

## Redes de Cooperação em Turismo: Um Estudo nas Pequenas Empresas Hoteleiras em Curitiba, Paraná

**Rivanda Meira Teixeira<sup>i</sup>**

Universidade Federal de Sergipe (Brasil)

---

**Resumo:** Os objetivos deste estudo são identificar a cooperação existente entre as pequenas empresas hoteleiras e as instituições e associações voltadas para o turismo. Foi utilizado o critério amostral por acessibilidade ou adesão, e foram feitas 43 entrevistas com proprietários e gerentes dos hotéis. 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 competitividade do setor e causada pelo individualismo. A grande maioria dos respondentes não considera que existe apoio do governo ao setor, pois a burocracia e o desconhecimento da atividade tornam esse apoio muito difícil.

**Palavras chave:** Redes; cooperação; Turismo; Hotelaria; Pequenas empresas.

---

**Title:** *Tourism Cooperation Networks: a study in Hospitality Small Business in Curitiba, Paraná*

**Abstract:** The objectives of this study are to identify the cooperation between the small hospitality firms and institutions and associations involved in tourism. The sample criteria was of accessibility or adhesion and had been made 43 interviews carried with hotel owners or managers. The cooperation between the hotels and the other companies of the sector occurs in the majority of the cases, however, the majority of the hotels does not cooperate with other hotels because of lack and loyalty between them as a result of the great sector competitiveness caused by individualism. The great majority of the respondents does not consider that support of the government to the sector exists because the bureaucracy and the unfamiliarity of the activity make difficult this support.

**Keywords:** Networks; Cooperation, Tourism; Hospitality; Small firms.

---

---

<sup>i</sup> Doutorado em Administração, Cranfield University, Inglaterra (1996). Pós Doutorado em Gestão Turismo na Bournemouth University, Inglaterra e Strathclyde University, Escócia (2001). Pós Doutorado em Empreendedorismo em Turismo na HEC Canadá (2007). Professora do Departamento de Administração e do Mestrado em Economia (NUPEC) da Universidade Federal de Sergipe. Campus Universitário-Jardim Rosa Elze, São Cristóvão, Sergipe. 40100-000. Email: rivandateixeira@terra.com.br

## Introdução

Uma das principais características do atual ambiente organizacional tem sido a necessidade de as empresas atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando recursos (materiais, financeiros, tecnológicos e humanos), informação e conhecimento, dentre outras variáveis do contexto empresarial. Segundo Cândido (2001, p. 34), o antigo modelo de organização baseado na integração vertical, de burocracia weberiana, com relações entre os seus níveis, grupos e pessoas, pautadas na autocracia e ainda na busca da economia de escala, não atende as necessidades requeridas pelo atual ambiente de negócios.

Surge, então, a possibilidade de utilização de modelos organizacionais baseados na cooperação, na complementaridade, no compartilhamento, na articulação e na ajuda mútua tomando como referência o conceito de redes. Para Amato Neto (2000), a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas e entre eles compartilhar o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto.

Donaire, Silva e Gaspar (2009) destacam a importância do estudo do turismo sob a ótica das redes, na qual a rede de negócios do turismo é formada por um complexo conjunto de elementos, que incluem os relacionamentos entre seus integrantes como parte fundamental no seu desenvolvimento. Afirmam estes autores que, caso fosse possível considerar todos os seus componentes e todas as consequentes inter-relações existentes na rede formada pela atividade turística, se teria uma teia muito complexa de relacionamentos, o que praticamente impossibilitaria uma análise mais acurada da rede de negócios do turismo como um todo. Por sua vez, Massukado e Teixeira (2007) destacam que a utilização das redes como modelo de negócios pode atuar como suporte para ações de cooperação que permitam que as trocas de informações e conhecimento tenham êxito em garantir maior visibilidade para o destino turístico.

As vantagens das redes de cooperação nas atividades de turismo, de acordo com Cunha e Cunha (2005), permitem a efetiva exploração da eficiência coletiva e/ou economias externas às empresas (cooperação empresarial, especialização produtiva do trabalho, infraestrutura coletiva, especialização de serviços etc.) e o aumento da capacidade de negociação coletiva com fornecedores de insumos e componentes. Outra vantagem da rede de cooperação, destacada por Teixeira e Morrison (2004), se refere à questão da aprendizagem, pois as limitações da capacidade gerencial do pequeno empresário e as dificuldades para participação em treinamento podem ser muitas vezes compensadas por redes de relações tanto pessoais quanto institucionais.

Em função da relevância de estudar as redes de cooperação em turismo, este estudo teve como questão principal de pesquisa: Que tipo de cooperação existe entre as empresas hoteleiras? Em função dessa questão central, objetivos

específicos foram definidos: a) identificar a participação das empresas hoteleiras em instituições e associações voltadas para o turismo; b) identificar o tipo de cooperação existente entre as pequenas empresas hoteleiras e as outras empresas turísticas; c) verificar o tipo de cooperação entre as pequenas empresas do setor hoteleiro; d) analisar as formas de cooperação entre estas empresas e o governo.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções, incluindo a introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico que trata dos tópicos: pequena empresa e o contexto do setor hoteleiro e redes de cooperação em turismo. A quarta seção abrange os aspectos metodológicos do estudo, a quinta apresenta uma síntese das características das empresas estudadas e a sexta uma análise dos dados relacionados as redes de cooperação; na sétima seção, as conclusões.

## As Pequenas Empresas e o Contexto do Setor Hoteleiro

Ainda são muito escassos os estudos publicados que enfocam a gestão de empreendimentos turísticos no Brasil e, dentre eles, observa-se uma escassez ainda maior de trabalhos que se voltem para analisar os pequenos negócios, apesar de, a exemplo das demais atividades econômicas, a maioria das empresas do setor é de pequeno porte.

A importância econômica e social dos pequenos negócios das pequenas empresas é inegável e tem sido objeto de interesse de diversos autores. Autores como Solomon (1989), Batalha e Demori (1990) e Rattner et al. (1985) dão destaque às funções macro e microeconômicas das pequenas e médias empresas. Para eles, essas empresas funcionam como “amortecedoras” de choques em épocas de crise econômica, desempenham as tarefas menos compensadoras, mas necessárias ao funcionamento do sistema e têm papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital. Do ponto de vista microeconômico, suas vantagens são muitas em relação às grandes empresas. As pequenas são reconhecidamente mais flexíveis e menos burocratizadas, o que lhes permite respostas mais rápidas e mais adequadas ao ambiente. Além disso, geram tecnologias mais contextualizadas o que lhes garante um papel de locus privilegiado de inovações tecnológicas.

Para Souza e Mazsalli (2008) levando em conta as modalidades de articulação, é possível identificar diferentes tipos de empresas no segmento de pequenas empresas. Tendo como referência a complementaridade, as pequenas empresas podem ser dependentes ou independentes. As pequenas empresas dependentes são funcionais, complementando direta ou indiretamente as grandes empresas, executando uma ou várias das operações que compõem o processo de fabricação de um produto, ou produzindo um ou mais de seus componentes. As pequenas empresas independentes não mantêm uma ligação direta com grandes empresas e não há uma explicação única para sua inserção no mercado. Em alguns casos trata-se de pequenas empresas que atuam em setores (ou segmentos)

tradicionais e competitivos com baixas barreiras à entrada e concorrência predominantemente em preço. Em outros casos, são empresas que “concorrem” com as grandes em setores mais concentrados e que só se tornam viáveis graças à maior flexibilidade, à estrutura mais simples e de menor custo e, não raro, a menores custos da mão-de-obra. Há ainda pequenas empresas “independentes” que conseguem ser bem sucedidas em estruturas industriais nas quais há liderança das grandes empresas, ocupando espaços (“nichos”) em termos de produto, processo ou mercado delimitados, e sendo flexíveis o suficiente para buscar e ocupar novos espaços à medida que os que ocupam se estreitam.

O foco nas pequenas empresas pode ser explicado pela relevância social e econômica das pequenas empresas no Brasil. Apesar de não existirem disponíveis dados específicos sobre as pequenas empresas do setor turístico no Brasil, a importância dessas empresas é mais do que evidente em todos os setores.

Dados estatísticos sobre essas empresas são apresentados pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que é a principal agência brasileira de apoio a criação e desenvolvimento dessas empresas. Segundo o SEBRAE (2009), elas representam 99% das empresas existentes no país, são responsáveis pela geração de 52,3% de postos de trabalho e por 20% do PIB. As MPEs são de fundamental importância para a geração de empregos e sua relevância pode ser comprovada com os dados no Anuário do Trabalho (SEBRAE, 2009), que demonstram que, do ano de 2007 para o ano de 2008, foram criadas 197.200 mil novas empresas e, desse total, 99,1% são de MPEs. O setor comércio é o que possui maior número de estabelecimentos (53%) e o que mais emprega (41,4%), seguido do setor serviços, que representa (32,2%) do número de estabelecimentos e emprega (26,4%). Por último, tem-se os setores indústria e construção civil respectivamente com (11%) e (3,8%) do total de estabelecimentos de MPE e que empregam (24,9%) e (7,1%) da população. Dados apresentados por Altoé (2010) mostram que o Brasil teve mais de um milhão de empregos celetistas (1.023.389 postos de trabalho) gerados pelas micro e pequenas empresas em 2009, o que representou um crescimento de 6,53% em relação ao estoque de assalariados formais empregados nas MPE considerando o mês de dezembro de 2008.

Com relação ao setor hoteleiro no Brasil, a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH) calcula a existência de aproximadamente 25 mil meios de hospedagem no País e o setor possui patrimônio imobilizado de R\$ 78,7 bilhões, gasta em média R\$ 2 bilhões por ano com mão de obra e mais de R\$ 30 milhões com Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins). Os números acumulados até maio de 2010, divulgados pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), mostram que, de 2009 para 2010, o setor continua acumulando resultados bastante satisfatórios. No acumulado até maio, comparado com o mesmo período de 2009, a diária média de hotéis no País evoluiu de R\$ 170,8 para R\$ 180,7, ao

passo que a taxa de ocupação subiu de 57,5% para 63,9%. Com isso, o revpar (receita por apartamento disponível) evoluiu para R\$ 115,21 no período, após ter registrado R\$ 98,2 em 2009 (VALOR, 2010).

De maneira geral, os hotéis brasileiros podem ser divididos em três grandes grupos: o primeiro é formado principalmente pelas empresas de gestão familiar – tradicional –, também chamado de “hotéis independentes”; o segundo, pelas grandes cadeias hoteleiras de capital nacional; e, finalmente, pelas grandes redes internacionais que se instalaram no País. Os hotéis independentes, que, em sua grande maioria, são de pequeno porte, ainda representam cerca de 70% dos estabelecimentos do País e as cadeias hoteleiras nacionais e internacionais respondem pelo restante. Mas a participação das redes cresceu muito a partir da década de 1990 e são delas os principais empreendimentos mais recentes, bem como os hotéis mais modernos e com atendimento mais padronizado. (VALOR, 2010).

No Estado do Paraná, segundo o IPARDES (2008), a partir da análise dos dados coletados junto a 833 estabelecimentos que prestam serviços de hospedagem, correspondentes a 33,5% dos 2.487 que declararam RAIS em 2006, observou-se que há um predomínio de hotéis nos seus diversos tipos, os quais somaram 697 estabelecimentos. No Paraná, os estabelecimentos constituem empresas únicas (88,5%), com as redes ou franquias representando 10,6% dos entrevistados. As redes e franquias se concentram nos maiores centros urbanos, notadamente em Curitiba, Foz do Iguaçu Londrina e Maringá, o que confirma o comportamento de mercado dos grandes empreendimentos: embora sendo poucos em número, só se mobilizam em função da aferição do lucro esperado, ao contrário dos empreendimentos de micro e pequenos empresários locais, que, muitas vezes, parecem não realizar esse cálculo econômico.

A predominância das pequenas empresas no setor turístico pode ser explicada, de acordo com Hughes (1992) e Ball (1996), por três fatores: o capital para iniciar o negócio pode ser pequeno, não é necessário conhecimento específico, e as barreiras para entrada no setor são relativamente baixas, quando comparadas com outras indústrias. Além disso, afirma Morrison (1998), o mercado de turismo é altamente segmentado e frequentemente operado por uma diversidade de pequenas empresas, oferecendo variedade de locações, de qualidade, de infraestrutura e voltadas para mercados nichos especiais.

## Redes de Cooperação em Turismo

Segundo Thompson (2003), o objetivo das redes de cooperação é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma estrutura dinâmica, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala da união, mas que evite que as empresas envolvidas percam a flexibilidade do porte enxuto.

Para Czajkowski e Cunha (2010), as redes de cooperação consistem em um conjunto de atores agrupado em

uma única estrutura, atuando de forma conjunta visando ao alcance de um objetivo comum. 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 múltiplos agentes, tais como empresas de receptivo, organizações governamentais, agências de viagens e turismo, restaurantes.

Em razão dessa diversidade, explica Santos (2007) que seria impraticável, para uma empresa que atua de forma isolada, conseguir atender com qualidade às necessidades dos clientes que compõem o produto turístico. Sendo assim, a qualidade do serviço vai depender do envolvimento e da coordenação dos esforços dos diversos agentes do destino turístico.

De acordo com Massukado e Teixeira, (2007), as empresas do setor turístico podem cooperar entre si visando ao alcance de objetivos diversos, tais como: a promoção de um destino turístico, o lançamento de um novo produto turístico ou a captação de eventos para a localidade. Todos esses exemplos têm em comum a necessidade de organizações com finalidades distintas unirem-se para trabalhar estratégias de demanda e/ou oferta com o objetivo do desenvolvimento do turismo.

Alguns estudos sobre redes de cooperação no setor turístico merecem destaque no Brasil. O estudo realizado por Andrade e Escrivão Filho (2003) analisou as redes em pequenas empresas turísticas e tratou de clusters e cooperação em pequenos empreendimentos hoteleiros; seu objetivo foi analisar as formas de cooperação entre as empresas hoteleiras de pequeno porte em cinco municípios na região central do Estado de São Paulo. Constataram os autores que existe, entre os dirigentes entrevistados, interesse em cooperação, apesar de serem tímidas as suas iniciativas práticas, além de ser evidente o desconhecimento das atividades nas quais poderiam ser realizadas operações conjuntas.

Silva (2004) abordou a estratégia de administração de pequenas empresas do setor turístico como fator de desenvolvimento local baseado nos princípios do associativismo, também denominada de rede de pequenas empresas. O estudo constatou a existência de relacionamentos para fins de intermediação e subcontratação de serviços turísticos entre os diversos empreendimentos, todavia verificou a existência de uma ideia distorcida a respeito da cooperação entre empresas e que esta, quando ocorre, é de maneira frágil.

Teixeira e Morrison (2004) analisaram, entre outros aspectos, como a participação em networks pode influenciar no processo de aprendizagem de empreendedores do setor hoteleiro em Sergipe. Para as autoras, a eficácia da aprendizagem através de redes resulta do modo como as empresas se integram e desenvolvem os vários tipos de relacionamento. Enfatizam as limitações da capacidade gerencial do pequeno empresário e podem ser muitas vezes compensadas por redes de relações tanto pessoais quanto institucionais. Finalmente, vale ressaltar a reduzida participação desses dirigentes em associações com a ABIH,

que foram percebidas como fechadas e que não trazem benefícios compensadores para o negócio. De forma geral, os empresários têm dificuldade de perceber como poderiam aprender através de seus pares e através da ampliação de sua rede de relacionamentos; por isso tendem a se isolar.

Em estudo recente, Curtis e Hoffmann (2009) analisaram os relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS). Foi realizada pesquisa com todos os empresários locais com a aplicação de questionário. Entre os principais resultados, percebeu-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, a qual se constitui em condição *sine qua non* de cooperação. Determinou-se também que a aglomeração territorial não é condição suficiente para a existência de redes aglomeradas.

O estudo de Donaire; Silva e Gaspar (2009) analisou a maneira pela qual a rede de empresas do setor se desenvolve como negócio; identificou ainda os possíveis pontos de estrangulamento que estariam prejudicando de alguma maneira a qualidade dos negócios do setor e definiu o papel de cada integrante da rede de negócios. Foi realizado em uma amostra selecionada de forma não probabilística, por escolha justificada, através de quinze entrevistas pessoais com associações de classe, operadoras turísticas, hotéis, agências de viagem, transportadoras aéreas e organizadoras de eventos. Os resultados indicam que essa rede se caracteriza por apresentar alguns negócios comuns nos quais o nível de cooperação e integração entre seus participantes é baixo e ocasional, visto que suas estratégias privilegiam os interesses individuais e de curto prazo. Para os autores, a consequência desse processo acaba por prejudicar o desempenho e a expansão da rede de negócios do turismo em sua totalidade. Além disso consideram que a cooperação dentro da rede de turismo não deve ser entendida meramente como uma operação conjunta ocasional, ou ainda, como relações meramente amistosas entre fornecedores, produtores e distribuidores.

O estudo de Andriighi e Hoffmann (2010) analisou as relações entre os atores pertencentes a uma rede interorganizacional na destinação turística de Urubici. A construção do trabalho tem como alicerce três bases específicas: redes, cooperação e competitividade. De maneira específica são abordadas as relações entre o setor privado, público e entidades relacionados com a atividade turística que utilizam a cooperação para a competitividade dos atores sociais envolvidos, através dos construtos das redes interorganizacionais. Observou o estudo que não foi possível apontar a existência de rede interorganizacional entre as organizações do turismo local.

Finalmente, Czajkowski e Cunha (2010) realizaram estudo com o objetivo de descrever a forma de organização e coordenação da rede de cooperação entre os atores sociais do turismo no Circuito Italiano de Turismo Rural de Colombo-PR. Foi realizado estudo multicaso com dez

atores sociais do Circuito Italiano de Turismo Rural com o uso de entrevista semiestruturada. Os resultados indicam que a organização e coordenação da rede de cooperação entre os atores sociais do Circuito Italiano se estruturaram no trabalho sinérgico desenvolvido pela Secretaria Municipal de Turismo, Conselho Municipal de Turismo e Associação dos Empreendedores do Circuito Italiano de Turismo Rural.

### Enfoque Metodológico

O estudo pode ser classificado como exploratório pois deseja investigar um campo que pode ser considerado em estágio teórico inicial que é o de redes de cooperação em turismo. Como afirmam Saunders, Lewis e Thornhill (2000) os estudos exploratórios buscam responder a pergunta: o que está acontecendo?. Esta investigação pode ser também classificada como descritiva, porque visa descrever as formas de cooperação e como ela ocorre.

De acordo com o WTO (World Travel Organization) (2000), são considerados micro e pequenos estabelecimentos hoteleiros aqueles que possuem menos de cinquenta quartos e que empregam menos de dez pessoas. No entanto, o critério do número de empregados adotado pelo WTO parece adequado aos países desenvolvidos, onde o custo da mão de obra é muito mais alto do que nos subdesenvolvidos. No Brasil, apesar do número de unidades habitacionais ser às vezes utilizado para a definição do tamanho (Duarte 1996), não existem critérios formais para essa definição. Para este estudo, a fim de facilitar a comparação com pesquisas realizadas sobre essas empresas em outros setores, foi adotado o critério do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para o setor de serviços, no qual são consideradas micro as que possuem até nove empregados e de pequeno porte, as que possuem de dez a 49 empregados (SEBRAE, 2008).

A escolha do setor hoteleiro para esta pesquisa deve-se a sua importância no setor, pela sua expressividade econômica, principalmente na geração de empregos. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, a indústria hoteleira no Brasil (EMBRATUR, 2002) gera cerca de um milhão de empregos diretos e indiretos nos 18 mil meios de hospedagem existentes, com receita bruta em torno de US\$ 2 bilhões. Um quarto de hotel construído gera de 0,4 a 2 empregos diretos.

Os dados do estudo foram coletados através de entrevistas pessoais semiestruturadas, realizadas com os proprietários ou gerentes dos hotéis. Existiam em Curitiba, de acordo com dados fornecidos pela Secretaria do Estado do Turismo, de 2005, 113 estabelecimentos hoteleiros. Com base em experiências de pesquisas anteriores, observou-se que nem sempre a entrevista pessoal é aceita pelo empresário ou gerente, que alega falta de tempo para atender pesquisadores, portanto um percentual de recusas já havia sido determinado. Foi utilizado o critério amostral por acessibilidade ou adesão e foram feitas 43 entrevistas.

O questionário foi composto de duas partes. Uma

inicial com questões referentes a características das empresas hoteleiras com sete questões relacionadas ao tamanho, número de quartos, tempo de funcionamento, estrutura, participação da família, clientes e fonte de capital. A segunda parte possuiu oito questões relativas ao foco central do estudo: a participação em associações empresariais ou entidades relacionadas ao turismo, os benefícios dessa participação para o negócio e para o crescimento pessoal, as formas de cooperação ou parceria entre os hotéis e outras empresas do setor turístico, formas de cooperação com outros hotéis, dificuldades da cooperação entre empresas, cooperação entre hotéis e governo, sugestões para melhorar a cooperação no estado e apoio do governo ao setor hoteleiro no Estado.

### Características das Empresas Hoteleiras Pesquisadas

Esse estudo foi realizado adotando-se a classificação do SEBRAE que considera que os negócios do setor de serviços de micro porte tem até 9 empregados e os de pequeno porte tem até 49 empregados. Para este estudo a amostra foi selecionada tendo-se como critério o estabelecimento ter até 49 empregados. Os hotéis de micro porte que foram entrevistados são cerca de 37,21% da amostra e 62,79% tem menos de 20 funcionários. Existe também uma representativa parcela, 20,93%, que possui entre 41 e 49 empregados.

Quanto ao número de quartos observou-se que 41,86% dos hotéis entrevistados possuía mais de 50 quartos e que os hotéis que possuíam entre 20 e 40 quartos também tiveram grande representatividade, 41,86%. Apenas 3 hotéis tinham em sua estrutura menos de 20 apartamentos para locação e somente 4 hotéis tinham à disposição entre 41 e 50 quartos. Grande parte dos hotéis visitados pode ser considerada recente, notou-se que a maioria (65,12%) desses hotéis ingressaram no mercado a partir dos anos 90.

Os hotéis pesquisados são, em sua maioria, administrado por famílias e pelo próprio proprietário e possui uma estrutura simples e flexível. A estrutura é baseada na gerência que supervisiona e dá assistência para todas as áreas e os empregados das áreas de camararia, recepção, restaurantes e manutenção. Os cargos não são bem definidos e as funções variam de acordo com a necessidade. A grande parte sabe realizar as funções operacionais necessárias durante o dia-a-dia do hotel.

Os hotéis de pequeno porte apresentaram a característica de administração familiar. Mais de 60% dos entrevistados disseram que existem parentes do proprietário trabalhando tanto na gerência como na equipe de funcionários do hotel. O grau de parentesco mais presente são os filhos (23,26%), irmãos (20,93%) e cônjuges (20,93%). Já cunhados sobrinhos e mães aparecem em menor proporção nos hotéis com administração familiar. É importante considerar que existem alguns hotéis com mais de um parente do proprietário atuando ativamente.

Para os entrevistados o turismo de lazer em Curitiba

não é forte, é um turismo de passagem. Isto é, pessoas que vêm do Rio Grande do Sul ou Santa Catarina param em Curitiba para dormir, passam um ou dois dias conhecendo a cidade e seguem viagem. Em função desta situação os hotéis entrevistados estão direcionados principalmente a clientes de negócios, portanto fins de semana e períodos de férias e feriados prolongados, épocas que para o turismo de lazer representam momentos de pico, são os de baixa estação para boa parte dos hotéis curitibanos. Ao término do carnaval, os hotéis começam a receber os hóspedes de negócios e os mensalistas, sinal que os empresários estão retornando as suas atividades profissionais. Em julho ocorre um desaquecimento na ocupação dos hotéis uma vez que as férias escolares interferem na vida de alguns empresários, vendedores e representantes. A partir de agosto a taxa de ocupação dos hotéis se normaliza e só volta a sofrer queda no início de dezembro.

O principal tipo de turista que frequenta os hotéis entrevistados é o turista de negócios ou de eventos. Este público-alvo aparece em 74,42% dos casos com uma fatia de 60% a 100% do mercado. Os hotéis direcionam seu atendimento a clientes como vendedores, representantes e executivos, que não tem grande poder aquisitivo mas buscam qualidade, e parentes de pacientes no caso dos hotéis situados próximos a hospitais.

Finalmente, os hotéis de pequeno porte da cidade de Curitiba foram questionados quanto à fonte de capital para a construção do hotel. Percebe-se que a grande maioria construiu com capital próprio. O financiamento apareceu em 9,30% dos casos e um misto de capital próprio e financiamento ocorreu em 4,65% dos hotéis. Nota-se também que 6,98% não souberam responder pois receberam o hotel de herança há muitos anos ou não tem acesso a esta informação e 13,95% mantêm o imóvel alugado, devido a falta de condições financeiras para iniciar o negócio. Estes últimos encontram problemas para fazer mudanças, ampliações ou qualquer investimento grande no estabelecimento uma vez que o prédio não lhes pertence.

### Redes de Cooperação das Empresas Hoteleiras

As categorias analisadas foram a participação em associações empresariais ou entidades relacionadas ao turismo, os benefícios dessa participação, as formas de cooperação ou parceria entre os hotéis e outras empresas do setor turístico, formas de cooperação com outros hotéis, dificuldades da cooperação entre empresas, cooperação entre hotéis e governo, sugestões para melhorar a cooperação no estado e apoio do governo ao setor hoteleiro no Estado.

### Participação das pequenas empresas hoteleiras em associações ou entidades voltadas para o turismo

Os hotéis participantes do estudo estão filiadas a uma ou mais associações e apenas 18,6% não participa como pode ser verificado na tabela 01. Deve-se destacar a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), Sindotel e o Curitiba Convention & Visitors Bureau. Existem também três hotéis associados à Embratur e um associado ao Hostelling International, principal órgão voltado para albergues no mundo.

A razão principal que os entrevistados alegam para não participarem de nenhuma associação é que não consideram que o fato de associar-se traga benefícios para um pequeno empreendimento turístico.

### Benefícios da participação

Quando questionados sobre os benefícios proporcionados ao negócio, os empresários afirmam que existe disponibilidade de informações atualizadas sobre o mercado hoteleiro, informações sobre cursos e palestras, que facilita a divulgação dos seus serviços, que favorece o contato com pessoas do setor e a facilidade de consultoria e assessoria e a captação de eventos são os principais benefícios. Observam-se na tabela 02 vários outros benefícios como descontos em produtos, convênios e troca de experiências.

Os entrevistados foram questionados também quanto aos benefícios das associações para o crescimento pessoal. Neste caso, conforme a tabela 03, merecem destaque a oferta de cursos, treinamentos e palestras, o contato com pessoas do setor, pois acreditam que ampliando sua rede de contatos com outros hoteleiros, podem trocar ideias experiências e informações. Alguns não participam ativamente e não conhecem os benefícios que essas associações trazem para o empresário e outros não veem nenhum benefício.

### Formas de cooperação entre os hotéis e outras empresas do setor turístico

Mais da metade dos hotéis entrevistados (62,79%) coopera com outras empresas do setor, como agências de viagens, bares e restaurantes. As principais formas de coope-

|                                       | Frequência Absoluta | Frequência Relativa* (%) |
|---------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| ABIH                                  | 24                  | 55,8                     |
| SINDOTEL                              | 23                  | 53,4                     |
| Curitiba Convention & Visitors Bureau | 12                  | 27,9                     |
| Associação Comercial                  | 9                   | 20,9                     |
| ABRASEL                               | 2                   | 4,6                      |
| Não participa de associações          | 8                   | 18,6                     |
| Outros                                | 5                   | 11,6                     |
| TOTAL DE RESPOSTAS                    | 83                  |                          |
| TOTAL DE RESPONDENTES                 | 43                  |                          |

Obs. Esta questão admitiu mais de uma resposta.

\*O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

Tabela 1- Associações empresariais ou entidades devque o hotel participa

|                              | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Informações                  | 14                  | 40,00                   |
| Cursos e palestras           | 8                   | 22,86                   |
| Divulgação                   | 5                   | 14,29                   |
| Não possui benefícios        | 5                   | 14,29                   |
| Respaldo                     | 5                   | 14,29                   |
| Networking                   | 4                   | 11,43                   |
| Assessoria jurídica          | 3                   | 8,57                    |
| Consultoria                  | 3                   | 8,57                    |
| Captação de eventos          | 3                   | 8,57                    |
| Descontos                    | 2                   | 5,71                    |
| Troca de experiências        | 2                   | 5,71                    |
| Convênios                    | 2                   | 5,71                    |
| Conhecimento de eventos      | 1                   | 2,86                    |
| Acordo com fornecedores      | 1                   | 2,86                    |
| Visita a empresas            | 1                   | 2,86                    |
| Visão de negócio             | 1                   | 2,86                    |
| Dados de fornecedores        | 1                   | 2,86                    |
| Material turístico           | 1                   | 2,86                    |
| Contato com o mercado        | 1                   | 2,86                    |
| Treinamentos                 | 1                   | 2,86                    |
| <b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>    | <b>64</b>           |                         |
| <b>TOTAL DE RESPONDENTES</b> | <b>35</b>           |                         |

Obs. Esta questão admitiu mais de uma resposta.  
O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

Tabela 2- Benefício das associações empresariais ou entidades para o negócio

|                                    | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Cursos                             | 11                  | 31,43                   |
| Nenhum benefício                   | 10                  | 28,57                   |
| Networking                         | 8                   | 22,86                   |
| Informações                        | 5                   | 14,29                   |
| Palestras                          | 4                   | 11,43                   |
| Conhecimento                       | 2                   | 5,71                    |
| Não participa ativamente, não sabe | 2                   | 5,71                    |
| Treinamentos                       | 1                   | 2,86                    |
| Segurança                          | 1                   | 2,86                    |
| Feiras                             | 1                   | 2,86                    |
| Visão de negócio                   | 1                   | 2,86                    |
| <b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>          | <b>46</b>           |                         |
| <b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>       | <b>35</b>           |                         |

Obs. Esta questão admitiu mais de uma resposta.  
O percentual foi calculado em função do número de respondentes

Tabela 3- Benefício das associações para o crescimento pessoal

ração são a indicação de serviços e atividades de marketing em parceria (tabela 04). A indicação de serviços é a forma mais utilizada, uma vez que beneficia ambas as partes como pode ser comprovado no depoimento abaixo:

Funciona como algo a mais que oferecemos aos clientes, indicando os melhores lugares que podem frequentar e encontrar o que precisam. E em contrapartida sabemos que nossos serviços serão divulgados em outros lugares.

A troca de informações e clientes e um plano de fidelidade também são formas de cooperação citadas pelos entrevistados.

#### **Formas de cooperação com outros hotéis no Estado**

Verifica-se na tabela 05 que 44,19% dos respondentes afirmaram estabelecer algum tipo de cooperação com outros hotéis do Estado do Paraná. Alguns organizam pacotes turísticos e promoções em conjunto com outros hotéis do estado, outros mencionaram a existência de permutas de diárias para os representantes comerciais dos hotéis ou através de indicações para hóspedes que estão saindo de Curitiba e têm destino no estado onde o hotel parceiro está sediado.

#### **Dificuldades da cooperação entre empresas**

Os entrevistados foram solicitados a explicar quais as dificuldades para que esta cooperação entre as empresas ocorresse. Eles explicaram que não existe cooperação em função da falta de confiança e lealdade entre os hoteleiros, decorrente da grande competitividade do setor e do individualismo. Segundo alguns entrevistados, já foram realizadas inúmeras reuniões entre eles e das decisões tomadas nenhuma foi mantida por muito tempo. Por exemplo, quando definiam uma tarifa base, bastavam alguns dias para que alguns hotéis, contrariando o combinado, utilizassem tarifas menores, buscando obter mais clientes que os outros hotéis. Assim que isso era percebido por todos, as decisões eram desconsideradas. Como resultado, o grau de desconfiança é muito alto, o que impede esse relacionamento de cooperação. Dois depoimentos refletem essas opiniões:

Na teoria é fácil, mas falta interesse das partes para que realmente

|                                       | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|---------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Indicação de produtos ou serviços     | 22                  | 81,48                   |
| Atividades de marketing em cooperação | 9                   | 33,33                   |
| Outras formas                         | 2                   | 7,41                    |
| <b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>             | <b>33</b>           |                         |
| <b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>          | <b>27</b>           |                         |

Obs. Esta questão admitiu mais de uma resposta.  
O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

Tabela 4- Formas de parceria entre os hotéis e as outras empresas

|              | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|--------------|---------------------|-------------------------|
| Não          | 24                  | 55,81                   |
| Sim          | 19                  | 44,19                   |
| <b>TOTAL</b> | <b>43</b>           | <b>100</b>              |

Tabela 5- Cooperação entre a empresa e hotéis do Estado

dê certo. Alguns empresários não conseguem quantificar o retorno imediato e não esperam o retorno a longo prazo desrespeitando o que foi decidido por todos. São muito individualistas, não dão retorno até receber algum retorno financeiro, os demais hotéis sempre tentam prender o cliente indicado por outros.

Alguns respondentes citaram ainda a falta de comunicação entre os gestores hoteleiros, já que os hotéis de pequeno porte muitas vezes não possuem contato com pessoas do setor.

#### Cooperação entre hotéis e governo

Questionados sobre as formas de cooperação existentes entre as empresas hoteleiras de pequeno porte e o governo, 62,79% dos entrevistados afirmaram que não há interesse do governo para que essa cooperação exista

nem incentivo por parte dele. Os tributos são altos e incompatíveis com o porte dos hotéis, há muita dificuldade em conseguir crédito e pouco incentivo ao turismo na cidade. Além disso, alguns hoteleiros dizem que há muita dificuldade para ganhar as licitações devido aos jogos de interesse e à corrupção.

Já os 37,21% que acreditam nessa cooperação têm suas formas de cooperação expostas na tabela 06. Alguns hotéis recebem clientes de empresas públicas como Copel e Sanepar, outros tem à sua disposição,

através da Secretaria de Turismo e da Embratur, o material de divulgação da cidade. As feiras na área de turismo, os eventos captados para a cidade e órgãos de treinamento como Sesc e Senac também foram citados como maneiras de parceria entre o governo e os hotéis de pequeno porte. **Sugestões para melhorar a cooperação entre as pequenas empresas hoteleiras e o governo**

Foi solicitado aos entrevistados que apresentassem sugestões para que a cooperação entre empresas e governo fosse mais efetiva. Para eles, o governo não enxerga esse setor como gerador de renda e empregos, principalmente os hotéis de pequeno porte. Segundo os gerentes e donos, existe certo descaso do governo para com a pequena empresa perceptível através da alta tributação, dificuldade na participação de licitações e falta de investimento em diversos setores, como o do turismo.

Algumas sugestões foram apresentadas como: redução da carga tributária, diminuição da burocracia, maior valorização do segmento como gerador de empregos e impostos, maior captação de eventos para a cidade focando também os pequenos empresários, melhoria na situação geral da cidade (segurança, transporte, entre outros) e iniciativas para tornar a cidade atrativo turístico através do empreendedorismo turístico já que atualmente Curitiba é considerada uma cidade dormitório em que os turistas ficam no máximo dois dias.

Um dos entrevistados comentou que o turismo só terá sucesso quando o tripé sociedade, governo e empresários se unir com objetivos comuns e com ações destinadas a um mesmo fim.

#### Apoio do governo ao setor hoteleiro no Estado

Em relação ao apoio que os governos municipal e estadual dão ao setor hoteleiro paranaense, foi possível perceber que 62,79% dos entrevistados não acreditam que esse apoio realmente seja concreto. Muitos dos entrevistados disseram que o governo tem a intenção de ajudar, mas a burocracia e o fato de o governo entender muito pouco deste

|                                  | Frequência Absoluta | Frequência Relativa (%) |
|----------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Clientes                         | 6                   | 37,5                    |
| Prefeitura                       | 3                   | 18,75                   |
| Material de divulgação           | 2                   | 12,5                    |
| Embratur                         | 1                   | 6,25                    |
| Eventos na cidade                | 1                   | 6,25                    |
| Feiras na área de turismo        | 1                   | 6,25                    |
| Paraná Turismo                   | 1                   | 6,25                    |
| Órgãos como Sesc, Senac e FAZ    | 1                   | 6,25                    |
| Criação da Secretaria de Turismo | 1                   | 6,25                    |
| <b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>        | <b>17</b>           |                         |
| <b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>     | <b>16</b>           |                         |

Obs. Esta questão admitiu mais de uma resposta.  
O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

Tabela 6- Formas de cooperação entre a empresa e o governo

setor tornam o apoio muito difícil. Além disso, os tributos são muito altos, e a divulgação, na opinião deles, ainda é muito precária.

Para aqueles que acreditam que existe apoio do governo no Estado do Paraná, a argumentação é fundamentada na divulgação das cidades como Foz do Iguaçu e Curitiba e na criação de órgãos voltados para o turismo como o Paraná Turismo e a Secretaria de Turismo.

## Conclusão

A maioria dos hotéis de pequeno porte participa de associações empresariais ou entidades ligadas ao setor e considera que é benéfica para facilitar o acesso a informações atualizadas sobre o mercado hoteleiro, para ter informações sobre os cursos e palestras ofertados, a divulgação dos seus serviços, o contato com pessoas do setor, o respaldo que a associação oferece, a consultoria e assessoria e a captação de eventos.

A cooperação entre os hotéis e as outras empresas do setor ocorre na maioria dos casos. As principais formas são a indicação de serviços e atividades de marketing em cooperação. A indicação de serviços é a forma mais utilizada, pois beneficia ambas as partes.

A maioria dos hotéis não coopera com outros hotéis em função da falta de confiança e lealdade entre os hoteleiros, decorrente da grande competitividade do setor e causada pelo individualismo. Para os restantes que realizam ações em conjunto, alguns organizam pacotes turísticos e promoções em conjunto com outros hotéis do estado, outros mencionaram a existência de permutas de diárias para os representantes comerciais dos hotéis ou através de indicações.

A cooperação entre os hotéis e o governo, para grande parte dos entrevistados, não existe. Afirmam que o governo não tem interesse em desenvolver o turismo e não realiza ações para incentivá-lo, pois não tem a visão dos benefícios gerados pelo setor hoteleiro. Para melhorar esse relacionamento, algumas sugestões foram apresentadas como a redução da carga tributária, a diminuição da burocracia, maior valorização do segmento como gerador de empregos e impostos, maior captação de eventos para a cidade focando também os pequenos empresários e melhoria da situação geral da cidade (segurança, transporte, entre outros), atraindo mais turistas.

Em relação ao apoio que os governos municipal e estadual dão ao setor hoteleiro paranaense, a grande maioria dos respondentes não acredita que esse apoio realmente seja concreto. Muitos disseram que o governo tem a intenção de ajudar, mas a burocracia e o fato de o governo entender muito pouco desse setor tornam o apoio muito difícil. Além disso, os tributos são muito altos e a divulgação, na opinião deles, ainda é muito precária.

Esse estudo teve caráter exploratório e não pretendeu esgotar a temática da cooperação entre empresas do setor hoteleiro. Sugere-se que, a partir dos dados encontrados, hipóteses sejam levantadas em estudos futuros que utilizem amostras probabilísticas e testes estatísticos para

comprovar essas hipóteses.

## Referências

- Altoé, L. B. M.  
2010. *Mercado de Trabalho Formal em 2009*. SEBRAE. Brasília, 2010. Disponível em: [www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br)
- Amato Neto, J.  
2000 *Redes de Cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.
- Andrade, J. H. e Escrivão Filho, E.  
2003 “Cluster e cooperação entre empresas: uma enquête (survey) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo”, In: *EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 3., 2003, Brasília.
- Andrighi, Fabiela Fatima e Hoffmann Valmir Emil.  
2010 “Redes e Cooperação na Destinação Turística de Urubici/SC”. *Turismo em Análise*, 21 (1), abril.
- Ball, S.  
1996 “Wither the Small Independent Take-Away”. *IAHMS Conference*, Harrogate.
- Batalha, Mário Otávio; Demori, Flávio.  
1990 *A pequena e média indústria em Santa Catarina*. Florianópolis: Ed. da UFSC.
- Candido, G. A.  
2001 *Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo de agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras*. Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia da produção). Universidade de Santa Catarina.
- Cunha, S. K. da; Cunha, J. C. da.  
2005 “Competitividade e Sustentabilidade de um Cluster de Turismo: uma Proposta de Modelo Sistêmico de Medida do Impacto do Turismo no Desenvolvimento Local”. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 9.
- Curtis, L. F. de; Hoffmann, V. E.  
2009 “Características Determinantes de Redes: Um Estudo nos Relacionamentos do setor Hoteleiro das Destinações Turísticas de Gramado e Canela (RS)”. *Revista de Negócios*, 14 (1): 48 – 62, jan./mar.
- Czajkowski, A.; Cunha, S. K. da.  
2010 “Organização e coordenação da rede de cooperação em aglomerados de turismo rural”. *Revista Turismo Visão e Ação*. 12 (1): 92 – 113, jan/abr.
- Donaire, D.; Silva, M. P. da; Gaspar, M. A.  
2009 “A Rede de Negócios do Turismo: Um Estudo sobre suas Características e Implicações Estratégicas” *Revista Turismo Visão e Ação*, 11(01):112 – 134, jan/abr.
- Duarte, V. V. A.  
1996 *Administração de Sistemas Hoteleiros: conceitos*

- básicos. São Paulo: Senac.  
EMBRATUR.  
2002 Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/>>.  
Acesso em: 07 nov. 2002.
- Hughes, H.  
1992 *Economics for the hotel and catering industry*.  
London: Hutchinson.
- IPARDES  
2008. *Cadeia produtiva do turismo no Paraná: estudo sobre as regiões turísticas do estado / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social*. – Curitiba : IPARDES, 2008.
- Massukado, M. S.; Teixeira, R. M  
2007 “Como Cooperar em Turismo? Configuração em Redes para Empresas Turísticas”. In: *IV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo*, ANPTUR, 4 2007, 2007, São Paulo.
- Morais, J. M. de.  
2004 “A força da Pequena Empresa”. *Revista Sebrae*. n° 12, jan/fev/mar, Brasília: SEBRAE.
- Morrison, A.  
1998 “Small Firm Statistics: A Hotel Sector Focus”. *The Service Industries Journal*, 18 (1): 132-142.
- Rattner, H et al.  
1985 *Pequena Empresa- O Comportamento Empresarial na Acumulação e na Luta pela Sobrevivência*, Brasília: Editora Brasiliense/ CNPq.
- Santos, S. B. de S.  
2007 *Estratégias Empresariais adotadas pela Hotelaria em clusters turísticos no Estado de São Paulo*.  
Universidade Paulista – UNIP São Paulo.
- Saunders, M.; Lewis, P.; Thornill, A.  
2000. *Research Methods for Business Students*. 2. ed.  
Harlow, England: Pearson Education, 2000.
- SEBRAE.  
2009. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, Brasília, DF : DIEESE, 2009.
- Silva, T. F. da.  
2004 “Redes de Cooperação de Pequenas Empresas do Setor Turístico”. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 2 (2):267-279.
- Solomon, S.  
1989 *A pequena empresa nos Estados Unidos e no mundo*.  
São Paulo: Ed. Nórdica.
- Souza, M. C. A. F; Mazzali, L.  
2008 “Conceito e Espaço da Pequena Empresa na Estrutura Industrial: heterogeneidade e formas de inserção”. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 591-603, set.-dez. 2008.
- Teixeira, R. M.; Morrison, A.  
2004 “Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro”. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1): 05 – 128.
- Thompson, G.F.  
2003 *Between Hierarchies and Markets: the logics and limits of network forms of organization*. Oxford: Oxford University Press.
- VALOR Econômico  
2010. *Relatório Valor Análise Setorial: Hotelaria*, 2010.
- WORLD TOURISM ORGANISATION (WTO)  
2000 *Marketing tourism destinations*, WTO Business, Council, September.
- Recibido:* 28/03/2011  
*Reenviado:* 13/11/2011  
*Aceptado:* 08/01/2012  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*