pesquisa, assumiram-se os seguintes critérios: (1) os estabelecimentos devem oferecer cozinha, quartos e banheiros coletivos, ainda que possam também ter leitos individualizados; (2) devem se considerar como albergues; e (3) devem ser comerciais e abertos ao público em geral, sem restrição de acesso às categorias específicas, setores ou membros de determinados grupos.

Foram levantados inicialmente 14 albergues localizados na cidade. Destes, após a realização de visitas pessoais e conversas com proprietários, seis não cumpriram os critérios propostos por esta pesquisa para caracterização de albergues. Portanto, após essa filtragem com o objetivo de tornar os dados realmente representativos de uma categoria, foram identificados oito albergues que correspondem à totalidade real dos albergues da juventude situados na capital mineira. No entanto, deste total, três não se manifestaram positivamente quanto à participação no presente estudo. Foram feitas cinco tentativas em cada um dos três albergues, pessoalmente, por telefone e *e-mail*. Após estas tentativas, eles foram excluídos da pesquisa. Portanto, os resultados representam a realidade de cinco albergues da juventude da capital mineira. Com esse grupo foi realizada uma entrevista semiestruturada, organizada em dois blocos, a partir das variáveis apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis estruturantes da entrevista com as empresas

Identificação da Empresa

Identificação do entrevistado: nome e relação com a empresa

Formalização: CNPJ

Data de criação da empresa

Taxa de ocupação média mensal

Público-alvo do empreendimento

Faturamento mensal do albergue

Número de empregados (porte)

Capacidade nominal (quartos e leitos)

Facilidades e serviços

Cooperação e Competitividade

Participação na Federação Brasileira de Albergues da Juventude?

Vantagens em participar ou por que não se filiar.

Ações de cooperação com os outros albergues da cidade e detalhamento das ações: compra de matéria-prima ou outros insumos, uso de máquinas e equipamentos, comercialização dos produtos (feiras e eventos), sistema de reservas, acesso a crédito, ações para o desenvolvimento do turismo na cidade, outras.

Parceiros (albergues, outras empresas, governo, etc.).

Relação com outros albergues da cidade?

Competitividade do albergue no mercado.

Importância da rede de relacionamentos para manter ou tornar seu albergue competitivo.

Resultados a partir da entrada em ações de cooperação: o que melhorou e o que piorou.

Existência de cooperação entre os albergues e a secretaria de turismo.

Existência de cooperação entre os albergues e as instituições de ensino.

Existência de cooperação entre os albergues e as associações de albergues.

Relações sociais com concorrentes diretos e resultado para o desempenho do albergue.

Realização de negócios com base na confiança.

Fonte: Pesquisa de campo.

Foram também realizadas entrevistas abertas com a Associação Mineira de Albergues da Juventude, a secretaria de turismo de Belo Horizonte, o SEBRAE MG e a ABIH – MG. As questões norteadoras da conversa foram elaboradas de acordo com as especificidades de cada instituição e sua ligação com as MPE de turismo de Belo Horizonte.

A interpretação dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo. As entrevistas não puderam ser gravadas em função da não autorização dos participantes, portanto foram transcritas. Todos os textos transcritos foram analisados com o objetivo de se identificar questões e categorias principais de análise de convergências e divergências (categorias *ex post*). As entrevistas com os proprietários de albergues tiveram em média uma duração de trinta minutos, enquanto as entrevistas abertas com os órgãos oficiais chegaram a durar mais de uma hora.

Quanto ao perfil dos respondentes, a maioria das entrevistas era composta por proprietários dos albergues. Com relação à regularização do empreendimento, a maioria possui o cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ). Quanto ao tempo de atuação no mercado, constata-se que os albergues são jovens, já que prevalecem estabelecimentos com menos de um 1 ano de mercado. Em relação à taxa de média de ocupação de cada empreendimento, dois dos entrevistados não souberam responder e os outros alegaram ser não mais de 70% de ocupação mensal. No entanto, percebe-se, pela forma como a pergunta foi respondida por alguns dos entrevistados e por relatos de outros, que não são feitas estatísticas confiáveis nos estabelecimentos consultados. Quatro dos albergues entrevistados apresentam até nove empregados e o outro não possui funcionário algum, portanto todos estão na categoria de micro empresas, segundo a metodologia utilizada para este estudo. Quanto à capacidade nominal dos albergues entrevistados são 156 leitos no total, divididos entre quartos de casal e quartos coletivos. Os serviços e as facilidades oferecidas aos hóspedes são: ventilador nos quartos, armários individuais com cadeados, a roupa de cama e banho incluídos no valor da diária, café da manhã já incluído na diária, cozinha equipada, ferro de passar, sala de TV com TV a cabo, recepção 24 horas, internet e *site* na internet.

RESULTADOS

Os dados deixam entrever o pouco conhecimento que as entidades ligadas ao turismo detêm sobre os albergues da cidade de Belo Horizonte, bem como a baixa expressividade política desses meios de hospedagem perante as organizações investigadas. Nenhuma das instituições entrevistadas soube responder questões específicas sobre os albergues, que, por sua vez, também não demonstraram interesse ou desejo em conhecer mais sobre os benefícios que estas instituições podem trazer em termos de melhoria em gestão empresarial para seus negócios.

Fica latente o fato de os albergues serem pouco conhecidos e bastante distantes das instituições que poderiam ofertar serviços e contribuir para a

competitividade destas MPE, como sugerem os estudos de Andrighi e Hoffmann (2010). Autores como Balestrini e Verschoore (2008) e Amato Neto (2008) alegam ser de grande importância estes relacionamentos para a obtenção de ganhos em aprendizagem e inovação. Os relacionamentos de cooperação facilitam o acesso a novas tecnologias tão necessárias, principalmente ao setor turístico, que depende de informações precisas, atuais e relevantes para ser eficiente. Relacionamentos de cooperação mais efetivos e eficazes entre empresas privadas e instituições de ensino e governo poderiam contribuir, por exemplo, para a transmissão de informações precisas e a tempo aos clientes, suprimindo assim as necessidades e as expectativas dos mesmos (MENDES; BUCCZYNSKI, 2007).

No que diz respeito especificamente às instituições de ensino, os proprietários dos albergues entrevistados veem nestas uma possibilidade de captação de hóspedes - em virtude do serviço que oferecem ser adequado para estudantes e quem procura viagens a baixo custo - e não como parceiros em termos de fornecimento de mão de obra especializada ou para ampliação de conhecimento na forma de cursos de capacitação e qualificação profissional.

Segundo as entrevistas com órgãos relacionados ao turismo, a partir de meados de 2007 foram detectados indícios de relacionamentos de cooperação entre as empresas da cadeia produtiva do turismo por meio da reformulação e da reativação do Conselho Municipal de Turismo, o qual assumiu o papel de articulador da cadeia do turismo. Mas quando indagados sobre os relacionamentos entre os albergues da juventude em específico, nenhum dos entrevistados das instituições ligadas ao turismo na cidade soube responder a questão. O motivo relatado foi a falta de procura destas instituições por parte dos proprietários destes estabelecimentos, o que já denota a baixa representatividade e a atuação isolada de cada albergue. Até mesmo deixa inferir que nenhum dos albergues, ainda que isoladamente, possui papel de liderança ou representa empresários do segmento. Essa falta de coesão e de comunicação compromete o chamado poder de *lobby*, potencializado pela cooperação entre as empresas do setor de turismo, conforme Leiper (2003). Complementarmente, percebe-se que não há entre os albergues e as instituições uma preocupação comum de gerenciamento da destinação. No caso dos albergues, talvez em função da alta taxa de mortalidade de pequenas empresas no Brasil, nos dois

primeiros anos, 30% segundo o SEBRAE (2011), eles se preocupam mais com sua própria sobrevivência. No caso das instituições, como indicam Dwyer e Kim (2003), elas são importantes para o gerenciamento do turismo da destinação, mas no modelo dos autores elas se somam às empresas. Nesse caso, talvez as empresas as quais se somem sejam outros meios de hospedagem, os hotéis.

Os dados revelam também que não existem relacionamentos de cooperação entre os empreendimentos hoteleiros aqui investigados. A minoria dos proprietários relatou um desejo de estabelecer algum tipo de comunicação com os concorrentes diretos, no entanto, esta comunicação nunca chegou a ser efetivada. Isso poderia ser explicado pelo que Marchi e Wittmann (2008) esclarecem quanto às relações de barganha e oportunismo, ainda muito marcantes em nossa cultura. Portanto, as relações de mercado e hierarquia, discutidas por Powell (1990), ainda são predominantes no mercado, no lugar das relações horizontais de cooperação entre os albergues investigados.

Além disso, é marcante a falta de articulação entre os proprietários de albergues da juventude. Não há comunicação formal ou informal, não há representatividade entre eles, não há interesse por parte das instituições entrevistadas em atingir esse segmento. Todos parecem caminhar por conta própria. Em função disso, não possuem acesso às ações desempenhadas pelo SEBRAE, por exemplo, para a cadeia produtiva do turismo, que poderiam contribuir sobremaneira para o alcance de vantagens competitivas.

De uma forma geral, apesar de considerarem os relacionamentos importantes para a manutenção da competitividade, os proprietários de albergues entrevistados parecem não conhecer ou não perceber os benefícios que a cooperação poderia trazer a eles, já que não praticam nenhuma ação neste sentido. Pelo fato de todos se considerarem competitivos no mercado, mesmo agindo de forma isolada, podem não sentir a necessidade de realizar tais ações. Conseqüentemente, não vislumbram os possíveis benefícios advindos da formação de redes empresariais ou dos relacionamentos de cooperação.

Pré-requisitos básicos para a formação de redes empresariais como interdependência e relações de confiança entre organizacionais e interação entre atores também não puderam ser comprovados, mesmo em se tratando de redes

sociais, que, segundo Amato Neto (2008), caracterizam-se pela informalidade nos relacionamentos. Portanto, a obtenção de vantagem competitiva pela formação de alianças estratégicas e de relacionamentos cooperativos não foi verificada.

As explicações para a competitividade dos albergues da juventude fornecidas pelos entrevistados nesta pesquisa foram parcialmente ao encontro das ideias de Barney (1991). Ou seja, entre os fatores que os empresários alegam ter para sustentar sua vantagem competitiva - localização, atendimento e preço -, apenas os dois primeiros podem ser considerados recursos capazes de gerar vantagem competitiva sustentada. As relações, por outro lado, não foram valorizadas entre esses recursos. Em suma, a inexistência das relações de cooperação não permite fazer inferências sobre ganhos de competitividade associados a elas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho consistiu em analisar as relações de cooperação entre os albergues da juventude da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, e seus resultados em termos de geração de vantagem competitiva. Para tanto, foi empreendida uma pesquisa qualitativa junto aos proprietários de albergues e às entidades ligadas ao fomento do turismo na cidade.

Foi verificado que os albergues pesquisados possuem pouca representatividade no contexto dos meios de hospedagem da cidade. Todos se enquadram na categoria de micro empresas, segundo metodologia utilizada para este estudo. Verificou-se que não possuem um canal de comunicação formal ou informal entre tais empreendimentos, que as empresas investigadas alegam não possuir relacionamento algum com os concorrentes diretos, apesar de julgarem ser estas relações importantes para a obtenção e para a manutenção da competitividade de seus negócios.

Autores como Amato Neto (2008), Munoz e Falcon (2000), dentre outros, apontam condicionantes ao desenvolvimento de redes empresariais ligadas ao relacionamento de cooperação e à consequente obtenção de vantagem competitiva como confiança interorganizacional, comprometimento em relação aos relacionamentos, comunicação eficiente entre as empresas, inovação,

resolução de conflitos, e interdependência organizacional. Tais condicionantes não foram encontrados por esta pesquisa.

Apesar de todos se considerarem competitivos no mercado, tal afirmação condiz parcialmente com os conceitos abordados no referencial teórico. Para Barney (1991), entre os recursos elencados pelos albergues pesquisados a localização e o atendimento podem ser considerados como valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis e, portanto, capazes de gerar vantagem competitiva. E as relações interorganizacionais, entendidas como recursos estratégicos capazes de gerar vantagens competitivas a longo prazo, não foram evidenciadas.

Segundo Dwyer e Kim (2003), a formação de alianças estratégicas também aparece como sendo de grande importância para a melhoria da produtividade e da competitividade das organizações. No entanto, novamente, não se pôde verificar a formação de tais alianças entre os albergues ou com o setor público e privado, tampouco comunicação entre eles ou com instituições de ensino, nem com o governo local.

Não se percebem relacionamentos cooperativos entre os albergues ou deles com as instituições pesquisadas. Algumas são as possíveis explicações para isso, que surgiram durante as entrevistas, tais como o tempo de atuação no mercado ou o caráter familiar de gestão dos empreendimentos pesquisados. Portanto, estas duas variáveis demonstram ser relevantes serem avaliadas em estudos futuros, a fim de que possam ter seu potencial explicativo investigado, bem como a associação com a presença, a ausência e as características da cooperação para as MPE.

Os resultados obtidos aqui parecem ir ao encontro daqueles encontrados no sul do país. Pesquisas assemelhadas identificaram a ausência de cooperação ou relacionamentos cooperativos muito incipientes entre empresas do setor de turismo (ANDRIGHI; HOFFMANN, 2010) e, mais especificamente, do segmento hoteleiro (CURTIS; HOFFMANN, 2009). Outro estudo realizado por Costa (2007), no nordeste do Brasil, na Costa dos Corais (Alagoas), também identificou que as empresas reconhecem a importância dos relacionamentos de cooperação, embora eles tenham sido considerados frágeis e iniciais. Percebe-se então que, apesar de ampla literatura que discorre sobre o tema e de casos de sucesso

fora do país, como o da Terceira Itália (PYKE; SENGENBERGER, 2002), as organizações nacionais parecem não operacionalizar e angariar os benefícios destes relacionamentos.

Como limitações desta pesquisa podem ser citadas a ausência de dados estatísticos oficiais referentes ao segmento de albergues da juventude, bem como o reduzido número de pesquisas científicas focadas neste segmento que pudessem servir de balizadores. Outra limitação encontrada foi a falta de informação e interesse no que tange aos albergues por parte de instituições ligadas ao turismo da capital e da Associação Mineira de Albergues da Juventude. Pode-se mencionar, ainda, a resistência em participar da coleta de dados por parte de alguns dos empreendimentos identificados inicialmente pela pesquisa.

Por fim, sugere-se para estudos futuros a aplicação da mesma pesquisa a outros albergues e a expansão para outros meios de hospedagem no objetivo de obter dados e informações mais abrangentes, capazes de caracterizar a existência de relacionamentos de cooperação no segmento hoteleiro da capital mineira. Outra sugestão seria incluir o turista que se hospeda nos albergues da cidade em um estudo futuro, pois como Dwyer e Kim (2003) salientam, o turista age forçando as empresas a manterem algum tipo de relação. Desta maneira, seria interessante inserir na avaliação como o cliente pode influenciar no estabelecimento de relações com potenciais resultados sobre a competitividade de uma organização e, conseqüentemente, de um destino.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2008.

ANDRIGHI, F. F.; HOFFMANN, V. E. Redes e cooperação na destinação turística de Urubici/SC. **Turismo em Análise**, v. 21, p. 1-16, 2010.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **RAC**. Edição especial, 2004: 203-227.

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J, R. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**, Curitiba, v.12, n. 4, p. 1043 – 1069, out/dez. 2008.

- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *In Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BECATTINI, Giacomo. Os Distritos Industriais na Itália. *In COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander (orgs). Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da terceira Itália*. 2. ed. Rio de Janeiro: SEBRAE, DP&A, 2002.
- BENI, Mário C. Análise Estrutural do Turismo. 8.ed. São Paulo: Editora SENAC, 2003.
- BRUSCO, S. (1982): The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration. *Cambridge Journal of Economics*, v. 6, p.167-184.
- CAPORALI, Renato; VOLKER, Paulo (orgs). **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**: projeto PROMOS – SEBRAE – BID versão 2.0. Brasília, Sebrae, 2004
- CASAROTTO FILHO, Nelson; AMATO NETO, João. Cooperação entre pequenas empresas, garantia mutualista e desenvolvimento regional: reflexões sobre sistemas de garantia de crédito. **REad** – Edição 57, Vol. 13, nº 3, set – dez 2007.
- CASTRO, M.; 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** (Impresso), v. 15, p. 25-46, 2011.
- COSTA, Helena A. Competitividade de Destinações Turísticas. In. **Análise das relações de rede e do perfil de competitividade de destinações turísticas**: estudo comparado de São Francisco do Sul e Laguna – SC. Itajaí, dez. 2005. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – UNIVALI, Itajaí, 2005.
- COSTA, Atair Carneiro. **Arranjo Produtivo Local (APL)**, Competitividade e Desenvolvimento Local: um Estudo sobre a Costa dos Corais – AL. Brasília, mar. 2007. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios em Turismo) – CET, UNB, Brasília, 2007.
- CURTIS, L.; 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.
- DEI OTTATI, G. (1994): Trust, Interlinking Transaction and Credit in the Industrial District. *Cambridge Journal of Economics*, v.18, 529-546.
- EMBRATUR. **Projeto dos Albergues da Juventude**. Rio de Janeiro, 1987.

DWYER, Larry; KIM, Chulwom. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. In Current Issues *In Tourism* Vol. 6, No 5, p. 369 a 390, 2003.

FRANCO, Mário José Batista. Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: uma Investigação Empírica sobre o Caso Português. RAC - **Revista de Administração Contemporânea**, Vol. 11 - Número 03 Data Jul, Ago e Set, 2007.

FRANCO, Amanda Fontes de Oliveira. **Cooperação entre pequenas empresas do turismo: estudo dos albergues no Rio de Janeiro**. Monografia de especialização, Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília, 2012.

GIARETTA, Maria José. **Turismo da Juventude**. Barueri, SP: Manole, 2003.

HOFFMANN, V. E. ; BRAGHIROLI, Carolina ; CAMPOS, Lucila M. de S. . Redes de empresas e instituições de suporte ao turismo - discussão teórica e aplicação empírica. In: Arlindo Philippi Jr e Doris Van de Meene Ruschmann. (Org.). **Gestão Ambiental e Sustentabilidade no Turismo**. 1. ed. Barueri/SP: Manole, 2011, v. 1, p. 575-602.

JARILLO, J. Carlos. On Strategic Networks. *In Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41, 1988.

IBGE. **Estudos e Pesquisas**. Informação Econômica, nº 5. Economia do Turismo. Análise das Atividades características do turismo, 2003. Rio de Janeiro, 2007.

KNORRINGA, Peter; MEYER-STAMER, Jorg. New dimensions in local enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts. *In UNCTAD (org.). New approaches to science and technology co-operation and capacity building*. (ATAS Bulletin XI). New York, Geneve: United Nations, November, 1998.

LEIPER, Neil. Tourism Management. Australia- NSW: Pearson SprintPrint, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Bookman: Porto Alegre, 2006.

MARCHI, Jamur Johnas; WITTMANN, Milton Luiz. Rede de empresas: uma análise das relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo. **REad** – Edição 60, Vol. 14, nº 2, maio-ago. 2008.

MENDES, Geyse H. C. S.; BUCZYNSKI, Ritha de C. J. Tecnologia da Informação e os Canais de Distribuição do Turismo: uma reflexão sobre o tema. In Revista Acadêmica do Observatório de Inovação em Turismo. FGV, **Ebape Revista Acadêmica** – Volume I – Numero 4 – Janeiro de 2007.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Notícias**: Mercado de albergues cresce 25% ao ano. 30/05/2010. http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20100530-1.html. Acessado em dezembro de 2012.

____. **Glossário**: Albergues. Disponível em http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco_academico/glossario/detalhe/A.html. Acesso em 12 de dezembro de 2013.

____. **Glossário**: Hostel. Disponível em http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco_academico/glossario/detalhe/H.html. Acesso em 12 de dezembro de 2013.

MOLINA-MORALES, F.X. (2001): Human Capital in the Industrial Districts. **Human Systems Management**, v. 20, p. 319-331.

MOLINA-MORALES, F.X.; HOFFMANN, V. E. **Aprendizagem através de redes sociais** - O efeito da proximidade geográfica. Inteligência Empresarial (UFRJ), Rio de Janeiro, p. 4-11, 2002

MUNOZ, Diego Medina; FALCON, Juan Manuel Garcia. Successful Relationships Between Hotels and Agencies. **Annals of Tourism Research**, vol. 27, No. 3, p. 737 – 762, 2000.

NEIT / UNICAMP. **Estudos da Competitividade do Turismo Brasileiro**. Serviços de Hospedagem. Universidade de Campinas, Ministério do Turismo. Brasília, 2007.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção**, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

PYKE, F.; SENGENBERGER, W. Distritos Industriais e Recuperação Econômica Local: questões de pesquisa e de política. In COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander (orgs). **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos**: o caso da terceira Itália. 2. ed. Rio de Janeiro: SEBRAE, DP&A, 2002.

POWELL, Walter W. Neither Market nor Hierarchy: networks forms of organization. In **Research of Organizational Behaviour**, vol.12, p. 295-336, 1990.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência de empresas no Brasil**. Coleção Estudos e pesquisa, outubro, 2011.

SEBRAE. APL. **Arranjo Produtivo Local**. Série Empreendimentos Coletivos. Brasília, SEBRAE, 2009. 44 p.

SEBRAE. **A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e de Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015**: Tendências e Diagnósticos / Confederação Nacional do

ISSN: 1983-7151

Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Brasília: CNC; Sebrae, 2008.

SILVA, A. J. H; TEIXEIRA, R. M. Em busca de uma abordagem integradora para analisar vantagem competitiva no setor hoteleiro. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento regional**. V. 4, N° 4, p. 172-192, set/ dez 2008, Taubaté, São Paulo.

NOTA

- 1 Revista Turismo: <http://www.revistaturismo.com.br/materiasespeciais/albergues.html>; Revista Hottelier: <http://hoteliernews.com.br/?s=ABAV+2010+HI+Hostel+divulga+novo+conceito+de+albergues>; Vitrine Hotel: http://www.vitrinehotel.com.br/artigos_vh_ver.php?cod=145. Acesso em: 12 de dezembro de 2013.