



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

DISSERTAÇÃO

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

DIAN DE ALMEIDA MEDINA



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

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

DIAN DE ALMEIDA MEDINA

Sob orientação do Professor
Jorge Alberto Velloso Saldanha, Dr.

Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Estratégia da Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro como
requisito parcial para obtenção do
Título de Mestre.

Seropédica, RJ

Julho de 2016.

647.94068098153

M491c

T

Medina, Dian de Almeida, 1985 -
Cooperação como ferramenta
Estratégica de desenvolvimento dos
hotéis independentes: um estudo no Vale
do Café - RJ / Dian de Almedina Medina -
2016

130 f.: il.

Orientador: Jorge Alberto Velloso
Saldanha.

Dissertação (mestrado) -
Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro, Curso de Pós-Graduação em
Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia.

Bibliografia: f. 118-123.

1. Hotéis - Administração - Paraíba
do Sul, Rio, Vale - Teses. 2. Hotéis -
Teses. 3. Cooperação - Teses. 4.
Planejamento empresarial - Teses. I.
Saldanha, Jorge Alberto Velloso, 1966-
II. Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. Curso de Pós-Graduação em
Gestão e Estratégia. III. Título

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

DIAN DE ALMEIDA MEDINA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 15/12/2015.

Prof. Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha
Orientador e Presidente da Banca
UFRRJ

Prof. Dr. Gustavo Lopes Olivares
Membor Interno
UFRRJ

Profa. Dra. Maria Danielle Passos Ribeiro Campos Barbosa
Membor Externo
UFRRJ

Profa. Dra. Claudia Corrêa de Almeida Moraes
Membro Externo
UFF

Dedicatória

À minha amada esposa e porto seguro, Camila, pelo
companheirismo.

À minha mãe, Cida, por todo amor e sabedoria.

Ao meu pai, Luiz, pelos ensinamentos e valores.

Agradecimentos

Findo o árduo processo de desenvolvimento de uma dissertação, é chegada a hora de agradecer, por prazer e privilégio, às pessoas que me apoiaram até aqui.

Ao Prof. Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha, minha profunda gratidão por toda dedicação dispensada à minha orientação. Serei eternamente grato por ter tido a oportunidade de ser orientado por alguém tão dedicado às suas funções.

Aos Professores Drs. Gustavo Lopes Olivares, Maria Danielle Passos Ribeiro Campos Barbosa e Cláudia Corrêa de Almeida Moraes, agradeço imensamente por concordarem em fazer parte da Banca de Examinadores e pelas ricas contribuições que fizeram para valorizar esta dissertação.

A todos os gestores de hotéis, que contribuíram com este trabalho, em especial a Sra. Letícia Teixeira Campos.

À Professora Beatriz Villardi, pelas palavras de incentivo e entusiasmo com que sempre nos recebe.

Aos colegas de classe, pela rica troca de conhecimento, pelas discussões produtivas e pelo exemplo de caráter e profissionalismo que cada um tem em si. Em especial ao amigo Bruno Vieira, parceiro de orientação, pelas diversas contribuições.

Ao amigo Bruno Silva, pelas diversas dicas, fundamentais ao ingresso no curso.

Ao amigo e irmão Thiago Barros, pela presença e incentivos peculiares.

Aos amigos Walter, João, Pedro pelos momentos de descontração e lazer.

Aos funcionários do MPGE, pelo apoio e carinho com que nos receberam.

Aos Professores do curso técnico de Hospedagem do Colégio Técnico pelo acolhimento e apoio.

À minha irmã, Diliane, pela troca de experiências.

Aos meus pais Cida e Luiz, minha eterna gratidão pelo incentivo e apoio aos estudos

À minha esposa, Camila por toda paciência, dedicação e amor.

Nunca

Retribuirei

Totalmente

RESUMO

MEDINA, Dian de Almeida. **Cooperação como ferramenta estratégica de desenvolvimento dos hotéis independentes: um estudo de caso no Vale do Café/RJ.** Seropédica, 2015. 130p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas, UFRJ, 2015.

O objetivo geral deste estudo foi mensurar a viabilidade da cooperação como ferramenta estratégica de desenvolvimento dos hotéis independentes localizados no Vale do Café/RJ. A pesquisa se desenvolveu em duas fases distintas. Na primeira fase buscou-se revisar a literatura afim de averiguar o estado da arte acerca dos temas, e posteriormente realizou-se uma pesquisa exploratória para obter informações sobre o campo. A partir da pesquisa exploratória foi possível identificar quais estratégias poderiam ser feitas de maneira cooperada na região do estudo. A primeira fase se encerrou com a elaboração do questionário. Na segunda fase do estudo realizou-se o pré-teste do instrumento de pesquisa, a coleta de dados e, finalizando, o processamento e a análise dos dados. A coleta de dados foi constituída de vinte e uma entrevistas aprofundadas. No estudo foram utilizados dois testes estatísticos, sendo um paramétrico (*t* de Student) e o outro não paramétrico (Kruskal Wallis). O objetivo destes testes foi verificar se a média dos graus de cooperação, concorrência e confiança entre os hotéis independentes do Vale do Café/RJ eram significativamente diferentes ou se esta diferença era originada somente devido a fatores casuais. Os dois testes provaram que as médias dos graus de cooperação, concorrência e confiança entre as empresas não tinham diferença significativa, podendo ser consideradas iguais. Como parte dos resultados, obteve-se o percentual de viabilidade destas estratégias poderem ser, ou não, realizadas de forma cooperada. Foram consideradas viáveis de serem realizadas de forma cooperada as estratégias com mais de 50% de viabilidade, na opinião dos gestores das empresas pesquisadas. Em resposta ao objetivo geral, a viabilidade de dez estratégias foi mensurada e constatou-se que a cooperação é possível de ser realizada. Em resposta aos outros objetivos intermediários do estudo, são oferecidos resultados referentes a descrição das empresas e dos atores entrevistados, as práticas de cooperação realizadas na região e as dificuldades de se cooperar pela ótica dos gestores. Por fim, o autor propõe práticas que podem ser consideradas pelo gestores para a implementação de uma estrutura de cooperação na região estuda.

Palavras Chave: Cooperação, Hotéis Independentes; Estratégia; Vale do Café.

ABSTRACT

MEDINA, Dian de Almeida. Cooperation as a strategic tool for independent hotels development: a case study in the Vale do Café / RJ. Seropédica, 2015. 130p. Dissertation (Masters in Management and Strategy). Institute of Social and Applied Sciences, UFFRJ 2015.

The aim of this study was to measure the viability of cooperation as a strategic tool for independent hotels located in the Vale do Café / RJ. The research was carried out in two distinct phases. In the first phase we have sought to conduct a literature review to ascertain the state of the art on the studied issues and subsequently held an exploratory research. From the exploratory research was possible to identify which strategies could be made in a cooperative manner in the study area. The first phase ended with the preparation of the questionnaire. In the second phase of the study took place the test of the research tool, data collection and, finishing, processing and analysis of data. Data collection consisted of twenty-one depth interviews. In the study we used two statistical tests, a parametric (*t* Student) and a nonparametric (Kruskal Wallis). The purpose of these tests was to determine whether the average degree of cooperation, competition and trust among independent hotels in the Vale do Café / RJ were significantly different or if this difference was caused only due casual factors. Both tests proved that the mean degree of cooperation, competition and trust between the companies had no significant difference, and can be considered equal. As part of the results, obtained was the percentage of viability of these strategies can be, or not held in a cooperative manner. They were considered feasible to be carried out cooperatively form strategies with over 50% viability, In the opinion of the managers of the companies surveyed. In response to the general objective, the viability of ten strategies was measured and it was found that co-operation can be performed. In response to other intermediate objectives of the study are provided results for the description of companies and stakeholders interviewed, cooperation practices carried out in the region and the difficulties of cooperation from the perspective of managers. Finally, the author proposes practices that may be considered by the managers for implementing a cooperation structure in the region studied.

Keywords: Cooperation, Independent Hotels; Strategy; Vale do Café.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Região Turística Estratégica do Vale do Café.....	49
Figura 02 – Região do Vale do Café em destaque (amarelo).....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela I	–	Produção acadêmica sobre hotelaria.....	22
Tabela II	–	Sanções e Confiança.....	32
Tabela III	–	Glossário sugestivo para redes de empresas.....	33
Tabela IV	–	Ganhos advindos das redes de cooperação.....	38
Tabela V	–	Número de hotéis por categoria/cidade.....	44
Tabela VI	–	Características socioeconômicas das cidades.....	48
Tabela VI	–	Resumo das entrevistas realizadas.....	53
Tabela VIII	–	Características das Pousadas.....	56
Tabela IX	–	Características das Hotéis.....	57
Tabela X	–	Características dos Hotéis-fazenda.....	58
Tabela XI	–	Características gerais dos empreendimentos.....	58
Tabela XII	–	Perfil geral do entrevistados.....	59
Tabela XIII	–	Grau de instrução dos entrevistados por tipo de empreendimento.	60
Tabela XIV	–	Tempo de atuação no setor por tipo de empreendimento.....	60
Tabela XV	–	Resultados Estratégia 01.....	63
Tabela XVI	–	Resultados Estratégia 02.....	66
Tabela XVII	–	Resultados Estratégia 03.....	68
Tabela XVIII	–	Resultados Estratégia 04.....	71
Tabela XIX	–	Resultados Estratégia 05.....	73
Tabela XX	–	Resultados Estratégia 06.....	75
Tabela XXI	–	Resultados Estratégia 07.....	77
Tabela XXII	–	Resultados Estratégia 08.....	79
Tabela XXIII	–	Resultados Estratégia 09.....	81
Tabela XXIV	–	Resultados Estratégia 10.....	83
Tabela XXV	–	Viabilidade geral das estratégias.....	85
Tabela XXVI	–	Grau de confiança entre as categorias de hospedagem na opinião dos gestores.....	89
Tabela XXVII	–	Grau de concorrência entre as categorias de hospedagem na opinião dos gestores.....	91

Tabela XXVIII – Grau de cooperação entre as categorias de hospedagem na opinião dos gestores.....	93
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	– Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 01.....	64
Gráfico 02	– Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 02.....	67
Gráfico 03	– Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 03.....	69
Gráfico 04	– Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 04.....	72
Gráfico 05	– Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 05.....	74
Gráfico 06	– Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 06.....	76
Gráfico 07	– Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 07.....	78
Gráfico 08	– Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 08.....	80
Gráfico 09	– Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 09.....	82
Gráfico 10	– Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 10.....	84
Gráfico 11	– Viabilidade e participação por categoria - todas estratégias.....	85

LISTA DE INSTITUIÇÕES

EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
FGV	Fundação Getúlio Vargas
CONCICLO	Conselho Regional do Vale do Café
SETUR	Secretaria Estadual de Turismo
SINE	Sistema Nacional de Emprego
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
WTTC	World Travel & Tourism Council
MTUR	Ministério do Turismo

LISTA DE SIGLAS

PIB	Produto Interno Bruto
UH's	Unidades Habitacionais
REVPAR	Revenue per Available Room
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
APL	Arranjos Produtivos Locais
SBCLASS	Sistema Brasileiro de Classificação

LISTA DE ANEXOS

Anexo A	Questionário	124
---------	--------------------	-----

SUMÁRIO

Anexo A	14
Questionário	14
124	14
1. INTRODUÇÃO.....	18
1.1. OBJETIVOS	19
1.1.2. Objetivo Final	19
1.1.3. Objetivos Intermediários	19
1.2 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	20
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 BREVE HISTÓRICO DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS	24
2.2 ESTRATÉGIA	26
2.2.1 Visão baseada em recursos	28
2.3 COOPERAÇÃO	29
2.3.1 Cooperação em serviços	30
2.4 CONFIANÇA	31
2.5. REDES DE EMPRESAS E SUAS TIPOLOGIAS	32
2.5.2. <i>Clusters</i>	34
2.5.3. Redes: a dimensão da hierarquia.....	35
2.6. GANHOS ADVINDOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO	36
2.6.1 Escala e poder de mercado.....	36
2.6.2 Acesso a soluções	36
2.6.3. Redução de custos e riscos	37
2.6.4. Relações sociais.....	37
2.6.5. Aprendizagem.....	37
3. CARACTERIZAÇÕES GERAIS.....	39
3.1. O CICLO CAFEEIRO	39
3.2. O PARQUE INDUSTRIAL.....	40
3.3. ECONOMIA DO TURISMO	41
3.4. A INDÚSTRIA HOTELEIRA	42
4. MÉTODO	46
4.1. PRIMEIRA FASE DA PESQUISA.....	46
4.1.1. O Vale do Café	47
4.1.2. Definição da população e da amostra	49
4.2. SEGUNDA FASE DA PESQUISA	51
4.2.1 Elaboração do questionário e realização do pré-teste.....	51
4.2.2 Coleta de dados	52
4.2.3. Análise e interpretação dos dados	54
4.2.4. Limitação do Estudo.....	55
5. RESULTADOS DA PESQUISA	56

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	56
5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA.....	59
5.3 ESTRUTURAS DE COOPERAÇÃO	60
5.4 VIABILIDADE GERAL DAS ESTRATÉGIAS	62
5.4.1. Estratégia 01 - Cooperação em compra de matéria prima básica.....	63
5.4.2. Estratégia 02 - Compra conjunta de máquinas e equipamentos.....	66
5.4.3 Estratégia 03 - Cooperação em gestão (administração) de vendas.....	68
5.4.4. Estratégia 04 - Gestão cooperada de comunicação (propaganda).....	71
5.4.5 Estratégia 05 - Gestão cooperada de treinamentos.....	73
5.4.6. Estratégia 06 - Gestão cooperada de recursos humanos.....	75
5.4.7. Estratégia 07 - Gestão cooperada de manutenção	77
5.4.8 Estratégia 8 - Gestão cooperada de pacotes turísticos.....	79
5.4.9. Estratégia 09 - Criação de um selo de qualidade dos produtos turísticos (destino).81	
5.4.10. Estratégia 10 - Criação de uma marca coletiva para os hotéis independentes do Vale do Café.....	83
5.5. VIABILIDADE GERAL DAS ESTRATÉGIAS	85
5.5.1 Viabilidade das estratégias para um hotel de rede.....	86
5.6. RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES RELACIONADAS COM O OBJETIVO <i>E</i>	87
5.6.1 - Comparação do Grau Médio de Confiança entre as Categorias de hospedagem	88
5.6.2 - Comparação do Grau Médio de Concorrência entre as Categorias de hospedagem	91
5.6.3 - Comparação do Grau Médio de Cooperação entre as Categorias de hospedagem.....	93
5.7. RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES RELACIONADAS COM O OBJETIVO <i>F</i>	95
5.7.1 - Comparação do Grau Médio de Confiança entre Hotéis-fazenda e Pousadas.....	95
5.7.2 - Comparação do Grau Médio de Confiança entre Hotéis-fazenda e Hotéis.....	97
5.7.3 - Comparação do Grau Médio de Confiança entre Pousadas e Hotéis	98
5.8. RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES RELACIONADAS COM O OBJETIVO <i>G</i> . 100	
5.8.1 - Comparação do Grau Médio de Concorrência entre Hotéis-fazenda e Pousadas. 100	
5.8.2 - Comparação do Grau Médio de Concorrência entre Hotéis-fazenda e Hotéis..... 101	
5.8.3 - Comparação do Grau Médio de Concorrência entre Pousadas e Hotéis	102
5.9. RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES RELACIONADAS COM O OBJETIVO <i>H</i> 104	
5.9.1 - Comparação do Grau Médio de Cooperação entre Hotéis-fazenda e Pousadas.... 104	
5.9.2 - Comparação do Grau Médio de Cooperação entre Hotéis-fazenda e Hotéis..... 105	
5.9.3 - Comparação do Grau Médio de Cooperação entre Pousadas e Hotéis	106
5.9.4 - Conclusões gerais da comparação das dimensões utilizando-se o teste <i>t</i> Student	108
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
6.1 CONCLUSÕES REFERENTES AOS OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS <i>A, B, C e D</i>....	109
6.2 CONCLUSÕES REFERENTES AO OBJETIVO INTERMEDIÁRIO <i>E</i>	112
6.2.1 Conclusões referentes à hipótese H_a	112
6.2.2 Conclusões referentes à hipótese H_b	113
6.2.3 Conclusões referentes à hipótese H_c	113
6.3 CONCLUSÕES REFERENTES AOS OBJETIVOS INTERMEDIÁRIO <i>F, G e H</i>.....	113
6.3.1 Conclusões referentes à hipótese H_d	113
6.3.2 Conclusões referentes à hipótese H_e	114
6.3.3 Conclusões referentes à hipótese H_f	114
6.3.4 Conclusões referentes à hipótese H_g	114
6.3.5 Conclusões referentes à hipótese H_h	115

6.3.6 Conclusões referentes à hipótese H_i	115
6.3.7 Conclusões referentes à hipótese H_j	115
6.3.8 Conclusões referentes à hipótese H_k	115
6.3.9 Conclusões referentes à hipótese H_l	116
6.4 PROPOSIÇÕES DO AUTOR.....	116
6.5 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	117
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

1. INTRODUÇÃO

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

A globalização tornou o mundo dos negócios um campo com alto grau de incerteza operacional e estratégica. Os modelos organizacionais baseados em estruturas hierarquizadas e integradas verticalmente, que marcam o modo de produção e gestão do fordismo, já não conseguem responder às demandas dos mercados cada vez mais instáveis, mostrando, assim, sua ineficiência frente às mudanças econômicas e tecnológicas. Deste modo, as organizações modernas enfrentam o desafio de se adequarem a esta nova realidade, mudando seus modelos organizacionais, a fim de alcançar conhecimento e recursos necessários para se manterem competitivas e atualizadas.

Nesse contexto de mudanças organizacionais, a formação de redes se apresentam como alternativa viável frente aos novos desafios, permitindo que as organizações mantenham o foco nas competências centrais e busquem parcerias com outras organizações, para alcançar a flexibilidade que o mercado exige (Peci, 1999). Paralelamente, as pequenas empresas independentes, que embora tenham maior flexibilidade, também podem se beneficiar da formação de redes, tendo em vista as dificuldades de se manterem ativas de forma isolada.

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

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

Nessa perspectiva, a questão que norteou esta pesquisa foi a seguinte: *qual o grau de cooperação entre os hotéis independentes no Vale do Café?* Para responder a esse questionamento, foi formulado o seguinte objetivo final, descrito no item 1.1.2.

Para alcançar o objetivo final, desenvolveu-se oito objetivos intermediários, detalhados no tópico 1.1.3. Os quatro primeiros objetivos (*a, b, c e d*) visaram fundamentar o objetivo final e os quatro últimos objetivos (*e, f, g e h*) buscaram fortalecer estatisticamente o estudo.

1.1. OBJETIVOS

1.1.2. Objetivo Final

Mensurar a viabilidade da cooperação como ferramenta estratégica para gestão dos hotéis independentes localizados no Vale do Café.

1.1.3. Objetivos Intermediários

- a) Caracterizar os hotéis localizados no Vale do Café;
- b) Identificar as atuais práticas de cooperação realizadas no Vale do Café;
- c) Identificar os fatores que dificultam a cooperação pela ótica dos gestores hoteleiros;
- d) Identificar quais são as estratégias de cooperação viáveis para o mercado hoteleiro no Vale do Café;
- e) comparar o grau de confiança, concorrência e cooperação médios entre as empresas que compõem o estudo na opinião dos seus gestores, utilizando-se o teste não-paramétrico de Kurskal-Wallis (KW);
- f) comparar o grau de confiança médio entre as categorias que compõem o estudo, através da análise por pares, utilizando-se o teste t de Student;
- g) comparar o grau de concorrência médio entre as categorias que compõem o estudo, através da análise por pares, utilizando-se o teste t de Student;
- h) comparar o grau de cooperação médio entre as categorias que compõem o estudo, através da análise por pares, utilizando o teste t de Student;

1.2 HIPÓTESES DA PESQUISA

Para responder aos objetivos intermediários *e*, *f*, *g* e *h*, elaboraram-se doze hipóteses para teste, utilizadas para comparar o grau de intensidade de três dimensões dos empreendimentos estudados. As alternativas nulas das hipóteses foram apresentadas juntamente com o desenvolvimento dos cálculos. As dimensões pesquisadas foram: confiança, cooperação e concorrência.

Diversos estudos sobre *clusters* industriais e marketing de relacionamento, como os realizados por Dwyer et al (1987); Anderson e Narus (1990); Morgan e Hunt (1994); Ring e Van de Ven (1994); Piercy e Cravens (1995); Gummesson (1999); Berry (2002); e Nicholson et al (2001), apontam estas dimensões como sendo importantes fatores para o estabelecimento de ações cooperativas, não podendo ser desconsideradas em estudos desta natureza.

Morgan e Hunt (1994) argumentam que a confiança é a base para o comprometimento em relacionamentos entre empresas, os mesmos autorem argumentos que a confiança pode desenvolver estratégias de cooperação, que pode co-existir com a concorrência mesmo que acirrada, afim de desenvolver ganhos mútuos para as empresas envolvidas.

Kerlinger (1979, p.39) relata que as hipóteses são muito mais importantes na pesquisa científica do que parece, quando se considera apenas o que são e como são construídas. As hipóteses têm o objetivo profundo e altamente significativo de tirar o homem de si mesmo, por assim dizer. Para este autor, sua formulação correta e seu uso capacitam o homem a testar aspectos da realidade com um mínimo de distorção causada por suas predileções.

Para Kerlinger (1979, p. 39), “[...] as hipóteses são uma ferramenta poderosa para o avanço do conhecimento porque, embora formuladas pelo homem, podem ser testadas e mostradas como provavelmente corretas ou incorretas à parte dos valores e crenças do homem”. Este autor ainda destaca que “as hipóteses para serem cientificamente úteis, precisam ser testáveis ou no mínimo, conter implicação para teste”. Uma hipótese não-testável não tem utilidade científica (KERLINGER, 1979, p.41).

Neste contexto, para enriquecer o estudo e solucionar o objetivo intermediário (*e*), formularam-se as seguintes hipóteses a serem testadas.

H_a: os graus de confiança médios entre os meios de hospedagem no Vale do Café são iguais na opinião dos seus gestores.

H_b: os graus de concorrência médios entre os meios de hospedagem no Vale do Café são iguais na opinião dos seus gestores..

H_c: os graus de cooperação médios entre os meios de hospedagem no Vale do Café são iguais na opinião dos seus gestores.

Para responder aos objetivos intermediários (*f*, *g* e *h*), formularam-se as seguintes hipóteses para serem testadas.

H_d: os graus de confiança médios entre Hotéis Fazenda e Pousadas do Vale do Café são iguais na opinião dos seus gestores

H_e: os graus de confiança médios entre Hotéis Fazenda e Hoteis do Vale do Café são iguais na opinião dos seus gestores.

H_f: os graus de confiança médios entre Hotéis e Pousadas do Vale do Café são iguais na opinião dos seus gestores.

H_g: os graus de concorrência médios entre Hotéis Fazenda e Pousadas do Vale do Café são iguais na opinião dos seus gestores.

H_h: os graus de concorrência médios entre Hotéis Fazenda e Hoteis do Vale do Café são iguais na opinião dos seus gestores.

H_i: os graus de concorrência médios entre Hotéis e Pousadas do Vale do Café são iguais na opinião dos seus gestores.

H_j: os graus de cooperação médios entre Hotéis Fazenda e Pousadas do Vale do Café são iguais na opinião dos seus gestores.

H_k: os graus de cooperação médios entre Hotéis Fazenda e Hoteis do Vale do Café são iguais na opinião dos seus gestores.

H_l: os graus de cooperação médios entre Hotéis e Pousadas do Vale do Café são iguais na opinião dos seus gestores.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo poderá contribuir não somente para os empresários do setor, apresentando-lhes as vantagens e desvantagens de uma nova forma de organização empresarial, quanto para a produção acadêmica a cerca do tema.

Segundo Castro (1977), um tema é importante quando esta ligado a uma questão crucial que afeta a um segmento substancial da sociedade. A relevância do setor turístico pode ser apreciada no tópico 2.7 desta pesquisa. Ainda segundo Castro (1977), o estudo pode ser considerado original pelo fato de seus possíveis resultados nos surpreenderem, já que na literatura não foram encontradas propostas similares aos objetivos deste estudo.

Conforme afirma Tomazzoni & Bock (2013), a produção acadêmica sobre hotelaria no Brasil ainda é incipiente e carece de maior número de produções. Na oportunidade de sua pesquisa, o autor verificou que apenas 11,5% das produções acadêmicas disponibilizadas nos principais periódicos do turismo tratavam diretamente sobre assuntos relacionados a hotéis, conforme tabela 1.

Desta forma, a pesquisa proposta se faz oportuna ao possibilitar o melhor entendimento do tema em estudo e sua possível aplicação.

Tabela I – Produção acadêmica sobre hotelaria

Periódicos	Total de Publicações (Abril, 2008 a Agosto, 2012)	Total de publicações sobre hotelaria	Porcentagem	Publicações sobre marketing	Publicações sobre estratégia
Turismo, Visão e Ação	94	20	21,3%	5	5
Observatório da inovação do Turismo	79	14	18,0%	3	1
Turismo em Análise	131	12	8,5%	4	2
Revista de Hospitalidade	55	7	13,0%	1	1
Caderno Virtual de Turismo	126	5	4,0%	1	-
Revista Brasileira de Turismo	66	4	6,0%	1	-
Rosa dos Ventos	52	2	4,0%	1	-
Totais	552	64	11,5%	16	9

Fonte: Tomazzoni & Bock (2013, pág.40)

Após pesquisa sobre o tema cooperação e redes de empresas nos principais periódicos de turismo, destacou-se, a seguir, os trabalhos que possuem pontos em comum com o presente estudo, são eles: Silva (2014) revisou 24 artigos nos estratos de A1 até B2, dos principais periódicos nacionais e internacionais, que tratavam dos temas aglomerados e turismo; Merigue (2005) discutiu o desenvolvimento de arranjos produtivos no turismo da

costa leste do Mato Grosso do Sul; Donaire (2009) buscou analisar os relacionamentos em uma rede de negócios do turismo, a fim de averiguar a qualidade dos negócios nela gerados; (Costa, 2012) analisou as contribuições da implementação de um arranjo produtivo local para a competitividade das micro e pequenas empresas do turismo e para o desenvolvimento local da Costa dos Corais, litoral do estado de Alagoas; e por fim, o trabalho que mais se assemelha à proposta deste estudo; Costa (2014) que avaliou as relações de cooperação presentes nos albergues de Belo Horizonte, com o objetivo de descobrir os potenciais ganhos dessa interação.

Quanto à viabilidade, o acesso foi facilitado pelo fato de o pesquisador residir na região em questão, alcançando possíveis entrevistados devido ao conhecimento adquirido pelo mesmo. Ainda, segundo Castro (1977), a viabilidade refere-se basicamente ao acesso das informações, aos recursos financeiros e de tempo disponíveis. Entende-se que o tema merece investigação, como sugere Castro (1977). Quanto a originalidade do tema, este se encontra explanado na literatura, embora a aplicação das propostas teóricas no campo do turismo ainda sejam incipientes.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica de temas primordiais, tais como: estratégia, cooperação, redes de empresas e os ganhos advindos da cooperação.

O terceiro capítulo explora, as características da região estudada, a indústria hoteleira e a economia do turismo.

O quarto capítulo apresenta os aspectos metodológicos, envolvendo a natureza e estratégia do estudo, os instrumentos e técnicas de coleta de dados e os procedimentos de análise de dados.

O quinto exibe a análise de dados e resultados da pesquisa.

E, finalizando, no sexto capítulo, considerações finais, são oferecidas as conclusões da pesquisa associadas a cada objetivo seguidas de sugestões destinadas ao desenvolvimento de ações cooperadas no Vale do Café e proposições de novos estudos acadêmicos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 BREVE HISTÓRICO DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS

A seguir, far-se-á um breve resumo dos principais fatos que influenciaram a gestão das empresas ao longo das últimas décadas e continuam a intervir, em diferentes níveis, na gestão das empresas no cenário atual.

No decorrer do último século, observou-se mudanças significativas nos modelos de gestão das empresas, capitaneadas pelas transformações socioeconômicas. Estas mudanças representam as adaptações que se fizeram necessárias para a manutenção e melhoria das empresas no seu contexto socioeconômico.

Motta e Vasconcelos (2006) apontam a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra, por volta de 1840, como sendo o marco do capitalismo de livre concorrência. Esse período foi marcado por grandes êxodos dos camponeses para as cidades, forçados pela destinação de suas terras, para a criação de animais. Uma vez na cidade, os camponeses foram a força motriz da indústria que se desenvolvia, embora tenha sido responsável por um crescimento econômico expressivo. A Revolução Industrial foi marcada pela desigualdade das relações de trabalho, não regulamentadas até então, e pelo surgimento de movimentos que questionavam o capitalismo e a industrialização, tendo, como base, a defesa dos trabalhadores.

Na virada do século XIX e início do século XX, os Estados Unidos apontavam como a maior potência econômica mundial, produzindo cerca de um terço dos produtos industrializados no planeta (Motta e Vasconcelos, 2006). Com o advento das novas formas de energia, como a eletricidade e o motor a vapor, a expansão territorial americana através das ferrovias, foi impulsionada. Além destes fatos, as guerras serviram de propulsoras para o desenvolvimento de novas formas de organização e gestão empresarial (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008).

Nesse contexto de transformações e desenvolvimento, as mudanças organizacionais se fizeram necessárias para dar suporte à nova realidade que se desenhava. Conforme afirma Best (1990), três razões sustentam a ascensão das novas formas de administração, a saber: o aumento da velocidade e do fluxo de mercadorias, o desenvolvimento de novas

formas de comunicação, como o telégrafo, e a necessidade de implementar sistemas de gestão para atender a nova demanda.

A partir destes fenômenos e das mudanças socioeconômicas, as grandes empresas se desenvolveram e tornaram-se estruturas melhores adaptadas ao ambiente em que a economia de escala e a coordenação administrativa eram os diferenciais para aumentar a produção e, em consequência, os lucros, deixando as pequenas empresas em grande desvantagem competitiva. Os processos de aquisições e fusões marcaram época até a primeira metade do século XX, em um movimento voltado para a internalização das atividades produtivas em uma única estrutura empresarial. Contudo, o desenvolvimento de instrumentos gerenciais capazes de controlar todo processo produtivo, foi se mostrando ineficaz à medida que as organizações cresciam e a complexidade das decisões aumentavam. A ineficácia é explicada pelo forte controle do processo decisório, a especialização das funções e a divisão da organização por departamentos. Esse modelo de gestão é amplamente conhecido por *fordismo* e visava a eficiência na fabricação de grandes quantidades de produtos (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008).

A criação de novos instrumentos de gestão era necessário para o desenvolvimento dessas organizações, já que esses instrumentos, até então utilizados, não eram mais condizentes com a realidade vivida pelas empresas. Grande parte do século XX foi marcado por longos períodos de estabilidade do mercado consumidor, aliado ao desenvolvimento incipiente de novas tecnologias.

D'Aveni (1995) aponta que o distanciamento entre os saltos tecnológicos era longo o suficiente para que o ambiente fosse interpretado como estável. Essa estabilidade que possibilitou que as grandes organizações tivessem vantagens inquestionáveis, pois possuíam economias de escala e maiores lucros, assim como poder de mercado e no cenário político.

Todavia, as modificações socioeconômicas ocorridas entre 1970 e 1990 obrigaram as organizações a se reestruturarem, tendo em vista o declínio de regiões industrializadas e o rápido surgimento de outras com perfil inovador (Storper, 1997). Esse novo contexto, marcado pela instabilidade, velocidade das mudanças e o aumento do risco fizeram com que as organizações tivessem que se movimentar com agilidade para se manter à frente dos concorrentes (D'AVENI, 1995).

A incapacidade das grandes estruturas gerarem internamente as competências necessárias para atender suas demandas possibilitou uma nova interpretação das relações competitivas. As relações com outras empresas passaram a ser vistas como possibilidade de aprendizado, acesso a tecnologias e obtenção de novos ativos, caracterizando, assim, uma nova era, em que as relações entre organizações são fator-chave (DOSI ET AL, 1992).

2.2 ESTRATÉGIA

Porter (1999) descreve estratégia como sendo a maneira pela qual se enfrenta a competição. Para tal, o autor se vale das forças que governam a competição em um setor e consequentemente determinam a rentabilidade do mesmo.

Entre as cinco forças que determinam a rentabilidade de um setor estão: as ameaças de novos entrantes, poder de negociação com fornecedores, poder de negociação com clientes, produtos ou serviços substitutos e a própria concorrência do setor, representada pelas manobras de posicionamento dos concorrentes.

O autor estabelece sustentáculos que permitem que as empresas se protejam dessas forças. Entre as possibilidades de defesa para a ameaça de entrada o autor estabeleceu seis possibilidades: Economias de Escala, em que novos entrantes deveriam aportar grandes investimentos para ter escala ou ingressar no mercado, aceitando a desvantagem em custo. Diferenciação do produto, onde novamente se requer grandes investimentos em P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) e Marketing, para superar a lealdade dos clientes aos produtos e serviços já estabelecidos no mercado; Exigências de Capital se apresenta como barreira de entrada, sobretudo se o capital for aplicado em investimentos que não podem ser recuperados como propaganda ou desenvolvimento de produtos (PORTER, 1999).

Outra forma de se proteger de novos entrantes é oriunda da curva de aprendizagem ou curva de experiência vivida pelas empresas já estabelecidas no setor e que possibilitam menores custos. O acesso aos canais de distribuição se apresenta como dificultador dos novos entrantes, tendo em vista que os atuais competidores dominam, ou deveriam dominar, os canais para escoar seus produtos ou serviços. Por último, as políticas governamentais podem estabelecer regras que impeçam ou dificultem a entrada de novos competidores em um mercado.

O segundo aspecto levantado por Porter (1999), que influencia a rentabilidade de um setor, é o Poder de Negociação com Fornecedores. Estes fornecedores, quando são poderosos, podem espremer a rentabilidade da indústria, através da elevação de preços, que nem sempre podem ser repassados pelas mesmas.

No lado oposto aos fornecedores estão os compradores, que, segundo Porter (1999), seriam a terceira força que influencia a rentabilidade das indústrias. Da mesma forma que os fornecedores, os compradores podem exercer pressões que diminuem a rentabilidade da indústria, principalmente quando estes compradores possuem grandes volumes ou quando os produtos são padronizados ou não são diferenciados, cenário onde a oferta de fornecedores tende a ser maior.

O quarto item apontado por Porter (1999) trata da existência de produtos ou serviços substitutos. Estes produtos são opções aos produtos e serviços oferecidos originalmente pelas empresas e que quando oferecem melhor custo-benefício que o produto original tornam mais rígidos o potencial de lucro da indústria.

Por fim, Porter (1999) trata da rivalidade exercida pelos concorrentes diretos de determinada indústria. O autor elenca os principais motivos que acirram a competição em dado setor: concorrentes numerosos, crescimento lento do setor, produtos sem diferenciação, baixos custos de mudança, aumento significativo da capacidade produção (altera o equilíbrio oferta x demanda) e barreiras de saída altas (prolongam a atuação de empresas com baixo retorno afetando a rentabilidade dos rivais).

De acordo com a perspectiva adotada por Porter (1999) o nível de concorrência em uma indústria é questão central para escolha de uma estratégia. Entretanto, autores como Balestrin e Verschoore (2008) argumentam que o foco demasiado na perspectiva concorrencional faz as organizações excluírem as possibilidades que as parcerias podem produzir.

Em trabalhos posteriores ao que apresentou, o conceito conhecido como as forças que governam a competição em um setor, Porter (1999) reconhece que parte significativa das vantagens competitivas residem fora das empresas. Sua contribuição partiu de relevantes estudos acerca dos *clusters* industriais. No item 2.4, serão discutidos, de maneira aprofundada, os conceitos relativos as redes de empresas e suas tipologias.

2.2.1 Visão baseada em recursos

Outra perspectiva defendida na literatura como fonte de vantagem competitiva é a visão baseada em recursos (VBR). Segundo Balestrin e Verschoore (2008), a idéia central da VBR parte do princípio de que os retornos acima da média em um mercado são frutos dos recursos (tangíveis e intangíveis) que uma empresa detém internamente. Nessa perspectiva, recursos que podem ser adquiridos facilmente no mercado não constituem diferenciais, já que, teoricamente, outras empresas podem possuí-los.

Barney e Hesterly (2007), defendem que estes recursos só trarão vantagem para as empresas se apresentarem quatro propriedades, a saber: valor, raridade, imitabilidade e organização. O quesito valor determina se a organização possui recursos e capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças. A raridade diz respeito à posse desses recursos e capacidades por outras organizações (somente sendo raro o recurso ou capacidade será capaz de gerar vantagens competitivas). A imitabilidade refere-se aos custos que outras organizações terão para adquirir os mesmos recursos e capacidades que conferem vantagem a uma organização; e, por fim, o quesito organização diz respeito à capacidade organizacional da empresa para explorar todo potencial de seus recursos e capacidades.

Na visão de Powell (1998), o foco interno na geração e domínio destes recursos pode implicar em limitações para empresas, sobretudo em setores intensivos em conhecimento. O fato da estratégia ser guiada pela propriedade e o controle de recursos inimitáveis pode fazer com que as empresas estabeleçam uma orientação estratégica voltada para a manutenção e a atualização destes recursos, o que em um ambiente dinâmico e de forte concorrência torna-se tarefa difícil e dispendiosa (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008).

Madhok e Tallman (1998) argumentam que existem quatro possibilidades para as empresas adquirirem novos recursos. A primeira possibilidade envolve o desenvolvimento interno de novos recursos, o que necessariamente envolve investimento de tempo e de recursos além de ser necessário ter capacidade organizacional específica para fazê-lo. A segunda opção, mais comum no mercado, é adquirir novos recursos a partir do próprio mercado. A terceira opção envolve a aquisição da empresa que detém o recurso (prática comum nos processos de fusões). Embora as fusões tenham um alto custo e sejam difíceis

de operacionalizar, devido às diferentes culturas organizacionais. Por fim, a quarta possibilidade é o desenvolvimento de novos recursos, que se dá através da cooperação de recursos, tempo e conhecimento com outras empresas.

2.3 COOPERAÇÃO

Olson (1999) constatou, em seus estudos, que o simples desejo de associar-se não motiva a formação de grupos, a não ser que haja o interesse de obter algo através da formação do mesmo. A partir do momento que duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar objetivos em comum e assim obterem ganhos mútuos, a cooperação ocorre. Cabe ressaltar que, para manter um estrutura de cooperação, não se pode haver relações dispare: uma vez que são estabelecidos os objetivos, os ganhos e as perdas devem ser comuns a todos, caso contrário, a relação não se mantém a longo prazo.

Segundo Mattos et al. (2002), boa parte da população mundial tem algum vínculo com movimentos associativos. Já na realidade brasileira, este índice cai significativamente, chegando a apenas 8% da população, o que pode ser considerado um significativo espaço para o crescimento do associativismo de empreendedores.

O associativismo empresarial, segundo Bianchi (2007), é caracterizado por ser um pequeno e tradicional universo de entidades empresariais e patronais, organizadas a partir da natureza da sua atividade econômica, a fim de defender e potencializar o seu segmento, promovendo ações com empresários e relacionamento com o governo. São comumente conhecidas como associações comerciais e/ou industriais.

Existem diferentes nomenclaturas para definir o agrupamento de empresas e seu grau de cooperação, como associativismo, rede de empresas, rede de cooperação, *joint ventures*, *clusters*, entre outros. O objetivo desta dissertação, no entanto, é mostrar que, independentemente da terminologia utilizada, essas estratégias definem uma iniciativa, formal ou informal, que reúne um grupo de empresas ou pessoas, com o objetivo principal de superar dificuldades e de gerar benefícios econômicos, sociais ou políticos (Romeu, 2002).

Segundo Bianchi (2007), cabe destacar as relações que os empresários estabelecem com o Estado, pois quanto mais o Estado intervém na economia, maior o estímulo para os empresários organizarem-se e influenciarem esta intervenção. A percepção da ingerência

estatal na economia, como uma ameaça aos interesses empresariais, pode, assim, ser um importante fator de coesão e organização empresarial. Com isso, preliminarmente, pode-se perceber as associações empresariais a partir das relações de empresas de um segmento ou atividade econômica, desde de contextos específicos, e que permitem o desenvolvimento, a capacitação e representatividade de seus pares.

Para Lewis (1992), as empresas criam um grande potencial de competitividade quando envolvidas com movimentos associativos. Dutra et al. (2009) apresentaram um caso bem sucedido, em que o associativismo e a cooperação dos Hotéis Roteiro de Charme formaram um conjunto de organizações em modelo de Rede de Negócios com o aumento do poder competitivo.

Conforme afirma Pavlovich (2003), o setor turístico está estruturado geograficamente em agrupamentos, constituindo o contexto de destinação turística. Essa estruturação possibilita resultados mais competitivos quanto ao produto turístico, difícil de alcançá-los isoladamente. O estado do Rio de Janeiro, por exemplo, possui seis regiões turísticas estratégicas, nomeadas como Vale do Café, Costa do Sol, Agulhas Negras, Costa Verde, Metropolitana e Serra Verde Imperial, todas com suas peculiaridades e políticas específicas de fomento e promoção.

Para Casarotto Filho e Pires (2001, p. 44), “verifica-se hoje maior complexidade de funções, de forma que cada vez mais é necessário o conceito de alianças, ou seja, trabalhar de forma associada ou cooperativa com outras empresas”. Para Porter (1999), os fatores locais, como conhecimento, relacionamentos, identidades e motivações geram vantagens competitivas duradouras, ou seja, esta é a era de alianças entre organizações, do ponto de vista estratégico, e para as pequenas empresas isto torna-se essencial para a sobrevivência e crescimento.

2.3.1 Cooperação em serviços

Pesquisas desenvolvidas pela RedeSist (Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais) apontam a existência de 12 arranjos produtivos no estado do Rio de Janeiro. Entre eles destacamos os APL's (Arranjos Produtivos Locais) de música em Conservatória, os de carnaval e audiovisual no Rio de Janeiro e o de software em Petrópolis.

No Arranjo Produtivo Local de música em Conservatória, a pesquisa concluiu que os atores locais desenvolvem ações cooperativas de maneira informal e pouco estruturada, ações estas que não são compreendidas pelos mesmos como forma de cooperação. Mais de 87% dos atores afirmaram não haver união de interesses ou trabalho em equipe de forma coletiva, embora os entrevistados atribuam relevante importância ao conceito de cooperação (CASSIOLATO E LASTRES, 2005).

No caso do APL de audiovisual, a pesquisa revelou que o nível de cooperação é bastante elevado entre as empresas, inclusive quando concorrentes diretos. Os principais ganhos advindos da cooperação nessa APL foram a redução de custos, ganho de produtividade, aprendizado e conquista de novos mercados (MATOS et al, 2008).

No APL do carnaval, Matos (2007) analisou as atividades e os agentes ligados ao carnaval. A partir de sua interação, o autor buscou identificar como são criados e difundidos os conhecimentos dessas relações.

Por fim, o APL de software em Petrópolis apresentou altos níveis de participação em atividades cooperadas. Segundo Guimarães (2005), a participação das empresas em ações cooperadas se dá de maneira informal e principalmente local, com exceção dos clientes e fornecedores, que em sua maioria estão localizados fora da APL.

A pesquisa apontou que os principais ganhos das ações cooperativas foram a melhoria da capacitação de recursos humanos, novas oportunidades de negócios, melhoria de produtos e processos e a promoção do nome das empresas no mercado.

2.4 CONFIANÇA

Humphery e Schmitz (1998) argumentam que a confiança é a base para se estabelecer relações de ganho mútuo, partindo do pressuposto que todas transações envolvem risco, estes devem ser minimizados seja pelo estabelecimento de sanções ou pela confiança entre os pares. Os autores sugerem que as sanções e a confiança se estabelecem de maneiras diferentes, dependendo da amplitude de sua atuação.

A tabela II resume as relações de sanções e confiança estabelecidas nos diferentes níveis.

Tabela II – Sanções e Confiança

Nível de atuação	Sanções	Confiança
Impessoal (nível macro)	Provisões contratuais	Certificações e referências de bancos
Grupo ou setor (nível médio)	Regulações setoriais; perda de reputação no grupo	Baseada na reputação e nas competências.
Personalizado (nível micro)	Perda de benefícios futuros oriundos da relação	Baseada na troca de experiências

Fonte: Adaptado de Humphrey e Schmitz (1998, p36)

Os autores sugerem que as sanções e a confiança se estabelecem de maneiras diferentes, dependendo da amplitude de sua atuação. A tabela II resume as relações de sanções e confiança estabelecidas nos diferentes níveis.

2.5. REDES DE EMPRESAS E SUAS TIPOLOGIAS

Neste tópico, aprofundar-se-á a discussão acerca do assunto e suas variáveis, apresentando os conceitos que são mais utilizados na literatura para tratar do tema de redes de empresas no turismo. Embora o conceito de redes seja bastante amplo na literatura, sua utilização abrange uma gama de outras ciências, além dos estudos organizacionais (PORTER, 1998).

Segundo Peci (1999), rede refere-se ao conjunto de relações que qualquer organização estabelece com outros atores sociais. Deste modo, qualquer organização pode ser considerada uma rede. Para fins de análise, a autora estabelece o recorte das estruturas de rede, a nível inter-organizacional ou no intra-organizacional. Neste trabalho discutir-se-ão os relacionamentos em rede a nível interorganizacional, tendo em vista que essa interação é responsável por desenvolver estruturas flexíveis e integradas na busca de uma eficiência coletiva.

Deste modo, no desenvolvimento das empresas, a cooperação é vista como inevitável, pois, diante da necessidade de se alcançar objetivos que não são possíveis individualmente e das rápidas mudanças impostas pelo mercado globalizado, as ações da administração

devem ser tornadas de forma coerente para garantir a sobrevivência da organização (CASAROTTO FILHO e PIRES; 2001).

Na tabela III pode-se observar as definições sugeridas para os diversos tipos de formação de redes (CASAROTTO FILHO E PIRES, 2001). A seguir, serão apresentados dois modelos de sistemas produtivos bastantes utilizados na literatura do turismo:

Tabela III – Glossário sugestivo para redes de empresas

Pólo	Empresas voltadas para o mesmo segmento de produtos, sendo concentradas em determinada região.
Cluster	Pólo consolidado onde há forte interação entre empresas, estendendo-se verticalmente e comportando entidades de suporte privadas e governamentais.
Cadeia produtiva	Representam as diversas etapas de produção, da matéria-prima ao produto final.
Sistema produtivo local	Região fortemente estruturada com um ou mais <i>clusters</i> , que possuem forte planejamento territorial e alta interação público-privada.
Rede de empresas	Conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou negociais, podendo ou não estarem circunscrito em uma determinada região.
Consórcio de empresas	Conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais, normalmente circunscrita a determinada região.

Fonte: Adaptado de Casarotto Filho e Pires (2001, p.87)

2.5.1. Arranjos Produtivos Locais (APL's)

Segundo Cassiolato e Lastres (2003), a delimitação puramente setorial e a conformação das fronteiras das próprias empresas têm exigido o desenvolvimento de novos enfoques conceituais e metodológicos, devido às dificuldades associadas a este processo. Deste modo, o conceito de arranjos produtivos locais se apresenta como uma alternativa aos modelos de sistemas produtivos.

Conforme a definição proposta pela RedeSist, arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes (REDESIST, 2014).

Porter (1999) entende que aglomerado é uma forma que se desenvolve dentro de uma

localidade geográfica, na qual a proximidade física de empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a frequência e os impactos das interações.

Os aglomerados de empresas de micro e pequeno portes são enfatizados como estratégias para o ganho de competitividade das empresas e para o desenvolvimento econômico em níveis local e regional, em virtude das vantagens coletivas que os relacionamentos entre elas podem originar (CASAROTTO FILHO E PIRES, 2001).

2.5.2. Clusters

Segundo Amaro Neto (2008), um cluster é formado pela concentração setorial e geográfica de empresas. Nesse sentido, um cluster só pode ser caracterizado quando apresenta estes dois aspectos concentrados. Logo, a existência de um aspecto apenas não permite aplicar a definição de cluster aos locais que não atendam as duas premissas simultaneamente. Esta visão é corroborada pelo trabalho de Porter (1998), ao definir cluster como concentrações geográficas de empresas e instituições, de um determinado segmento econômico.

Amaro Neto (2008) salienta que, na prática, nem sempre é possível caracterizar os sistemas produtivos entre dispersos ou aglomerados, dificultando, assim, a definição de um cluster, que atende essencialmente à segunda opção. O fato dos sistemas produtivos nem sempre poderem ser caracterizados de forma pragmática não afasta as idéias discutidas por Schmitz (1995) as quais argumentam que a proximidade espacial e atuação em mesmo setor não são suficientes para produzir benefícios para as organizações.

Schmitz (1995) sugere que a partir dos processos internos das relações entre organizações, gera-se eficiência coletiva, possibilitada pelo amplo escopo da divisão de tarefas entre empresas. O conceito de eficiência coletiva é definido pelo autor como sendo as vantagens competitivas, provenientes da ação em conjunto, fruto do crescimento de determinadas organizações e queda de outras. Olivares (2011) ressalta que uma característica importante na formação de cluster é a presença de indústrias-chave, que estimulam o desenvolvimento através da mobilização de agentes produtivos em determinado território.

A conceituação dos sistemas produtivos se faz importante para identificar o modelo que melhor se aplica ao objeto de estudo. No próximo tópico, serão discutidas as formas de organização dos sistemas produtivos.

2.5.3. Redes: a dimensão da hierarquia

Dotadas de forte estrutura hierárquica e poder centralizado, as redes assimétricas se consolidam nos grandes conglomerados que verticalizam suas operações para se tornarem mais flexíveis e competitivos. Balestrine Verschoore (2008) argumentam que nesse modelo de rede as relações são semelhantes às de uma matriz e filial, esta última dispõe de certa autonomia embora tenha que seguir as decisões estratégicas da matriz.

a) Redes simétricas: caracterizada pela manutenção da independência de seus membros, as redes simétricas são formadas com o intuito de criar novos mercados, diluir custos de P&D, promover ações de marketing entre outros (BALESTRIN E VERSCHOOORE, 2008).

b) Redes formais: formadas por instrumentos contratuais que estabelecem as regras da cooperação, as redes formais são estabelecidas usualmente através de *joint ventures* e alianças estratégicas (BALESTRIN E VERSCHOOORE, 2008).

c) Redes informais: tendo como base a confiança entre os atores, as redes informais são formadas por meio de encontros informais e através da troca de experiências e informações. Classificadas por Grandori e Soda (1995) como redes sociais, as redes cuja característica principal é a informalidade, buscam principalmente o intercâmbio social, seja através de status, prestígio e mobilidade profissional.

d) Redes Verticais e Redes Horizontais: as redes verticais são caracterizadas pela interação entre empresas nos diversos níveis da cadeia de produção, ocorrem principalmente quando o produto final envolve muitos componentes (AMARO NETO, 2008). Neste tipo de rede, a divisão do trabalho parte das grandes empresas para as menores que se desdobram em relacionamentos com outras empresas menores (SCHMITZ, 1995). Já as redes horizontais ocorrem quando empresas do mesmo ramo ou setor, que oferecem produtos e serviços similares, cooperam umas com as outras a fim de fortalecer seus pontos fracos. Amaro Neto (2008) argumenta que, pelo fato de concorrerem diretamente, esse tipo

de interação aflora maior número que conflitos. Embora sejam marcadas pela concorrência as redes horizontais apresentam variadas formas de cooperação (SCHMITZ, 1995).

2.6. GANHOS ADVINDOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Neste tópico, trataremos dos resultados que a cooperação pode trazer para as organizações. A lógica da cooperação foge do enfoque essencialmente individualista das organizações tradicionais para demonstrar que atuando coletivamente as empresas podem desfrutar de vantagens que individualmente dificilmente conseguiriam alcançar (CASAROTTO E PIRES, 2001).

2.6.1 Escala e poder de mercado

Diversos são os estudos que apontam para o ganho de escala nas redes de cooperação. Balestrin e Verschoore (2008) demonstram que quanto maior o número de envolvidos em uma rede, maior será sua capacidade de ampliar a escala e o poder de seus associados.

A escala permite às empresas negociarem preços, condições de pagamento, prazos de entrega e solução de eventuais problemas, fatores que individualmente se apresentam como um desafio muito mais difícil de se lograr êxito. A formação de redes permite ainda às empresas alcançarem maior exposição e reconhecimento público, podendo inclusive, aumentar as possibilidades de parcerias comerciais por conta de sua robustez (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008).

2.6.2 Acesso a soluções

Na administração de um negócio são muitos os desafios que se apresentam. Contudo, a formação de redes pode minimizar estas dificuldades ao possibilitar o acesso a soluções que individualmente seriam mais onerosas ou até mesmo inviáveis. Tendo como objetivo o desenvolvimento dos participantes da rede, o acesso a soluções também tem a finalidade de criar vantagens dificilmente imitáveis pelos concorrentes, como o desenvolvimento de um conceito associado a marca (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008). O acesso a serviços como garantia de crédito, divulgação de oportunidades, auxílio contábil e produtivo podem ser observados nos arranjos produtivos dos distritos italianos (BEST, 1990).

2.6.3. Redução de custos e riscos

Na economia é comum a expressão de que os riscos são proporcionais aos ganhos, projetos com maior possibilidade de ganhos envolvem também maiores riscos. Partindo deste ponto de vista, as ações cooperadas possibilitam a diluição dos custos e riscos uma vez que as empresas são capazes de captar as fontes de eficiência das demais empresas (BALESTRIN E VERSCHORREE, 2008).

2.6.4. Relações sociais

Entendido na literatura como capital social, as relações sociais possuem características que, possibilitam ou não, a formação e manutenção de ações colaborativas. Segundo Amaro Neto (2008), o capital social é formado pelo conjunto de características da organização humana, podendo ser averiguado nas relações entre indivíduos, nas normas de comportamento, nas obrigações e na credibilidade do indivíduo.

Desta forma, o capital social pode potencializar as ações cooperadas uma vez que os relacionamentos com laços fortes dos agentes envolvidos resultam em atividades mais produtivas e eficientes (AMARO NETO, 2008).

As relações sociais trazem benefícios além dos econômicos, como o sentimento de pertencimento, que paralelamente limita as situações de oportunismo em ações cooperadas.

2.6.5. Aprendizagem

Na sociedade moderna, a principal capacidade que as empresas devem desenvolver para se manterem produtivas e competitivas está em transformar informações e conhecimento em ativos econômicos, aumentando assim vantagem competitiva das mesmas.

O trabalho dos autores Nonaka e Takeuchi (1997), nos ajudam a entender o processo pelo qual o conhecimento é gerado. Partindo de experiências individuais, o conhecimento é expandido pelas dinâmicas de interação em nível organizacional. Apesar dos autores argumentarem que o processo de construção de conhecimento envolve necessariamente os indivíduos, as organizações ou redes podem proporcionar relações positivas entre indivíduos e entre estes e seu ambiente, o que conseqüentemente será convertido em

conhecimento.

A seguir, a tabela IV sintetiza a definição dos ganhos advindos da cooperação e seus benefícios para os participantes da ação.

Tabela IV – Ganhos advindos das redes de cooperação

Ganhos	Definição	Benefícios para os associados
Escala e poder de mercado	Obtido com o crescimento do número de associados.	Representatividade, credibilidade, força de mercado e relações comerciais amplas.
Geração de soluções	Produtos e serviços disponibilizados aos associados.	Capacitação, assessoria jurídica, consultoria empresarial, crédito, marketing em conjunto.
Redução de riscos e custos	Diluir custos e riscos de determinadas ações.	Novos investimentos, produtividade, atividades compartilhadas.
Acumulo de capital social	Aprofundamento das relações sociais geram sensação de pertencimento.	Confiança, limitação do oportunismo e reciprocidade.
Aprendizagem	Socialização do conhecimento fortalecem a aprendizagem coletivas.	Socialização de informações e experiências, benchmarking.
Inovação	Ações inovadoras desenvolvidas em conjunto, modelo de inovação aberta.	Novos mercados e serviços, novas práticas, acesso a novos mercados e novos modelos de negócios

Fonte: Adaptado de Ballestrin e Verchoore (2008, pag. 120)

No próximo capítulo, caracterizações gerais, apresentarse-á um breve panorama histórico da região, seguido pela caracterização da indústria local, da relevância econômica do turismo e das características do setor hoteleiro.

3. CARACTERIZAÇÕES GERAIS

Neste tópico, abordar-se-á a relevância histórica do ciclo cafeeiro e seus desdobramentos para a região, além de caracterizar o parque industrial, a economia do turismo e a indústria hoteleira em atividade na região.

3.1. O CICLO CAFEIEIRO

A região do Vale do Paraíba Fluminense, onde está inserido o Vale do Café, foi palco de um período de grande atividade econômica. O café produzido na região chegou a ser o maior produto exportado pelo Brasil na época. Toda riqueza gerada pelo café se reflete até hoje, na arquitetura das fazendas de café, atualmente desativadas ou voltadas para outras atividades.

O poder econômico e a força dos hábitos de consumo europeus fizeram com que surgisse na região centenas de casas rurais, refletindo todo poder econômico dos Barões do Café. Silveira (2007) estima que existiam na primeira metade do século XIX, cerca de duzentas fazendas no Vale do Paraíba Fluminense. Seus proprietários, oriundos principalmente da zona do ouro mineiro e detentores de grande poder econômico, tinham filhos estudando na Europa (os futuros barões). A cultura européia, trazida pelos herdeiros, influenciou diretamente a arquitetura dos casarões, muitos deles demolidos e reconstruídos, de modo a traduzir todo luxo e glamour da aristocracia rural.

A falta de mão de obra para colheita e a forte concorrência internacional traçavam o início do fim dos tempos áureos de grandes riquezas dos Barões. O início da decadência foi marcado por empréstimos bancários, que visavam manter a estrutura, funcionando perante às dificuldades econômicas. Entretanto, muitos empréstimos venciam e as terras eram hipotecadas. O século XX foi marcado por conflitos de herança e mudança da atividade produtiva das fazendas, que tinham na pecuária leiteira sua fonte de receita, embora sem a mesma importância do café. Em um movimento de aquisições e valorização da história, as fazendas começaram a ser vendidas e muitos donos fizeram reformas que alteraram as características essenciais da arquitetura. A partir de 1970, as propriedades passam a pertencer a uma nova elite, que apostou no turismo como uma alternativa para

complementar a renda e manter os custos de manutenção de seus empreendimentos (SILVEIRA, 2007).

3.2. O PARQUE INDUSTRIAL

A atividade industrial no Vale do Café está concentrada principalmente nas cidades de Volta Redonda e Barra Mansa, que juntas formam uma conurbação a partir de suas sedes. Para fins de ilustração, a Região do Médio Paraíba (que engloba, além do Vale do Café as cidades de Resende, Itatiaia, Porto Real e Quatis) é a região mais industrializada do Estado depois da região metropolitana (CEPERJ, 2015).

O crescimento industrial da região esta fortemente ligado à implantação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), que desempenhou papel multiplicador na atividade industrial regional, agregando à região outras indústrias e prestadores de serviço. No âmbito do Vale do Café, as cidades de Valença, Barra do Piraí e Piraí também possuem indústrias importantes para a região. Cabe ressaltar ainda, a importância de outras cidades do Médio Paraíba, devido às indústrias que por lá se implantaram ao longo dos últimos anos. Destacamos, entre elas, Resende, que abriga indústrias diversas tais como químicas, automotivas, metal-mecânico, informática, têxtil e logística, além de fábrica de ônibus e caminhões, e Porto Real, que possui indústrias de vidro, galvanização e montadoras de automóveis (CEPERJ, 2015).

A facilidade de acesso aos principais mercados é permitida através de rodovias estratégicas, como Rodovia Presidente Dutra, que liga os estados de Rio de Janeiro e São Paulo e a BR-393, que possibilita a conexão com a rodovia BR-040, ligando a cidade do Rio de Janeiro a Belo Horizonte, sendo um motivador para a atração de novas indústrias (CEPERJ, 2015).

3.3. ECONOMIA DO TURISMO

O turismo é uma atividade com relevante papel no desenvolvimento local, uma vez que gera emprego, distribuição e aumento de renda, além de movimentar indiretamente 52 setores da economia (WTTC, 2015).

O turismo inclui tanto o deslocamento e as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas, bem como as relações que surgem entre eles, em lugares distintos de seu ambiente natural, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano e mínimo de 24 horas (pernoite no destino), principalmente com fins de lazer, negócios e outros (WTTC, 2015).

Segundo Dias (2003), nas sociedades pós-modernas, o turismo tornou-se uma das atividades mais importantes, devido às suas características básicas de geração de benefícios e aproximação entre os povos. Em 2014 o turismo foi responsável por produzir, direta e indiretamente, 9,8% do Produto Interno Bruto (PIB) global e gerar cerca de 276 milhões de empregos. No Brasil, cerca 9,6% do PIB nacional provém desta atividade, que empregou 8,8 milhões de pessoas em 2014 (WTTC, 2015).

O turismo é uma atividade de demanda, associado ao consumo, sendo que seu desempenho é fortemente influenciado pelo crescimento no nível de renda dos consumidores efetivos e dos demandantes potenciais (MTUR, 2013).

Segundo o anuário estatístico do turismo, divulgado pelo Ministério do Turismo em 2013, o volume de turistas estrangeiros em visita ao Brasil, atingiu a marca de 5,6 milhões, em 2012. Deste total, o Rio de Janeiro recebeu 20,5%. A mesma pesquisa revelou as motivações do turista ao visitar o Brasil: 46,8% foram motivados pelo turismo de sol e praia e 21,3% pela natureza, ecoturismo ou aventura. O estado do Rio de Janeiro, afirmando seu potencial para o turismo, recebeu 29,6% dos turistas que vieram à lazer para o Brasil.

O principal meio de hospedagem utilizado pelos turistas estrangeiros foram hotéis, flats, pousadas, resorts, albergues e campings (totalizando 56,9%). Este fato pode ser justificado pela grande participação do mercado sulamericano, sendo que 43,1% dos turistas se hospedaram em casas alugadas, de amigos ou próprias.

Segundo o relatório, cerca de 29,4% dos turistas internacionais provém da Argentina.

O gasto per capita ficou em U\$73,77 e tempo médio de permanência no país é de 11,9 dias. Ainda segundo o Ministério do Turismo, o turismo doméstico, representado pelo movimento interno dos residentes no país, já responde por 85% da receita do setor, representado 10 desembarques nacionais para cada desembarque internacional. Além disso, é uma das atividades econômicas que demandam o menor investimento para a geração de trabalho. Segundo a FIPE (2006), a hotelaria demanda cerca de R\$16.198,60 do valor de produção da atividade para geração de um posto de trabalho, valor inferior aos demandados por outros setores como a indústria têxtil (R\$27.435,20), construção civil (R\$28.033,00) e siderurgia (R\$68.205,90).

Por ser uma atividade que possibilita o desenvolvimento socioeconômico, ao movimentar diversas atividades econômicas e desenvolver infraestrutura local, o turismo tem sido utilizado pelos governantes como um instrumento estratégico na superação de problemas sociais (SILVA, 2014).

Desta forma, compreende-se a magnitude que o desenvolvimento do turismo proporciona à localidade com potencial para promover diversos benefícios para a comunidade e para economia local.

3.4. A INDÚSTRIA HOTELEIRA

A indústria hoteleira compreende todo conjunto de empresas que prestam serviço de alojamento temporário mediante cobrança de diária, conforme exposto artigo 23 da Lei nº 11.771/2008.

“Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária”(BRASIL, 2008).

Excluem-se desta definição os estabelecimentos que oferecem alojamento mediante cobrança por período de horas, popularmente conhecidos como motéis. Segundo relatório do IBGE (2012), a indústria hoteleira brasileira possuía em 2012, 34.733 estabelecimentos que empregavam 379.482 pessoas com carteira assinada. Alguns aspectos importantes

foram levantados no mesmo estudo, revelando que o segmento é desconcentrado, ou seja, as oito maiores empresas representam juntas menos de 25% do mercado. Ainda segundo o relatório do IBGE, os serviços de alojamento empregam em média, 12 pessoas por estabelecimento, com média de 1,7 salários mínimos por funcionário, (médias superiores aos serviços equivalentes abordados no estudo) IBGE (2012).

Um estudo sobre o impacto econômico gerado pelo setor de hospedagem aponta que a produção direta e indireta gerada por impulso do setor de hospedagem corresponde a R\$8,7 bilhões. A região Sudeste se destaca nesse contexto por ser responsável por 58% deste impacto e por concentrar 94% deste consumo na própria região Sudeste, não gerando divisas significativas para outras regiões (FIPE, 2006).

Segundo o Sistema Brasileiro de Classificação (SBCLASS, 2010), instrumento oficial do governo que estabelece os parâmetros e exigências para ser classificado pelo padrão de estrelas, as categorias possíveis para classificação no Brasil são as seguintes:

a) *Hotel*: estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária.

b) *Resort*: hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.

c) *Hotel-fazenda*: localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.

d) *Cama e Café*: hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida.

e) *Hotel-Histórico*: instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda, que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos.

6) *Pousada*: empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento

temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs. Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

7) *Flat/Apart Hotel*: constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

Após conceituar-se os tipos de hotéis e suas respectivas características, optou-se por proceder uma pesquisa exploratória com a finalidade constatar o número de hotéis disponíveis no Vale do Café. Infelizmente não se encontrou estudos ou relatórios que apresentem os dados de maneira organizada. Assim sendo, procedeu-se uma extensa pesquisa nos sites oficiais dos municípios que compõem o Vale do Café, a fim de buscar as opções de hospedagem em cada município.

Tabela V – Número de hotéis por categoria/cidade

Cidade	Hotel	Pousada	Hotel Fazenda	Resort	Hotel Histórico	Cama e Café	Flat Apart Hotel	Não Classificados	Total
Volta Redonda	9	2						1	12
Barra Mansa	7								7
Pinheiral	1							1	2
Pirai	5	6	4						15
Barra do Pirai	3	18	8	2				2	33
Vassouras	4	4	2	1					11
Valença	5	2						1	8
Mendes	1	2	1					1	5
Paulo de Frontin	4	4	3					1	12
Paty do Alferes	3	22	1					1	27
Rio das Flores		8	2	1					11
Miguel Pereira	2	15	5	1					23
Paracambi	3						1		4
Total	47	83	26	5	0	0	1	8	170
Percentual	27,6%	48,9%	15,3%	2,9%	0%	0%	0,6%	4,7%	100%

Fonte: Resultado do meta estudo elaborado pelo autor.

Em consequência da limitação de alguns sites (muitos em manutenção), optou-se por complementar a pesquisa através de sites especializados, sites de reservas hoteleiras e sites de avaliação de serviços.

Pelo fato do SBCLASS ser um sistema de classificação facultativo, não foi possível seguir as orientações contidas nele para se estabelecer a categoria de cada hotel. Portanto, procedeu-se o critério de autoclassificação, em que os hotéis foram categorizados de acordo com a nomenclatura que os mesmos se apropriam para divulgarem seus serviços. Os resultados estão dispostos na tabela V. Cabe ressaltar que os hotéis que utilizam nomenclaturas distintas das sugeridas pela Embratur, através do SBCLASS, foram classificados como *Não Classificados*.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

4. MÉTODO

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização da pesquisa. O estudo foi realizado em duas fases. Na primeira fase foram realizados os seguintes procedimentos, a saber: elaboração do meta estudo; realização das entrevistas exploratórias; escolha dos locais da pesquisa de campo; elaboração do instrumento de pesquisa; seleção da população e da amostra. Na segunda foi realizado o pré-teste do questionário, e após alguns ajustes, seguiu-se para a coleta de dados no campo com a aplicação de questionários na amostra remanescente. Após a coleta de dados, iniciou-se a análise e descrição do resultados da pesquisa, finalizando com as considerações finais e conseqüente encerramento da dissertação.

4.1. PRIMEIRA FASE DA PESQUISA

O presente estudo foi delineado inicialmente a partir da experiência profissional do autor. Entretanto, ao longo do processo de amadurecimento do projeto, notou-se a necessidade de ir a campo obter informações sobre o mercado hoteleiro e suas experiências com a prática da cooperação. Para tal, optou-se por proceder um estudo de caráter exploratório e de abordagem qualitativa.

Segundo Vergara (2000), o caráter exploratório se justifica quando há pouco conhecimento sistematizado acerca de um tema. Visão também corroborada por Gil (2010, p.27), quando o mesmo afirma que as “pesquisas exploratórias são utilizadas para proporcionar um visão geral, que possibilite esclarecer idéias e conceitos tendo em vista a formulação de problemas ou hipóteses”.

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

Os principais objetivos da primeira fase deste estudo foram: revisar o estado da arte dos principais temas que a pesquisa aborda, identificar as características do mercado (tamanho das hotéis e formas de administração), entender a relevância do tema para o setor, realizar contato com um executivo da área e obter contatos para a segunda fase da pesquisa.

Para atender parte dos objetivos, realizou-se no dia 30 de março de 2015, às 19h10, uma entrevista de aproximadamente 1h38m de duração, com a Executiva/01, proprietária de dois hotéis na região do Vale do Café e ex-presidente do Conselho Regional do Vale do Café (Conciclo).

A partir da entrevista exploratória foi possível delinear quais estratégias de cooperação seriam testadas na pesquisa de campo, com base nos relatos da Executiva/01 foi possível estabelecer as dez estratégias utilizadas na pesquisa, bem como, foi possível definir os critérios para escolha dos entrevistados

4.1.1. O Vale do Café

Localizado no Sul do estado do Rio de Janeiro, o Vale do Café contempla 13 municípios, distribuídos em uma área de 5.828km² e possui cerca de 810 mil habitantes (IBGE, 2012).

O agrupamento e definição das regiões é fruto do trabalho da Secretaria Estadual de Turismo (SeTUR) que, seguindo o plano de regionalização do turismo (proposto pelo Ministério do Turismo), ordenou os municípios com maiores similaridades em regiões com o propósito de estabelecer políticas públicas para o desenvolvimento do turismo.

No ano de 2005 a SeTUR elencou as 6 regiões turísticas estratégicas, ou seja, as regiões que possuem equipamentos consolidados ou em processo de consolidação e que em consequência disso, possuem maior potencial para desenvolver o turismo no curto prazo.

Os dados socioeconômicos apontam que a região não possui participação relevante no PIB do estado, representando menos de 5% do valor gerado pelo conjunto de municípios do estado, o que interfere diretamente na renda per capita, também inferior a média estadual.

No tabela VI são relacionadas as principais características socioeconômicas das cidades que compõem o Vale do Café.

Tabela VI – Características socioeconômicas das cidades.

Cidade	População	IDH-municipal	PIB	PIB per capita
Barra do Pirai	94.778	0,733	1 399 280	14 689,06
Barra Mansa	117.813	0,729	3 195 443	17 916,19
Eng. Paulo de Frontin	13.237	0,722	151 453	11 366,90
Mendes	17.935	0,736	194 037	10 791,22
Miguel Pereira	24.642	0,745	322 731	13 066,57
Paracambi	47.124	0,729	529 858	11 123,30
Paty do Alferes	26.359	0,671	294 362	11 121,01
Pinheiral	22.719	0,715	225 401	9 813,68
Pirai	26.314	0,708	464 112	13 398,93
Rio das Flores	8.561	0,68	9 098 309	35 126,98
Valença	71.843	0,738	1 399 280	14 689,06
Vassouras	34.410	0,714	3 195 443	17 916,19
Volta Redonda	257.803	0,771	151 453	11 366,90
Vale do Café	763.538	0,722	20.621.162	14.798,92
<i>Estado do Rio de Janeiro</i>	<i>16.641.173</i>	<i>0,761</i>	<i>462.376.208</i>	<i>28.696,42</i>
Brasil	204.105.300	0,727	4.143.013.337	21.535,65

Fonte: IBGE (2012), PNUD (2013)

Outro dado importante apresentado na tabela VI é o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-m). Este índice foi desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) com o intuito de estabelecer uma ferramenta capaz de medir o desenvolvimento humano na realidade brasileira.

Os dados apontam que a média aferida no Vale do Café é inferior às médias nacional e estadual. Embora os dados estejam abaixo das médias, preferiu-se apreciá-los como uma oportunidade de explorar os benefícios que o turismo tem a oferecer para o desenvolvimento socioeconômico da região (SILVA, 2014).

A Figura 1 ilustra a região do Vale do Café definida pela Secretaria de Turismo do Estado do Rio de Janeiro, como uma das 6 regiões estratégicas do estado.

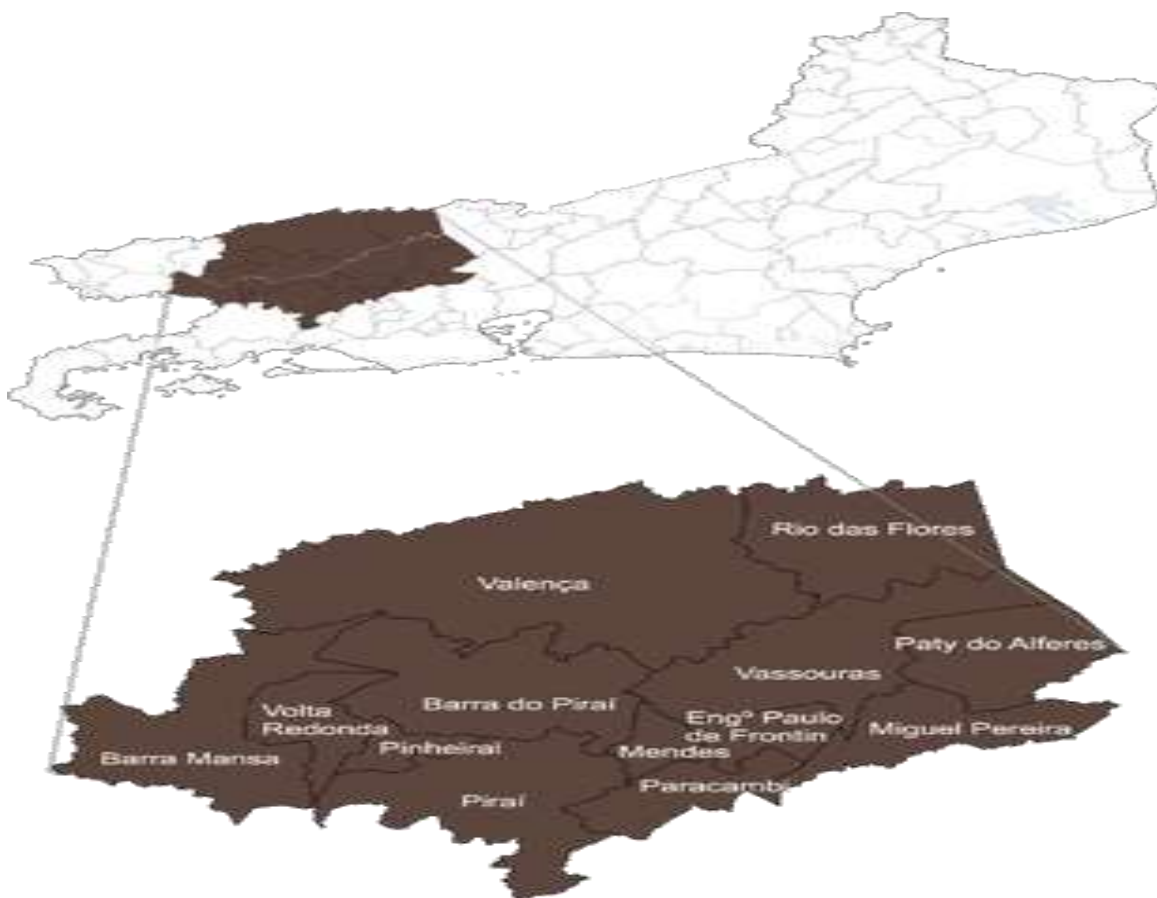


Figura 1 – Região Turística Estratégica do Vale do Café

Fonte: Cidades Maravilhosas, 2014

4.1.2. Definição da população e da amostra

A população desta pesquisa foi definida através do levantamento feito pelo autor para apurar o número de hotéis disponíveis na região do Vale do Café (resultado exposto na tabela V) e os relatos obtidos pela entrevista com a Executiva/01 na fase exploratória. A partir dos números obtidos, optou-se por definir a amostra do estudo de forma intencional.

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

Segundo relatos da Executiva 01, as principais ações de cooperação experimentadas na região se deram principalmente entre os hotéis-fazenda e os hotéis, contudo, optou-se

por também ouvir os relatos das pousadas nesse estudo, para compreender melhor o fenômeno. Desta forma, estabeleceu-se que farão parte da pesquisa apenas os Hotéis, Hotéis-fazenda e as Pousadas. Os outros estabelecimentos (Resorts, Flats, Cama e Café e Hotéis Históricos) por representarem menos de 4% da população e por não terem sido citados na entrevista exploratória, serão excluídos da amostra.

A figura 2 ilustra a região do Vale do Café, em destaque (amarelo), onde a pesquisa foi realizada.



Figura 2 – Região do Vale do Café em destaque (amarelo).

Fonte: SEPDET/TURISRIO, 2001

Inicialmente, tinha-se a pretensão de realizar a pesquisa somente em cidades que tivessem, pelo menos um empreendimento de três categorias distintas (hotéis, pousadas e hotéis-fazendas). Todavia, durante a realização das entrevistas e da busca por interessados em participar da mesma, decidiu-se abranger todas as cidades do Vale do Café, tendo em vista a dificuldade de marcar entrevistas com os gestores dos empreendimentos. Ainda assim, preferiu-se manter sete entrevistas, por tipo de empreendimento. Desta forma, três

idades foram retidas da amostra: Paracambi, Mendes e Barra Mansa.

Apesar das incessantes tentativas de contato com hotéis nestas cidades, não houve sucesso em efetivar as entrevistas, seja por dificuldade em localizar o gestor do empreendimento, seja pelo atendimento ao critério inicial de sete entrevistas por tipo de empreendimento.

Paracambi e Barra Mansa, por exemplo, só possuem empreendimentos na categoria hotéis, e, durante as tentativas de contato para realização das entrevistas o critério de 7 hotéis foi atendido e estas cidades foram descartadas da amostra. Mendes, por sua vez, possui quatro empreendimentos, sendo uma pousada, um hotel-fazenda e dois hotéis. Os hotéis negativamente o convite para entrevista. No hotel-fazenda não foi possível contactar o gestor, já na pousada, houve agendamento de uma entrevista, mas não efetivou-se.

4.2. SEGUNDA FASE DA PESQUISA

Neste tópico, serão abordadas as atividades desenvolvidas na segunda fase da pesquisa, que iniciou-se após a aprovação do projeto pela banca de qualificação. Nesta etapa realizou-se o pré-teste do questionário, que foi utilizado nas entrevistas, iniciadas após pequenos ajustes. A coleta de dados aconteceu entre os meses de Agosto e Setembro deste ano. Foram realizadas 22 entrevistas, além de duas pra o pré-teste. Somente 21 entrevistas foram aproveitadas na etapa de análise dos dados, tendo em vista que um dos entrevistados não atendia ao requisito de ser um hotel independente. A seguir, pode-se observar os detalhes realizados em cada etapa da segunda fase da pesquisa.

4.2.1 Elaboração do questionário e realização do pré-teste

Após a finalização do questionário (Anexo I), realizou-se o pré-teste do mesmo, com dois elementos da amostra, nos dias 4 e 6 de agosto. Segundo Gil (2010) “ o pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão”. As entrevistas duraram 1h12m33s e 45m28s, respectivamente. O Executivo/02 sugeriu que as formas de administração das estratégias abordadas no trabalho fossem tratadas em conjunto e não isoladamente, como proposto inicialmente. Segundo o entrevistado, as perguntas se repetiam com muita frequência e, por não haver uma estrutura formal de cooperação e/ou

associativismo na região, a resposta era dificultada. O ponto levantado foi observado atentamente na segunda entrevista do pré-teste. O Executivo/03, sentiu dificuldade em determinar formas de administração para cada estratégia, preferindo não responder a pergunta em mais de um caso. Desta forma, manteve-se somente as perguntas de viabilidade e participação das estratégias e formulou-se uma nova pergunta, que questionava de que forma as estratégias cooperadas poderiam ser geridas.

Uma vez testado o questionário, prosseguiu-se para o agendamento e realização das entrevistas com os elementos remanescentes da amostra.

4.2.2 Coleta de dados

Uma vez definida a amostra, o levantamento de dados deu-se pela realização de entrevistas aprofundadas. Conforme indicam Martins e Theophilo (2009), entrevistas são usadas para coletar informações e evidências que permitam entender os significados atribuídos pelos entrevistados a questões e situações de contextos desconhecidos.

Segundo Roesch (2003), entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. Iniciou-se a coleta de dados no dia 17 de agosto às 9h na cidade de Miguel Pereira, a tabela VII apresenta um resumo das entrevistas realizadas, suas respectivas datas, locais e duração.

Deste modo, as entrevistas foram conduzidas individualmente com gestores ou proprietários dos empreendimentos, através de formulários semiestruturados.

A estruturação de entrevista com perguntas abertas são particularmente úteis em pesquisas exploratórias quando o pesquisador quer saber “como as pessoas pensam e não quantas pessoas pensam de determinado modo” (KOTLER & KETTLER, 2006, p.104).

Segundo Roesch (2003), entrevistas sem nenhuma estruturação não são recomendadas pois resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar. Enseja-se assim, compreender como as variáveis se apresentam em seus contextos, ou seja, pressupõe-se que o comportamento humano é melhor compreendido no meio social onde ocorre (QUEIROZ, 1992).

Tabela VII – Resumo das entrevistas realizadas

Identificação	Município	Data	Horário	Duração
Gestor/01	Miguel Pereira	17/08/15	09h	46min38s
Gestor/02	Miguel Pereira	17/08/15	13h30min	44min54s
Gestor/03	Miguel Pereira	17/08/15	16h	24min57s
Gestor/04	Vassouras	19/08/15	09h	1h16min27s
Gestor/05	Vassouras	19/08/15	13h	52min31s
Gestor/06	Paty do Alferes	20/08/15	11h	53min21s
Gestor/07	Pirai	24/08/15	09h	44min52s
Gestor/08	Eng. Paulo de Frontin	25/08/15	10h	58min52s
Gestor/09	Pirai	12/09/15	16h	1h29min45s
Gestor/10	Volta Redonda	16/09/15	10h	32min28s
Gestor/11	Valença	17/09/15	10h	1h10min56s
Gestor/12	Valença	17/09/15	13h30min	30min13s
Gestor/13	Valença	17/09/15	16h	35min28s
Gestor/14	Rio das Flores	21/09/15	10h	39min32s
Gestor/15	Rio das Flores	21/09/15	13h	58min21s
Gestor/16	Barra do Pirai	28/09/15	10h	34min42s
Gestor/17	Pinheiral	28/09/15	12h	37min05s
Gestor/18	Barra do Pirai	02/10/15	09h	47min18s
Gestor/19	Volta Redonda	06/10/15	11h	49min18s
Gestor/20	Pirai	08/10/15	10h	40min37s
Gestor/21	Pirai	08/10/15	18h	43min29s
Tempo total de duração das entrevistas				16h51min44s
Média de duração das entrevistas				44min04s

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as entrevistas realizadas foram registradas em gravações de áudio, para que posteriormente, fosse possível analisá-las com mais profundidade. Caso algum entrevistado não autorizasse a gravação, os pontos abordados na entrevista seriam registrados mediante à tomada de notas, fato esse que não ocorreu.

Ao todo, foram cerca 16 horas e 51 minutos de gravações, com média de 44 minutos por entrevista. Somente na entrevista com o Gestor/20 sucederam problemas com interrupções repetidas, pois haviam hóspedes chegando e era a proprietária quem fazia o *check-in*. Apesar dos contratemplos, concluiu-se a entrevista com êxito. Ao todo foram realizadas 22 entrevistas, sendo que uma foi descartada pois o empreendimento não atendia ao critério de ser hotel independente.

4.2.3. Análise e interpretação dos dados

Segundo Gil (2010), o processo de análise dos dados coletados tem a função de organizar e resumir os dados, a fim de obter respostas ao problema proposto. Embora o autor argumente que não existam fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores na etapa de análise de dados qualitativos, este processo pode seguir alguns procedimentos que facilitam a análise.

Alguns autores (Miles e Huberman 1994, Martins e Theophilo, 2009), sugerem três etapas para proceder na análise de dados qualitativos, a saber: redução, apresentação e verificação.

A redução, segundo os autores, consiste na seleção e posterior simplificação dos dados obtidos de modo a possibilitar a transformação dos dados originais em sumários temáticos que atendam aos objetivos da pesquisa.

A apresentação consiste na organização sistemática dos dados de modo a possibilitar o estabelecimento de semelhanças, diferenças e interrelacionamentos.

Por fim, a verificação consiste na revisão dos dados a fim de buscar padrões, regularidades e explicações que possibilitem a conclusão que devem ser validadas para assegurar que as mesmas são defensáveis e dignas de crédito.

Gil (2010) argumenta que o processo de análise e interpretação estão intimamente ligados, especialmente nas pesquisas qualitativas. Deste modo, o autor poderá iniciar a busca por conclusões para sua pesquisa, fundamentadas evidentemente, nas teorias que sustentam o trabalho e são discutidas na revisão teórica, já na etapa de análise dos dados. Os dados desta pesquisa foram analisados da seguinte forma:

a) o roteiro das entrevistas foi analisado com o intuito de adquirir dados para a parte quantitativa do projeto, são eles: diária e ocupação média, tempo de atuação das empresas, número de funcionários, a viabilidade das estratégias, a participação ou não das empresas nas estratégias e o grau das dimensões cooperação, concorrência e confiança.

b) as entrevistas gravadas foram ouvidas e seus pontos-chave foram anotadas para se estabelecer as conclusões do trabalho.

c) Os conteúdos extraídos das anotações foram agrupados e posteriormente analisados.

4.2.4. Limitação do Estudo

O presente estudo limita-se ao analisar o problema de pesquisa a partir dos hotéis situados na região do Vale do Café, que sejam administrados de forma independente, ou seja, que não façam parte de nenhuma rede hoteleira.

Naturalmente, existe uma limitação estrutural neste trabalho, que é inerente à toda pesquisa desenvolvida, por meio de questionários e entrevistas. Isto se deve ao fato de não se poder averiguar a fundo a exatidão das respostas dadas pelos entrevistados, uma vez que estas são influenciadas por diversos fatores, tais como: o estado emocional do entrevistado, fatores culturais, fatores socioeconômicos ou até mesmo influências advindas de situações gerenciais do próprio negócio.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são expostos os resultados obtidos na coleta de dados. Os resultados foram organizados com o objetivo de facilitar a organização das respostas dos objetivos intermediários. Os tópicos 5.1 e 5.2 buscaram responder ao objetivo intermediário (*a*). O tópico 5.3 buscou responder ao objetivo intermediário (*b*). O tópico 5.4 buscou responder aos objetivos (*c* e *d*). O tópico 5.5 buscou responder o objetivo intermediário (*e*) e por fim os objetivos intermediários (*f*, *g* e *h*) foram respondidos nos tópicos 5.6, 5.7 e 5.8.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Apresentamos, neste tópico, as características básicas dos hotéis pesquisados. Para tal utilizou-se dos seguintes atributos: tempo de atuação no mercado, números de unidades habitacionais (Uh's), número de funcionários do empreendimento, ocupação média anual, diária média anual e o principal segmento de mercado. Os resultados se encontram expostos nas tabelas VIII, IX e X a seguir. Seguindo o critério de divisão por tipo de empreendimento, apresentamos os resultados separadamente em Pousadas, Hotéis e Hotéis-fazenda.

Tabela VIII – Características das Pousadas

Pousadas	Tempo de mercado (anos)	Uh's	Funcionários	Diária média	Ocupação média	Principal mercado
Gestor/02	3	13	4	R\$ 240,00	70%	Lazer
Gestor/03	32	12	2	R\$ 100,00	60%	Lazer
Gestor/04	35	32	0	R\$ 165,00	21,6%	Lazer
Gestor/05	10	6	5	-	70%	Lazer
Gestor/13	8	11	7	R\$ 200,00	80%	Lazer
Gestor/15	12	15	3	R\$ 195,00	23,3%	Religioso
Gestor/19	3	9	3	R\$ 220,00	70%	Lazer
Média	14	14	3,4	R\$ 186,87	56%	Lazer

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela VIII reúne as características das pousadas pesquisadas no estudo. Os resultados médios foram obtidos a partir de média aritmética simples. O tempo médio de atuação no mercado é de 14 anos. As pousadas são os empreendimentos que possuem o

menor número médio de Uh's e funcionários, com 14 Uh's e 3,4 funcionários. Cabe ressaltar que as pousadas representadas pelos Gestores (04 e 15), funcionam exclusivamente aos finais de semana e, por conta disso, sua ocupação média que refere-se ao final de semana, foi recalculada de modo a representar a ocupação média anual, que na média geral ficou em 56%. Outro ponto importante sobre o empreendimento do Gestor/04 é que o mesmo não possui nenhum funcionário fixo, trabalhando exclusivamente com mão de obra extra nos finais de semana. O Gestor/05 não quis informar a diária média, por conta disso a média considerou somente 6 indivíduos. A diária média das pousadas foi de R\$186,87 e seu principal segmento de mercado o lazer, sendo seus hóspedes provenientes em sua maioria do Rio de Janeiro (capital).

É importante ressaltar que, durante as entrevistas, quando questionados sobre os números médios de ocupação e diária, a maioria dos gestores, não só das pousadas, demonstraram certo nervosismo ao responder, sugerindo que estes tipos de controle são feitos de forma amadora, seja pelo tipo de gestão, seja pela carência de recursos, como um sistema de gestão hoteleira.

Tabela IX - Características dos Hotéis

Hotéis	Tempo de mercado	Uh's	Funcionários	Diária média	Ocupação média	Principal mercado
Gestor/07	52	52	49	R\$ 198,00	46%	Lazer
Gestor/08	20	60	27	R\$ 240,00	90%	Negócios
Gestor/09	70	52	17	R\$ 100,00	30%	Negócios
Gestor/10	27	22	5	R\$ 80,00	80%	Negócios
Gestor/11	16	52	20	R\$ 220,00	55%	Negócios
Gestor/16	70	122	70	R\$ 250,00	48%	Negócios
Gestor/17	15	24	9	R\$ 125,00	70%	Negócios
Média	38	54,85	28,18	R\$ 173,28	59,85%	Negócios

Fonte: Elaborado pelo autor

Os Hotéis estudados possuem características distintas das pousadas e hotéis-fazenda, a começar pelo tempo de atuação no mercado, que chegou a média de 38 anos. Apresentam a diária média mais baixa entre os três empreendimentos pesquisados. Contudo, possuem mais apartamentos e funcionários em média, além de ter no mercado corporativo (negócios) sua principal fonte de clientes. Os gestores dos hotéis foram os que

menos tiveram dificuldades para responder aos questionamentos de diária e ocupação média.

Tabela X - Características dos Hotéis-fazenda

Hotéis-fazenda	Tempo de mercado	Uh's	Funcionários	Diária média	Ocupação média	Principal mercado
Gestor/01	25	50	45	R\$ 500,00	25,6	Lazer
Gestor/06	10	14	10	R\$ 550,00	22	Lazer
Gestor/12	22	63	60	R\$ 500,00	50	Lazer
Gestor/14	40	87	55	-	55	Lazer
Gestor/18	21	14	24	R\$ 400,00	22	Pedagógico
Gestor/20	10	16	0	R\$ 400,00	40	Lazer
Gestor/21	15	52	43	R\$ 500,00	22	Lazer
Média	20	42	33	R\$ 475,00	33,8	Lazer

Fonte: Elaborado pelo autor

Os hotéis-fazenda apresentam perfil bem peculiar: 4 dos 7 hotéis pesquisados funcionam exclusivamente aos finais de semana, o que lhes rende a pior taxa de ocupação entre os empreendimentos pesquisados. Embora a ocupação seja baixa, a diária média dos hotéis-fazenda foi a mais alta do estudo, atingindo R\$ 475,00. Cabe ressaltar que os hotéis-fazenda trabalham no sistema de pensão completa, fato que ajuda a justificar diárias mais elevadas. Na tabela XI, estão compiladas as médias obtidas em cada tipo de empreendimento.

Tabela XI – Características gerais dos empreendimentos

Empreendimentos	Tempo médio de mercado	Número médio de Uh's	Número médio de Funcionários	Diária média	Ocupação média	Principal mercado
Pousadas	14	14	3,4	R\$ 186,87	56%	Lazer
Hotéis	38	54	28,18	R\$ 173,28	59,85%	Negócios
Hotéis-fazenda	20	42	33	R\$ 475,00	33,8	Lazer
Média Geral	24	36	21,5	281,72	49,88	Lazer

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA

Para realização desta pesquisa, foram entrevistados, exclusivamente, sócios ou gerentes dos empreendimentos escolhidos, tendo em vista que somente estas pessoas possuem autonomia sobre as estratégias empregadas no negócio. A seguir, apresentou-se os resultados que traçam o perfil dos entrevistados. Foram explorados neste tópico os seguintes atributos: função exercida na empresa, tempo de atuação na função e no setor, e por fim, o grau de instrução. Na tabela XII, são apresentados os perfis gerais dos entrevistados.

Tabela XII - Perfil geral do entrevistados

Gestores	Tempo na função (em anos)	Tempo no setor (em anos)	Instrução	Função
Gestor/01	23	23	Pós graduado	Sócio
Gestor/02	2	2	Superior incompleto	Sócio
Gestor/03	4	10	Fundamental incompleto	Gerente
Gestor/04	7	7	Pós graduado	Sócio
Gestor/05	8	10	Pós graduado	Gerente
Gestor/06	5	20	Pós graduado	Sócio
Gestor/07	3	30	Pós graduado	Gerente
Gestor/08	1	19	Ensino Médio	Gerente
Gestor/09	15	18	Superior	Gerente
Gestor/10	27	27	Superior	Sócio
Gestor/11	11	131	Ensino Médio	Gerente
Gestor/12	22	22	Superior	Sócio
Gestor/13	2	3	Superior	Gerente
Gestor/14	30	30	Superior	Sócio
Gestor/15	9	9	Pós graduado	Sócio
Gestor/16	4	32	Pós graduado	Gerente
Gestor/17	1	1	Superior incompleto	Gerente
Gestor/18	12	16	Superior	Sócio
Gestor/19	3	3	Superior incompleto	Sócio
Gestor/20	10	10	Pós graduado	Sócio
Gestor/21	15	15	Superior	Sócio
Média	9,7 anos	14,9 anos		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os 21 entrevistados, 12 fazem parte do quadro societário das empresas. Os entrevistados possuem em média 14,9 anos atuando no setor e, em média, 9,7 anos na função.

Mais de 70% dos entrevistados possuem Ensino Superior Completo ou Pós graduação, conforme exposto na tabela XIII.

Tabela XIII- Grau de instrução dos entrevistados por tipo de empreendimento

Instrução	Pousada	Hotéis	Hotéis-fazenda
Fundamental Completo	1		
Fundamental Incompleto			
Ensino Médio Completo		2	
Ensino Médio Incompleto			
Superior Completo		4	3
Superior incompleto	3		
Pós graduado	3	1	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que os hotéis possuem maior número de pessoas com mais de 20 anos de atuação no mercado; o contrário é experimentado pelas pousadas, que possuem maior número de pessoas com até 4 anos de experiência no setor, vide tabela XIV.

Tabela XIV- Tempo de atuação no setor por tipo de empreendimento

Tempo no mercado	Pousada	Hotéis	Hotéis-fazenda
0 a 4 anos	4	1	
5 a 09 anos			
10 a 14 anos	1	1	2
15 a 19 anos			1
Mais de 20 anos	1	5	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 ESTRUTURAS DE COOPERAÇÃO

Durante as entrevistas, foram citadas diversas estruturas formais de cooperação e/ou organizações que fomentam a cooperação, a saber: Conciclo, Preservale, Sebrae, Tour da

Experiência, Associações de Hotéis e Sindicatos. A seguir, serão detalhadas que estruturas são essas e quais são seus principais objetivos.

Os entrevistados citaram, principalmente, duas organizações que atuam no Vale do Café: o Instituto Preservale e o Conciclo. O Instituto Preservale atua principalmente na preservação das fazendas históricas e, paralelamente, desenvolve ações que visam fortalecer o turismo na região, por ter como foco as fazendas. Muitos entrevistados desconheciam a organização ou tinham pouco conhecimento sobre sua atuação. Já os gestores de hotéis-fazenda tinham pleno conhecimento das ações do Instituto, embora frisassem que, nos últimos anos, as ações foram reduzidas. Segundo os Gestores (07 e 09) o Instituto está muito focado nas questões de sustentabilidade, preservação do patrimônio cultural, desenvolvimento do turismo local e promoção das fazendas de café. Por estarem focados nas fazendas, suas ações não reverberam de forma significativa nos demais empreendimentos.

Outra organização bastante citada nas entrevistas foi o Conciclo, fundado a partir da necessidade de se discutir um modelo de fomento para o turismo local. Segundo o Gestor/07, que atuou diretamente nessa organização, inicialmente o Conciclo reunia poucos municípios e, desde de sua fundação, houve forte representação do poder público, tendo em vista que o conselho reunia secretários municipais de turismo e empresários do setor dos municípios participantes. A partir de sua criação, a união do empresários rendeu frutos como os festivais Café, Cachaça & Chorinho e o Festival Vale do Café. Ainda segundo o gestor/07, a organização permaneceu ativa por muito tempo, elaborando projetos de cooperação, como a compra insumos, ações de comunicação e vendas em conjunto.

Segundo o gestor, a organização perdeu força e hoje não está na ativa por conta do aumento dos municípios participantes, fato que ocorreu devido à da pressão exercida pelos membros do poder público e pela dependência que se estabeleceu dos empresários pelo mesmo. As ações perderam força e só passaram a acontecer com o aporte financeiro dos municípios.

Outras organizações foram citadas, porém, os relatos do gestores não contemplaram ações de cooperação. O gestor/06 citou a existência de um Sindicato de Hotéis do Sul Fluminense, que não tinha notícias de sua atuação há anos. O gestor/05 citou a existência de um associação de hotéis local, que não exercia nenhuma atividade. O gestores (03 e 11) citaram a associação comercial da cidade como sendo a estrutura mais próxima de

cooperação que eles conheciam. Os gestores (8 e 16) citaram os sindicatos de hotéis, que na região estudada representam exclusivamente os interesses da classe trabalhadora. O SEBRAE foi citado por diversos gestores como sendo o principal articulador e incentivador das ações cooperadas no Vale do Café. Entre as principais ações organizadas pelo Sebrae e citadas pelos gestores estão: treinamentos, palestras e encontros para promover um determinado tema.

Por fim, o Tour da Experiência foi citado por dois gestores como sendo o atual projeto de cooperação em prática no Vale do Café. Trata-se de um esforço do Instituto Marca Brasil em parceria com o Sebrae e o Ministério do Turismo, para promover os caminhos do Brasil imperial e permitir ao turista a vivência de experiências e não somente a contemplação, como feito nos passeios tradicionais. A iniciativa está reunindo um grupo seleto de empresários da região, a fim de produzir um roteiro turístico que englobe diversas atividades, entre hotéis, restaurantes e artesãos. O gestor/05 já teve oportunidade de participar do Conciclo e de outros projetos de cooperação em seu município, porém afirma que sua participação no Tour da Experiência está sendo, de longe, a mais proveitosa até o momento. Alguns fatores são fundamentais para o sucesso desse grupo. Primeiro, o número de participantes é limitado, sendo a entrada de novos membros sujeita à análise do grupo e objetivo do projeto. Segundo o gestor o objetivo dos participantes é comum, o que torna as ações mais coesas e fáceis de serem implementadas.

5.4 VIABILIDADE GERAL DAS ESTRATÉGIAS

O objetivo deste tópico foi identificar quais estratégias, entre as identificadas na pesquisa exploratória, seriam ou não viáveis de serem realizadas, na opinião dos gestores de empreendimentos hoteleiros no Vale do Café. Assim, objetivou-se responder aos objetivos intermediários (*c* e *d*). As estratégias descritas nos itens 5.4.1 a 5.4.10 seriam consideradas viáveis ou não, conforme critério adotado por Saldanha (2009), em que as estratégias viáveis deveriam obter percentual acima de 50%, tendo em vista que sua implementação esta sujeita à viabilidade para a maioria das empresas.

5.4.1. Estratégia 01 - Cooperação em compra de matéria prima básica

O principal objetivo desta estratégia é formar uma central de compras com outros hotéis, para obtenção de melhores condições de negociação frente aos fornecedores, tendo em vista que a união dos hotéis pode promover o aumento da escala.

Tabela XV – Resultados Estratégia 01

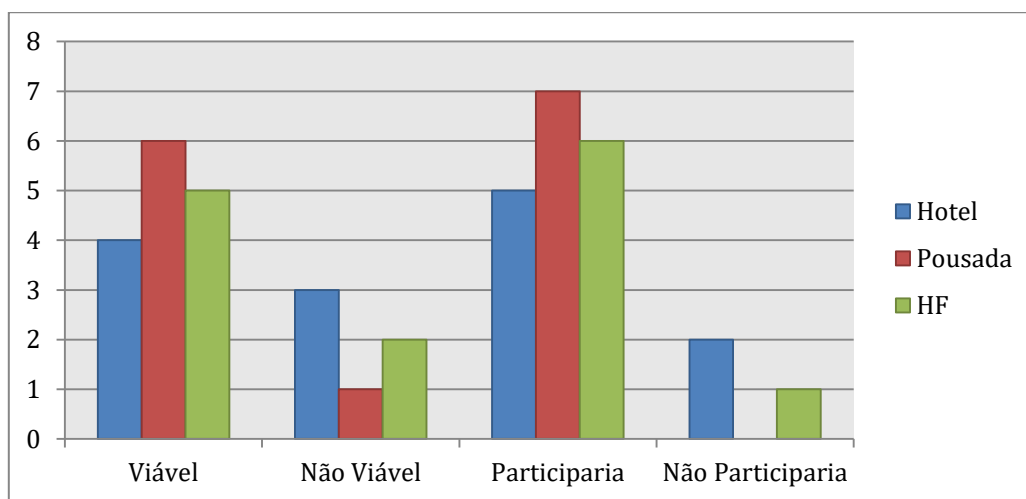
Gestores	Viabilidade	Participação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Viável	Sim	É viável, mas considera que precisa de uma liderança forte.
Gestor/02	Viável	Sim	Se houver seriedade dos participantes.
Gestor/03	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/04	Não é viável	Sim	Convencer os outros seria difícil pois envolve dinheiro.
Gestor/05	Viável	Sim	Participaria se houvesse controle e planejamento.
Gestor/06	Viável	Sim	Excelente idéia.
Gestor/07	Viável	Sim	Querem muito fazer. Existem conversas para iniciar o projeto com frutas e legumes.
Gestor/08	Viável	Sim	Acha difícil encontrar uma forma de colocar a estratégia em prática.
Gestor/09	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/10	Não é viável	Sim	Não acha viável, por conta das relações humanas, mas se estivesse funcionando, o gestor participaria.
Gestor/11	Não é viável	Não	Considera que mesmo sendo insumos, existe diferenciação.
Gestor/12	Não é viável	Não	Poder de barganha dos fornecedores é grande. Problemas com pagamento tendem a inviabilizar a estratégia.
Gestor/13	Viável	Sim	Considera interessante, contudo, tem dificuldade de entender como seria na prática.
Gestor/14	Viável	Sim	Já tentaram fazer, sem sucesso, mas considera muito viável.
Gestor/15	Viável	Sim	Seria muito válido por causa do ganho em escala.
Gestor/16	Não é viável	Não	Necessidades distintas.
Gestor/17	Viável	Sim	É interessante para obter melhores preços.
Gestor/18	Não é viável	Sim	Não forma estoque e compra de acordo com a demanda, mas participaria caso houvesse redução de custos.
Gestor/19	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/20	Viável	Sim	Sugere que seja feito através de uma cooperativa.
Gestor/21	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Viabilidade: 71,42%		Participação: 85,72%	
Inviabilidade: 28,58%		Não participação: 14,28%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados coletados na pesquisa de campo estão reunidos na tabela XV para facilitar sua interpretação.

Visando facilitar o entendimento dos resultados, elaborou-se o gráfico 01, que demonstra a viabilidade e participação dos empreendimentos divididos por categoria.

Gráfico 01 – Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 01



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto na tabela XV, mais de 80% dos entrevistados consideram a estratégia viável. Entretanto, alguns questionamentos, quanto à operacionalização, foram levantados durante as entrevistas. Pelo fato de não haver sindicato ou associação que represente o setor no Vale do Café, o Gestor/05 sugeriu que um grupo de empresários/gestores administre a estratégia por um determinado período de tempo, permitindo que outros grupos participem da administração da estratégia, com a finalidade de obter maior envolvimento e lisura no processo.

De maneira geral, a essência da estratégia, é de reduzir custos mediante maior escala de compra, foi bem recebida pelos entrevistados. Todavia muitos Gestores (03, 07, 04, 10, 11, 13, 19 e 21), pensam que conciliar as necessidades de produtos seja muito difícil, tendo em vista a diversidade de produtos que os hotéis usam e a distinção que cada negócio possui; uns tem foco no luxo, outros são mais simples. O Gestor/04 não acredita que a estratégia seja viável operacionalmente, porém participaria, caso a mesma estivesse em funcionamento e os resultados já pudessem ser medidos. O Gestor/12 já teve experiência com essa estratégia em oportunidades anteriores e afirma não ser viável por três

fatores: problemas de pagamento, problemas de entrega e poder de negociação dos fornecedores. Segundo relatos do entrevistado, na oportunidade em que participou, os custos não foram reduzidos de maneira significativa, pois o número de participantes não foi suficiente para aumentar o volume, de maneira que viabilizasse a redução de custos. Vencidas as barreiras para encontrar parceiros, negociar com fornecedores e acertar a logística, a estratégia não teve continuidade, devido à entrega e pagamento; alguns participantes não honraram com o pagamento nas condições estabelecidas, outros dificultaram a logística de entrega sobrecarregando outros participantes. Nota-se que a falta de unidade do grupo e comprometimento com os pares fez com que a cooperação deixasse de ocorrer.

Os gestores das pousadas foram os que mais consideram a estratégia viável. Apesar de um gestor não considerar a estratégia viável, todos os outros afirmaram que participariam da estratégia. Na categoria de hotéis, a viabilidade foi a menor das três categorias, conforme o nível de participação dos gestores.

5.4.2. Estratégia 02 - Compra conjunta de máquinas e equipamentos.

O objetivo da estratégia 02 tem a mesma essência da estratégia 1: obter ganho em escala na compra de produtos. No entanto, o foco da estratégia está na compra de máquinas e equipamentos. Por terem custos mais elevados e periodicidade diferente, optou-se por desenvolver a segunda estratégia ao invés de englobar máquinas, equipamentos e matéria-prima em uma só estratégia. Seus resultados podem ser apreciados na tabela XVI e no gráfico 02.

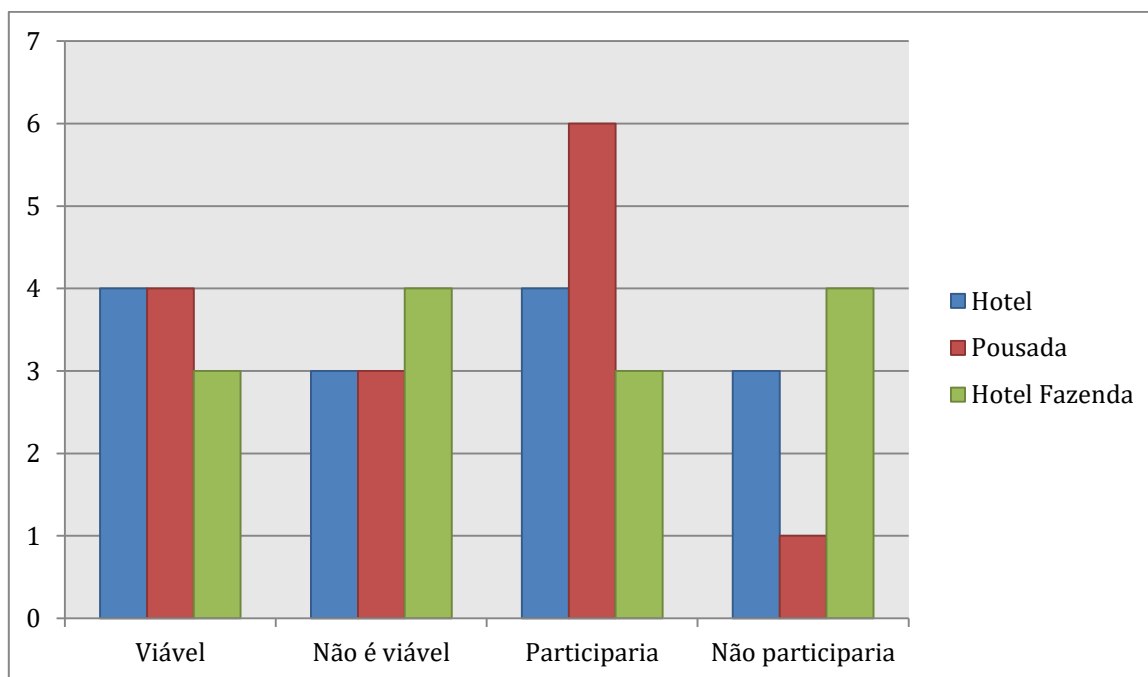
Tabela XVI – Resultados Estratégia 02

Gestores	Viabilidade	Participação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Viável	Sim	Mais difícil de se colocar em prática por conta do volume de compras simultâneo.
Gestor/02	Viável	Sim	Funcionaria em um grupo restrito, se houvesse muita confiança entre os participantes.
Gestor/03	Não é viável	Sim	Equipamentos e demandas distintas, mas participaria caso estivesse acontecendo.
Gestor/04	Não é viável	Sim	Funcionaria, caso os hotéis tivessem um padrão.
Gestor/05	Não é viável	Não	Periodicidade e itens diversos tornaria a estratégia inviável.
Gestor/06	Viável	Sim	Seria interessante.
Gestor/07	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/08	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/09	Não é viável	Não	Equipamentos muito distintos.
Gestor/10	Não é viável	Não	Na teoria funciona, na prática não.
Gestor/11	Viável	Sim	Acredita que haveria ganho em escala.
Gestor/12	Não é viável	Não	Frequência muito baixa inviabiliza a estratégia.
Gestor/13	Viável	Sim	Considera mais fácil de colocar em prática do que a primeira estratégia, por causa da frequência menor.
Gestor/14	Viável	Sim	Considera muito viável.
Gestor/15	Viável	Sim	Funcionaria.
Gestor/16	Não é viável	Não	Cada empreendimento tem um padrão.
Gestor/17	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/18	Não é viável	Não	Possui poucos apartamentos e os equipamentos são comprados pelo proprietário.
Gestor/19	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/20	Não é viável	Não	Acha que não funciona por conta do estilo de cada hotel e a periodicidade de compra.
Gestor/21	Não é viável	Não	Pouca frequência de compra.
Viabilidade: 52,39%		Participação: 61,90%	
Inviabilidade: 47,61%		Não participação: 38,10%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Visando facilitar o entendimento dos resultados, elaborou-se o gráfico 02 para demonstrar a viabilidade e participação dos empreendimentos, divididos por categoria.

Gráfico 02 – Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 02



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados expostos na tabela XVI, apontam que as estratégias 01 e 02 são bastante distintas, mesmo tendo a mesma essência. Os resultados da estratégia 02 demonstram que a estratégia foi considerada viável pela diferença de um gestor somente. O nível de participação, entretanto, foi maior que a viabilidade: cerca de 2/3 da amostra afirma que participaria da estratégia, caso a mesma estivesse acontecendo. Os principais limitadores dessa estratégia, conforme relato dos gestores foram: dificuldade em conciliar períodos de troca de equipamentos, dificuldade de conciliar especificações técnicas que atendam aos diferentes tipos de empreendimento e perda da diferenciação.

Os gestores dos Hotéis-fazenda não consideram a estratégia viável. Entre os motivos citados estão a baixa frequência de compra como um limitador da estratégia, e os tipos de equipamentos distintos entre os hotéis. Entre os relatos dos gestores de Pousadas, o ganho financeiro possibilitado pela estratégia é o principal motivo para participarem da ação.

5.4.3 Estratégia 03 – Cooperação em gestão (administração) de vendas.

A estratégia 3 tem como objetivo formar uma equipe de vendas que represente um grupo de hotéis, que estejam atuando de forma cooperada. Sua principal finalidade é permitir aos hotéis o acesso a mercados que de forma independente eles teriam maiores dificuldades e custos para atingir. Os resultados obtidos nas entrevistas se encontram compilados na tabela XVII.

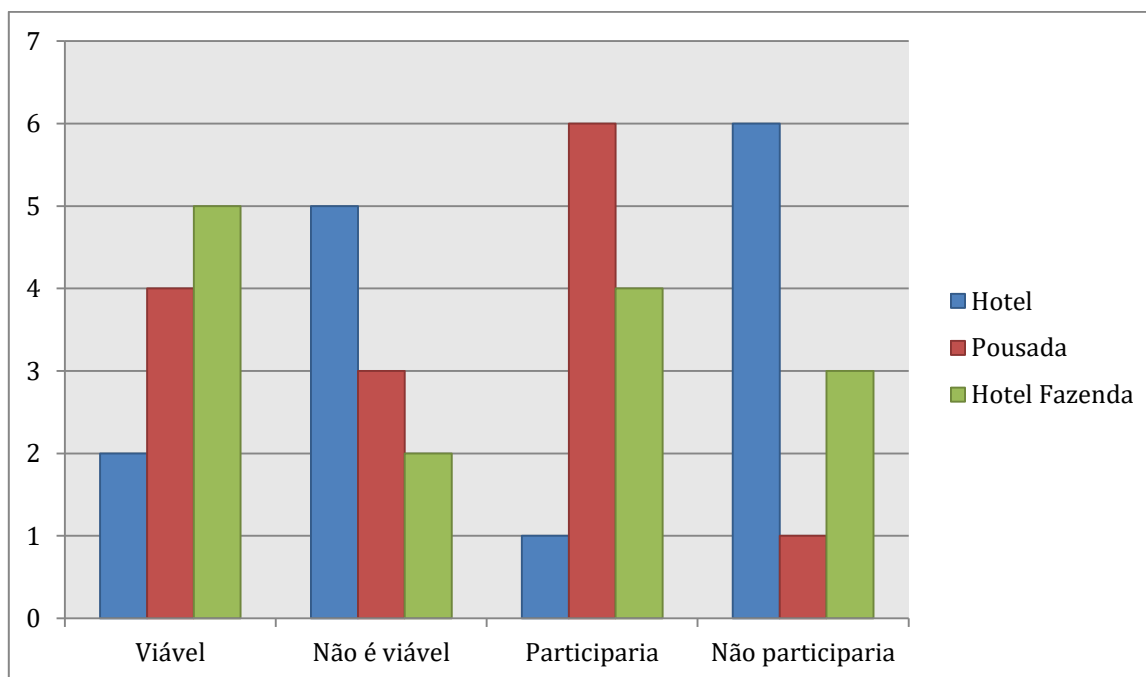
Tabela XVII – Resultados Estratégia 03

Gestores	Viabilidade	Participação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Não é viável	Não	Em conjunto não considera viável. Sugeriu concentrar as vendas em uma agência de turismo.
Gestor/02	Viável	Sim	Estão desenvolvendo uma agência de receptivo em conjunto com outros hotéis.
Gestor/03	Viável	Sim	Necessário criar regras.
Gestor/04	Viável	Sim	Boa oportunidade para captar clientes.
Gestor/05	Viável	Sim	Sugeriu administrar a estratégia em ciclos de gestores; em cada período um grupo cuida.
Gestor/06	Viável	Não	É possível por conta do diferencial de cada hotel, mas só participaria se não houver mais recursos.
Gestor/07	Viável	Sim	Possivelmente irão fazer em breve.
Gestor/08	Não é viável	Não	Considera que pode haver preferência de vendas de um hotel em detrimento do outro.
Gestor/09	Não é viável	Não	Já foi feito e a experiência não deu certo, devido ao favorecimento de determinados estabelecimentos.
Gestor/10	Não é viável	Não	Já tentaram em outras oportunidades, mas não funcionou, talvez por causa do porte dos hotéis envolvidos.
Gestor/11	Não é viável	Não	Já estão estabelecidos no mercado e conhecem os clientes.
Gestor/12	Viável	Sim	Ajuda a reduzir custos e aumentar a receita.
Gestor/13	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/14	Não é viável	Sim	Não tem certeza se funcionaria, mas se estivesse acontecendo participaria.
Gestor/15	Não é viável	Não	Inviável pelos custos.
Gestor/16	Não é viável	Não	Interesses de mercado distintos.
Gestor/17	Viável	Não	Funciona para o segmento de lazer.
Gestor/18	Viável	Sim	Tem interesse em fazer, mas ainda não conseguiu.
Gestor/19	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/20	Viável	Não	Tem necessidade de representação em outros mercados mas acredita que seja necessário regras muito claras para que a estratégia tenha sucesso.
Gestor/21	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Viabilidade: 61,90%		Participação: 52,39%	
Inviabilidade: 38,10%		Não participação: 47,61%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Visando facilitar o entendimento dos resultados, elaborou-se o gráfico 03 que demonstra a viabilidade e participação dos empreendimentos divididos por categoria.

Gráfico 03 – Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 03



Fonte: Dados da pesquisa.

A estratégia foi considerada viável, conforme exposto na tabela XVII, pela maioria dos entrevistados. Contudo, os gestores (03 e 20) citaram a importância de se estabelecerem regras claras para que um ou outro empreendimento não seja beneficiado.

O Gestor/07 citou a possibilidade de se criar uma agência especializada na região do Vale do Café, projeto que está sendo desenvolvida no município do Gestor/02, onde um grupo de empresários está criando uma agência para receber os turistas na região e, futuramente, comercializar os hotéis associados. Interessante notar que os dois gestores (09 e 10) já tiveram experiências com essa estratégia em outras oportunidades e não tiveram sucesso. Segundo o Gestor/09, a falta de regras e transparência da ação permitiu que um empreendimento fosse mais favorecido. Era comum o pagamento de comissões extras, sem falar no fato da preferência dos vendedores pelos hotéis mais caros, que rendiam necessariamente melhores comissionamentos. Conforme sugerido por Humprey e

Schmitz (1998), a falta de confiança entre os participantes levou a estratégia ao fim por não haver mecanismos de sanção aos que desviavam sua conduta.

A categoria de hotéis foi a única que considerou a estratégia inviável. Atribuiu-se a esse fato as características mercadológicas que os mesmos estão inseridos. Conforme exposto na tabela IX, os hotéis buscam seus clientes, principalmente no mercado corporativo. Segundo os entrevistados, os clientes desse mercado possuem as seguintes características ao escolher um hotel: localização como fator de decisão, valor da diária, necessidade de internet banda larga e café da manhã variado com horário flexível. Além desses atributos, os gestores afirmaram que a demanda é muito pulverizada. Nesse contexto, manter um escritório de vendas cooperada com outros empreendimentos, muitas vezes concorrentes diretos, se torna inviável.

5.4.4. Estratégia 04 – Gestão cooperada de comunicação (propaganda).

A estratégia 04 tem como objetivo contratar em conjunto, uma agência de comunicação para cuidar da imagem dos hotéis participantes. Os resultados podem ser apreciados na tabela XVIII.

Tabela XVIII – Resultados Estratégia 04

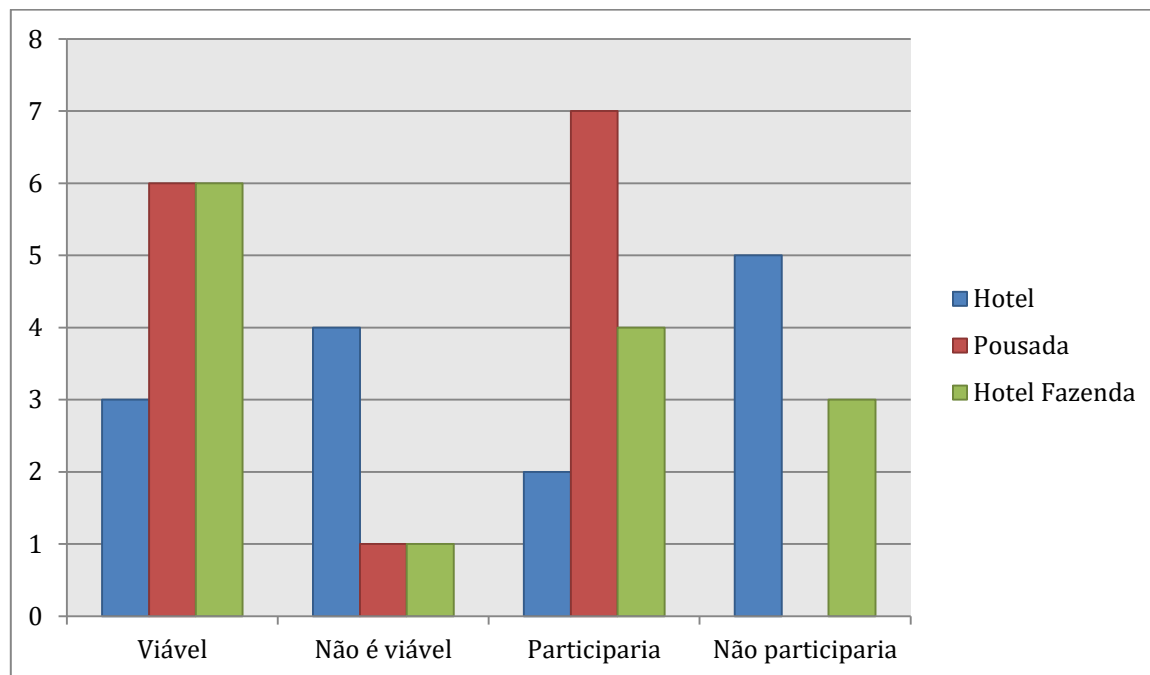
Gestores	Viabilidade	Participação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Não é viável	Não	Viável para ações que envolvam o destino.
Gestor/02	Viável	Sim	Estão desenvolvendo um site do destino com todos empreendimentos da cidade.
Gestor/03	Viável	Sim	Participaria, pois o custo seria viabilizado pela participação de outros hotéis.
Gestor/04	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/05	Viável	Sim	A empresa (agência) deve focar no objetivo de cada negócio.
Gestor/06	Viável	Sim	Considera viável pois já foi feito uma ação em parceria com outros três hotéis.
Gestor/07	Viável	Sim	Muitos hotéis podem não gostar de compartilhar a mesma agência.
Gestor/08	Não é viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/09	Não é viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/10	Viável	Sim	Funcionaria por conta da redução do custo.
Gestor/11	Não é viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/12	Viável	Sim	Se o foco da comunicação for a região, considera viável.
Gestor/13	Viável	Sim	Alerta sobre os perfis de cada hotel.
Gestor/14	Viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/15	Viável	Sim	Seria interessante pela redução de custos e pela padronização.
Gestor/16	Não é viável	Não	Estoque de idéias da agência é limitado.
Gestor/17	Viável	Não	Não participaria, por causa dos possíveis conflitos.
Gestor/18	Viável	Sim	Fazem folheteria em união com outras fazendas.
Gestor/19	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/20	Viável	Sim	Deve haver muita confiança com o fornecedor.
Gestor/21	Não é viável	Não	Não expressou opinião.
Viabilidade: 71,43%		Participação: 61,90%	
Inviabilidade: 28,57%		Não participação: 38,09%	

Fonte: Dados da pesquisa.

A estratégia foi considerada viável por mais de 70% dos gestores, embora a grande maioria não possua contratos com agências de comunicações, fazendo seus

trabalhos de maneira esporádica com profissionais não especializados. No gráfico 04, é possível interpretar melhor o padrão de respostas.

Gráfico 04 – Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 04



Fonte: Dados da pesquisa.

Os gestores de Pousadas e Hotéis-fazenda consideraram a estratégia viável, embora a participação nos Hotéis-fazenda seja menor. Já os gestores de hotéis não consideraram a estratégia viável, principalmente por já terem internamente um departamento de comunicação. O gestor/16 salientou que uma agência teria estoque de idéias limitado para administrar muitos clientes no mesmo segmento e que suas estratégias poderiam chegar ao conhecimento dos concorrentes por meio dessa agência em comum ou os clientes seriam atendidos repetindo idéias.

É interessante notar que uma preocupação se mostrou evidente nos gestores: como o fornecedor iria administrar muitos negócios com o mesmo perfil comercial?

Os gestores (05, 07 e 13) alertaram para essa questão de forma diferente. O Gestor/05 citou que a agência deve levar em conta os objetivos de cada negócio, levando em consideração a imagem que o gestor quer para seu negócio, opinião similar ao do gestor/13. O Gestor/07 relatou que muitos gestores podem não querer compartilhar suas estratégias de comunicação com a agência que presta serviço a um concorrente.

Os gestores (12 e 01) sugeriram que esta ação fosse adotada para divulgar a região como um todo e não somente os hotéis

5.4.5 Estratégia 05 - Gestão cooperada de treinamentos.

O objetivo da estratégia 05 é de possibilitar aos empresários o treinamento profissional de seus funcionários, através de instituições de ensino ou consultores especializados. Na tabela XIX estão expostos os resultados obtidos na pesquisa.

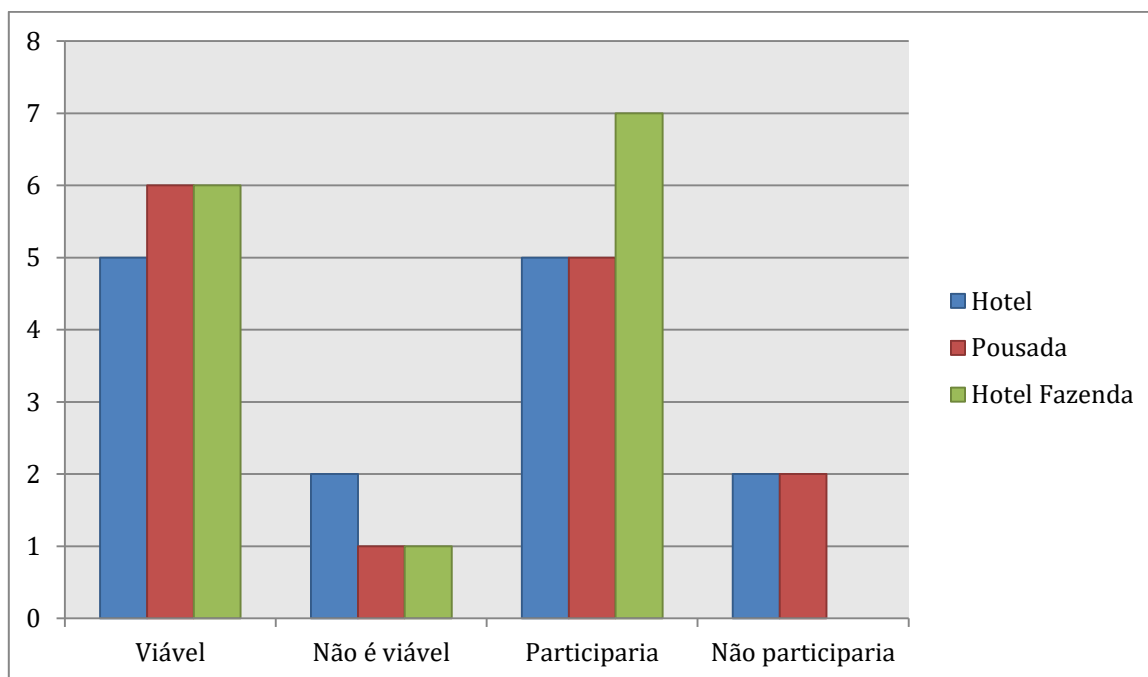
Tabela XIX – Resultados Estratégia 05

Gestores	Viabilidade	Participação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Viável	Sim	Já fizeram em outras oportunidades.
Gestor/02	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/03	Não é viável	Não	Considera inviável por conta dos padrões estabelecidos no seu hotel.
Gestor/04	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/05	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/06	Viável	Sim	Já fizeram e funcionou bem.
Gestor/07	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/08	Viável	Sim	Já fizeram e funcionou bem.
Gestor/09	Viável	Sim	Funciona. O hotel já foi cedido para essa finalidade.
Gestor/10	Viável	Sim	Funcionaria pela facilidade de se colocar em prática.
Gestor/11	Não é viável	Não	Acredita que o treinamento no trabalho (prático) seja mais efetivo.
Gestor/12	Viável	Sim	Já fazem quando é oferecido pelo SENAC por intermédio do SEBRAE.
Gestor/13	Viável	Não	Prefere fazer treinamento interno.
Gestor/14	Não é viável	Sim	Difícil reunir os funcionários.
Gestor/15	Viável	Sim	Totalmente viável.
Gestor/16	Não é viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/17	Viável	Sim	Interessante pela redução do custo e pela qualidade do treinamento.
Gestor/18	Viável	Sim	Já é feito através do SEBRAE.
Gestor/19	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/20	Viável	Sim	Seria um incentivo para os funcionários.
Gestor/21	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Viabilidade: 80,95%		Participação: 80,95%	
Inviabilidade: 19,05%		Não participação: 19,05%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Visando facilitar o entendimento dos resultados, elaborou-se o gráfico 05 que demonstra a viabilidade e participação dos empreendimentos, divididos por categoria.

Gráfico 05 – Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 05



Fonte: Dados da pesquisa.

A área de recursos humanos foi a mais citada quando os gestores foram questionados sobre as principais dificuldades ao se administrar o negócio. Entre os gestores que não consideram a estratégia viável estão um empreendimento que possui apenas dois funcionários, um hotel-escola e um hotel-fazenda, cujo gestor considera uma tarefa difícil conciliar as agendas dos funcionários, além de não conseguir reuni-los em um só lugar, embora afirme que participaria caso a ação estivesse acontecendo. Por fim, um hotel que considera melhor treinar seus funcionários no trabalho.

O custo para se contratar esses cursos e/ou profissionais são altos e muitos hotéis não possuem nem estrutura financeira para arcar com os custos, tão pouco quórum para que o treinamento se realize. Desta forma, a estratégia de cooperar para realização de treinamento visa diminuir custos e obter quórum para os treinamentos. Os resultados indicam para viabilidade da estratégia para mais de 80% dos gestores.

5.4.6. Estratégia 06 - Gestão cooperada de recursos humanos.

A estratégia 06 foi idealizada com o objetivo de auxiliar os empreendimentos na seleção e contratação de funcionários. Sua essência consiste em formar um grupo de hotéis com interesse em manter uma estrutura própria ou contratar uma empresa especializada para selecionar os funcionários. Na tabela XX aprecia-se os resultados.

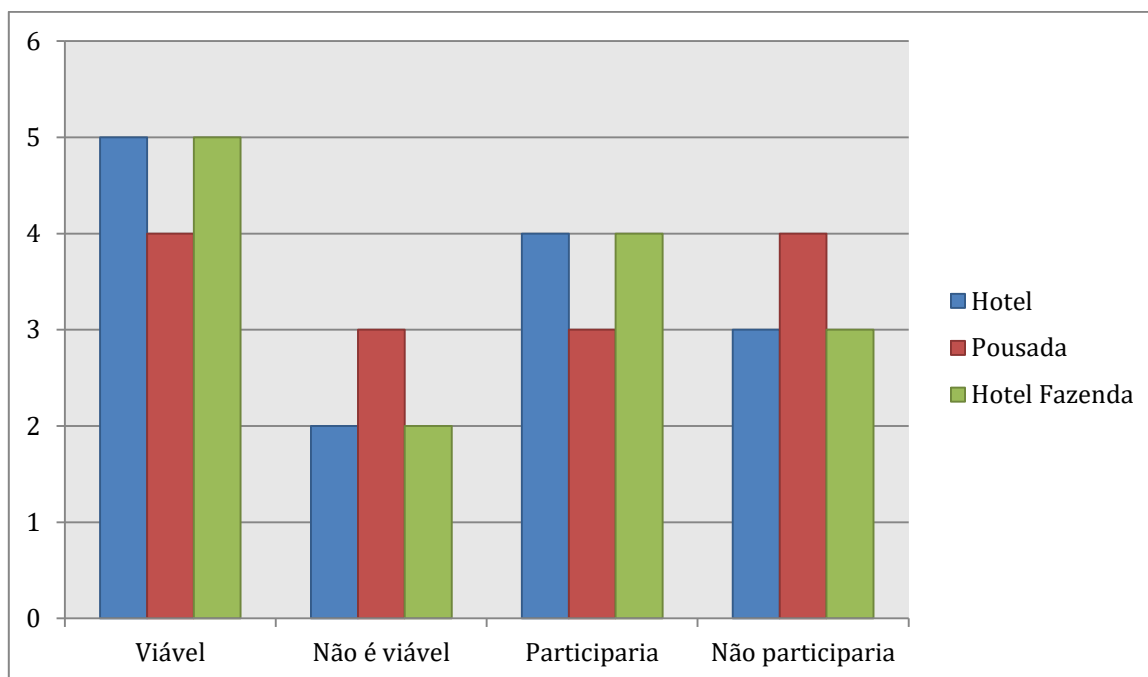
Tabela XX – Resultados Estratégia 06

Gestores	Viabilidade	Participação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/02	Não é viável	Não	Não existe mão de obra qualificada para recrutamento profissional.
Gestor/03	Viável	Não	Prefere fazer o recrutamento.
Gestor/04	Viável	Sim	Seria interessante se a estratégia conseguisse captar mão de obra especializada.
Gestor/05	Não é viável	Não	Não há mão de obra qualificada para se recrutar.
Gestor/06	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/07	Viável	Sim	Sugeriu um banco de currículos regional, com histórico de desempenho em outros empreendimentos.
Gestor/08	Viável	Sim	Acredita que funciona e que o mercado precise desse tipo de serviço.
Gestor/09	Viável	Sim	Funcionaria para buscar profissionais qualificados.
Gestor/10	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/11	Viável	Sim	Sugeriu a criação de uma ferramenta.
Gestor/12	Não é viável	Não	Não faz parte da cultura local enviar currículo para empresas de recrutamento e seleção.
Gestor/13	Viável	Não	Prefere manter o controle sobre o recrutamento dos funcionários.
Gestor/14	Viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/15	Não é viável	Não	SINE atende a essa demanda.
Gestor/16	Viável	Sim	Existe estrutura corporativa para isso.
Gestor/17	Não é viável	Não	Não considera viável por entender que não exista demanda para manter uma estrutura.
Gestor/18	Não é viável	Não	Interessante para recrutar pessoal qualificado.
Gestor/19	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/20	Não é viável	Não	Prefere manter a seleção sob controle do empreendimento.
Gestor/21	Viável	Sim	Ótimo para recrutar profissionais qualificados.
Viabilidade: 66,66%		Participação: 52,39%	
Inviabilidade: 33,33%		Não participação: 47,61%	

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 06 ajuda a entender melhor o resultados por categoria:

Gráfico 06 – Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 06



Fonte: Dados da pesquisa.

Cerca de 66% dos entrevistados consideraram a estratégia viável. Os gestores (07, 08 e 20) citaram que os bancos de currículos seriam uma forma de colocar a estratégia em prática, o Gestor/15 considera inviável por acreditar que o Sine (Sistema Nacional de Emprego) já exerça essa função. O Gestor/02 citou ser inviável por questões políticas, segundo ele, haveria a possibilidade de uso político da estrutura e por conta disso acredita não ser viável. O Gestor/17 acredita que não haja demanda para manter uma estrutura ou contrato para seleção de pessoas, tendo em vista a falta de mão de obra qualificada que o mercado vive. Os gestores (04 e 18) citaram que se a estratégia for capaz de trazer funcionários mais capacitados, ela tem um potencial de sucesso muito grande. Embora o percentual de viabilidade seja de 66,66%, o de participação é de somente 52,39%. Isso se deve ao fato dos empreendimentos serem geridos de maneira familiar e muitos empresários demonstraram ter a necessidade de centralizar a seleção de seus funcionários, fato que pode ser observado na opinião dos gestores de pousadas.

5.4.7. Estratégia 07 - Gestão cooperada de manutenção

O objetivo da estratégia 07 é reunir um conjunto de hotéis e, assim, obter maior poder de barganha frente aos prestadores de serviço com a negociação de contratos de manutenção em conjunto. Na tabela XXI apresenta-se os resultados desta estratégia.

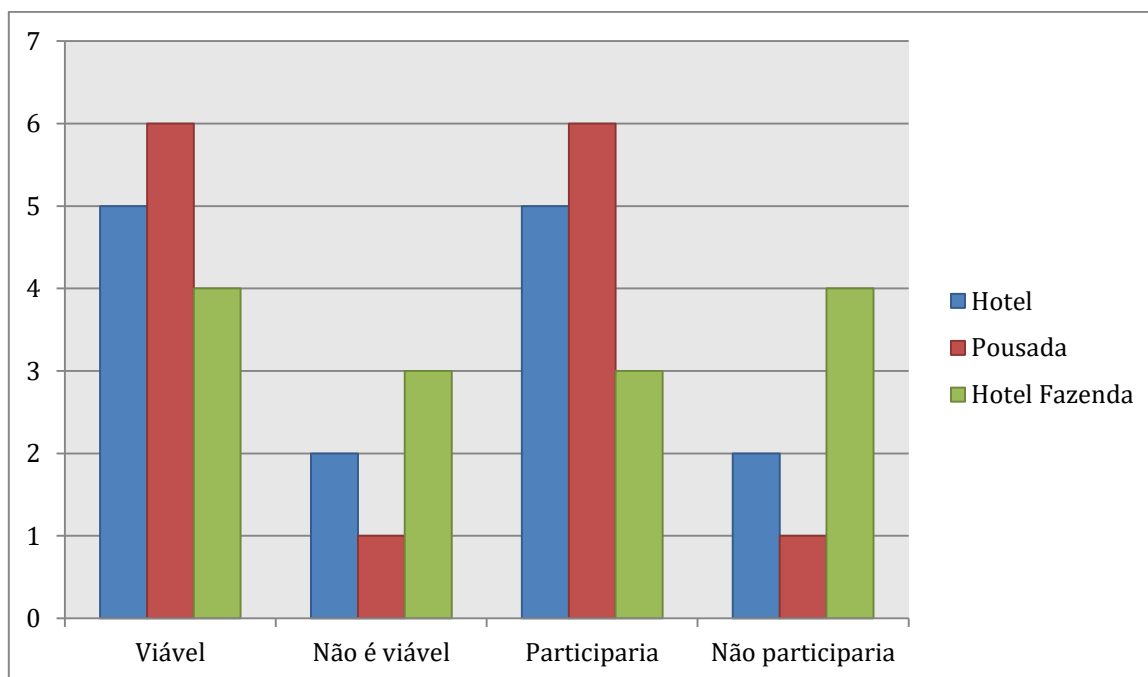
Tabela XXI – Resultados Estratégia 7

Gestores	Viabilidade	Participação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Viável	Não	Informalmente já acontece.
Gestor/02	Viável	Sim	Geraria comprometimento do prestador de serviço.
Gestor/03	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/04	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/05	Não é viável	Não	Dependendo do custo x benefício participaria.
Gestor/06	Viável	Sim	Oportunidade para selecionar os melhores prestadores de serviço.
Gestor/07	Viável	Sim	Muitos profissionais já prestam serviço para diversos hotéis, só não há organização por parte dos empreendimentos para negociar em conjunto.
Gestor/08	Não é viável	Não	Acredita que por atender mais de um hotel, a agenda da empresa seria mais disputada.
Gestor/09	Viável	Sim	Funcionaria para reduzir custos.
Gestor/10	Viável	Sim	Funcionaria para reduzir custos.
Gestor/11	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/12	Não é viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/13	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/14	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/15	Viável	Sim	Viável pelo custo e pelo comprometimento dos contratados.
Gestor/16	Não é viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/17	Viável	Sim	Seria interessante devido à demanda constante por manutenção.
Gestor/18	Não é viável	Não	Não funciona por causa do tipo de contrato de arrendamento que possui com o proprietário.
Gestor/19	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/20	Não é viável	Não	Acha melhor manter um banco de dados e negociar diretamente, pois não quem iria gerir a estratégia.
Gestor/21	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Viabilidade: 71,43%		Participação: 66,66%	
Inviabilidade: 28,57%		Não participação: 33,33%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Visando facilitar o entendimento dos resultados, elaborou-se o gráfico 07 que demonstra a viabilidade e participação dos empreendimentos divididos por categoria.

Gráfico 07 – Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 07



Fonte: Dados da pesquisa.

Entre os 21 empreendimentos pesquisados, somente um hotel possui equipe qualificada para manutenção de máquinas e equipamentos. Os outros empreendimentos buscam atender a essa demanda através de empresas terceirizadas, mantendo em sua estrutura funcionários para manutenção básica (jardinagem, pintura, pequenos reparos). Em consequência desse perfil, mais de 70% dos entrevistados consideram a estratégia viável.

Apesar de concordarem que a estratégia é exequível, os gestores de Hotéis-fazenda não participariam da estratégia. Entre os motivos apontados estão: a dificuldade de acesso, tendo em vista que estes hotéis ficam afastados dos grandes centros e a arquitetura muitas vezes preservada e protegida, o que demanda mão de obra especializada para manutenção.

5.4.8 Estratégia 8 - Gestão cooperada de pacotes turísticos.

Objetivo desta estratégia é unir os empresários do setor para que estes criem pacotes de turismo que englobem outros serviços além da hotelaria. A finalidade seria aumentar a oferta de produtos no mercado.

De modo geral, os empreendimentos entendem, como pacote, a oferta de mais de uma diária, agregando atividades e/ou refeições no hotel. Os resultados estão expostos na tabela XXII.

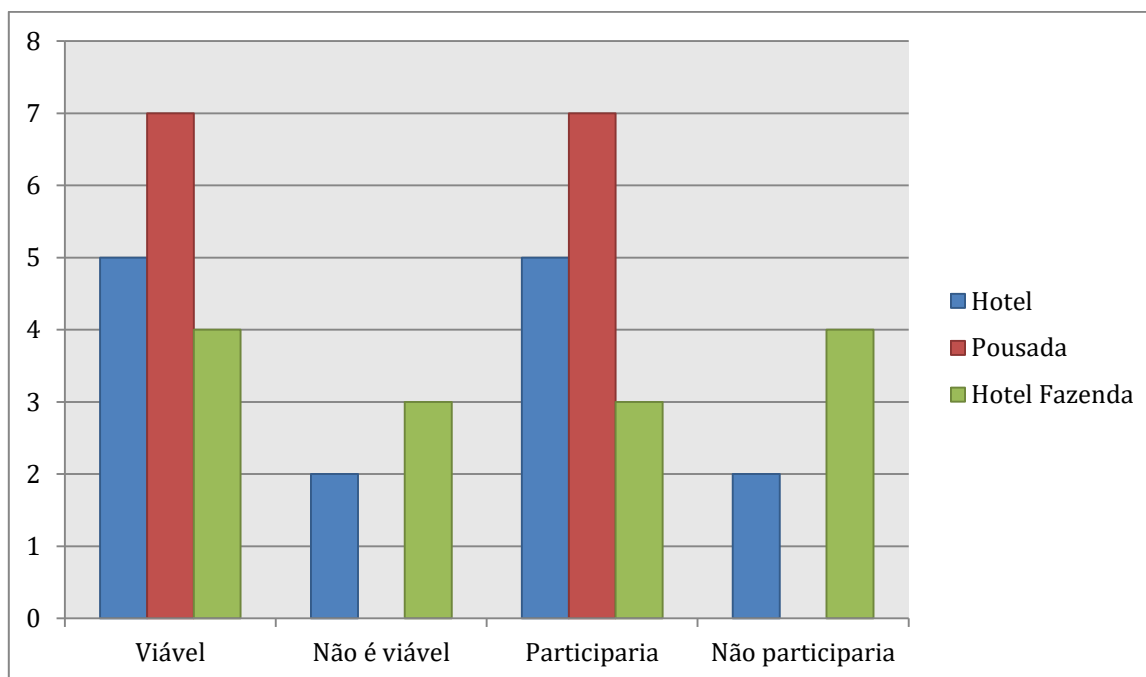
Tabela XXII – Resultados Estratégia 08

Gestores	Viabilidade	Participação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Viável	Sim	Muito importante para desenvolver o turismo na região.
Gestor/02	Viável	Sim	Estão desenvolvendo.
Gestor/03	Viável	Sim	Não exprimiu opinião.
Gestor/04	Viável	Sim	Importante cada um fazer sua parte.
Gestor/05	Viável	Sim	Não exprimiu opinião.
Gestor/06	Não é viável	Não	Apenas indica profissionais que prestam serviços para não assumir compromisso com o hóspede. Afirma que a demanda dos hóspedes é muito distinta.
Gestor/07	Viável	Sim	Já faz essa estratégia.
Gestor/08	Viável	Sim	Interessante para atrair novos hóspedes.
Gestor/09	Não é viável	Não	Já fez, mas considera inviável pelos custos cobrados pela visitação nas fazendas.
Gestor/10	Viável	Sim	Não exprimiu opinião.
Gestor/11	Não é viável	Não	Não tem procura pelo mercado.
Gestor/12	Não é viável	Não	Argumentou que a cultura local não possibilita o desenvolvimento de estratégias cooperadas.
Gestor/13	Viável	Sim	Seria uma oportunidade de explorar novos públicos.
Gestor/14	Não é viável	Não	Já tentaram. Tiveram muito trabalho e pouco resultado.
Gestor/15	Viável	Sim	Viável pois agrega valor.
Gestor/16	Viável	Sim	Depende da idéia que quer se desenvolver.
Gestor/17	Viável	Sim	Interessante para chamar a atenção do público.
Gestor/18	Viável	Sim	Falta um receptivo na região.
Gestor/19	Viável	Sim	Não exprimiu opinião.
Gestor/20	Viável	Não	Agregaria valor. Comercialmente não seria interessante.
Gestor/21	Viável	Sim	Não exprimiu opinião.
Viabilidade: 76,20%		Participação: 71,43%	
Inviabilidade: 23,80%		Não participação: 28,57%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Visando facilitar o entendimento dos resultados, elaborou-se o gráfico 08 que demonstra a viabilidade e participação dos empreendimentos divididos por categoria.

Gráfico 08 – Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 08



Fonte: Dados da pesquisa.

Apenas os gestores (7, 9 e 14) afirmam ter participado ou promovido pacotes de turismo que englobassem outros serviços além da hospedagem. Os outros empreendimentos fazem pacotes exclusivamente com hospedagem, normalmente nos finais de semana ou datas comemorativas. Apesar de já ter feito pacotes com outros serviços, o Gestor/09 afirma não ser viável a estratégia por falta de comprometimento dos parceiros e ao alto custo do principal atrativo da região, que são as fazendas de café.

Os gestores de pousadas foram unânimes nos quesitos viabilidade e participação, conforme exposto no gráfico 08. Nos Hotéis-fazenda a estratégia foi considerada viável, embora a maioria tenha afirmado que não participaria. Entre os motivos apontados estão a grande quantidade de lazer e entretenimento oferecido pelos hotéis-fazenda, a maioria inclusive funciona no sistema de pensão completa. Os Gestores (02 e 18) citaram que não existe uma agência de receptivo na região. Segundo eles, uma agência de turismo atuando nesse segmento viabilizaria muitos pacotes na região.

5.4.9. Estratégia 09 - Criação de um selo de qualidade dos produtos turísticos (destino).

O objetivo da Estratégia 09 era desenvolver um selo de qualidade que fosse implementado em todo Vale do Café, para identificar os empreendimentos que seguem um conjunto de normas de qualidade. O resultados podem ser apreciados na tabela XXIII.

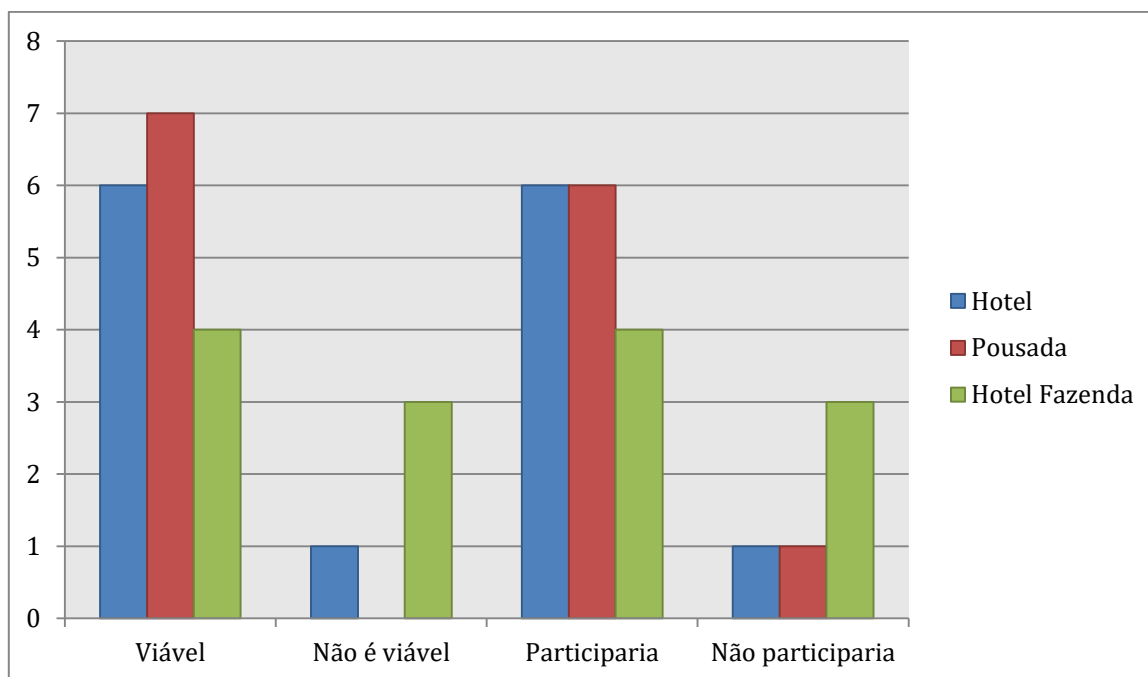
Tabela XXIII – Resultados Estratégia 09

Gestores	Viabilidade	Participação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Viável	Sim	Se o selo for reconhecido pelo mercado, daria muito certo.
Gestor/02	Viável	Sim	Criaria união dos empresários da região.
Gestor/03	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/04	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/05	Viável	Sim	Gestão profissional por empresa especializada.
Gestor/06	Viável	Sim	Idéia válida mas tem dificuldade de saber como funcionaria.
Gestor/07	Viável	Sim	Está sendo feito com o Tour da Experiência.
Gestor/08	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/09	Viável	Sim	Seria uma forma de divulgação com maior credibilidade.
Gestor/10	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/11	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/12	Não é viável	Não	Enfateizou que a cultura escravocrata ainda perdura nos dias de hoje. Na sociedade local existe um grande número de pessoas sem iniciativa, que só sabem mandar.
Gestor/13	Viável	Não	Padroniza muito os empreendimentos.
Gestor/14	Não é viável	Não	Tem dificuldade de saber quem vai determinar a qualidade.
Gestor/15	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/16	Não é viável	Não	Considera viável para o segmento de lazer.
Gestor/17	Viável	Sim	Interessante se o padrão for mantido.
Gestor/18	Viável	Sim	Agregaria valor ao que existe, principalmente na baixa temporada.
Gestor/19	Viável	Sim	Afirmou que os hotéis sequer aderem a classificação oficial da Embratur.
Gestor/20	Viável	Sim	Considera que o empresário não teria tempo para administrar as estratégias.
Gestor/21	Não é viável	Não	Não abriria mão de sua autonomia.
Viabilidade: 80,95%		Participação: 76,20%	
Inviabilidade: 19,05%		Não participação: 23,80%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Visando facilitar o entendimento dos resultados, elaborou-se o gráfico 09 que demonstra a viabilidade e participação dos empreendimentos divididos por categoria.

Gráfico 09 – Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 09



Fonte: Dados da pesquisa.

Mais de 80% dos entrevistados acreditam ser viável a estratégia. O Gestor/01 enfatizou a necessidade do selo ser reconhecido pelo público para que o efeito de sua existência. Na sua opinião, o selo deveria ser administrado por uma empresa ou organização já reconhecida no mercado, caso contrário, os hóspedes não iriam legitimar os benefícios de se estar usufruindo dos serviços de um empreendimento com qualidade atestada. O Gestor/07 citou que esta estratégia está sendo posta em prática com o Tour da Experiência, conforme exposto no item 5.3.

Conforme resultados apresentados no gráfico 09, novamente os gestores de pousadas consideram a estratégia totalmente viável. A única exceção quanto à participação foi do Gestor/09; segundo ele, essa estratégia tende a padronizar muito os hotéis e, por conta disso, não participaria.

5.4.10. Estratégia 10 – Criação de uma marca coletiva para os hotéis independentes do Vale do Café.

A estratégia 10 surgiu a partir da idéia que, reunidos sob uma mesma marca, os hotéis teriam maior representatividade no mercado, seriam mais reconhecidos e conseqüentemente venderiam mais. Entretanto, os resultados expostos na tabela XXIV apontam em direção contrária.

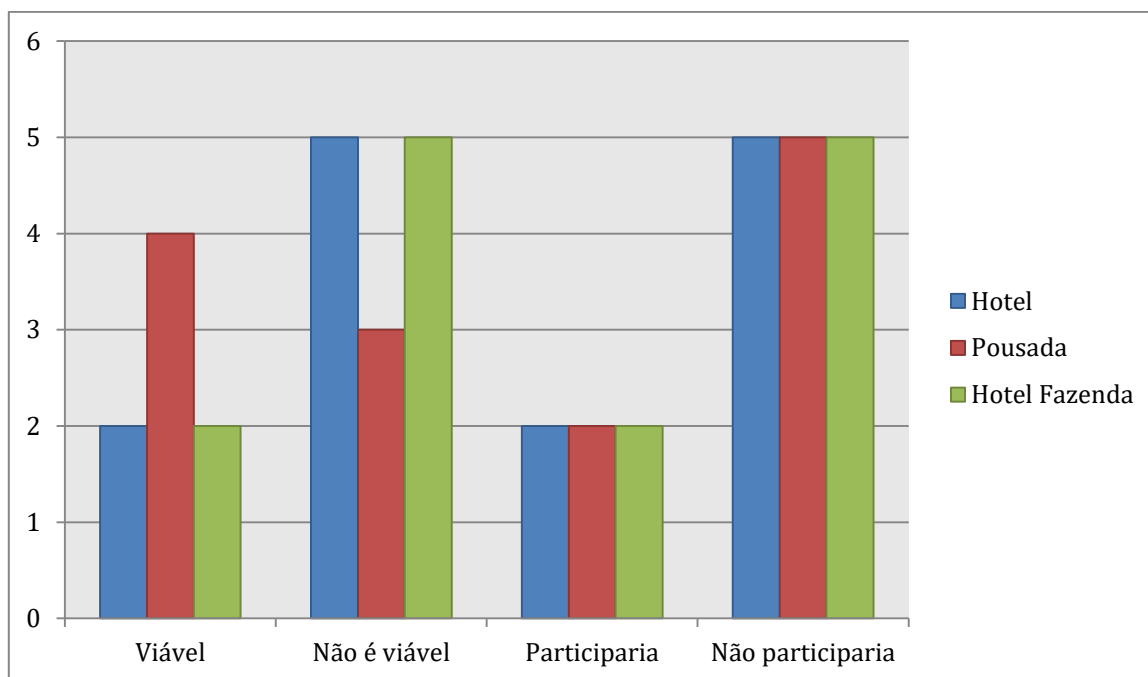
Tabela XXIV – Resultados Estratégia 10

Gestores	Viabilidade	Participação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Não é viável	Não	Perde credibilidade ao se desfazer do nome.
Gestor/02	Não é viável	Não	Acredita que um único nome pode gerar muitos conflitos.
Gestor/03	Viável	Sim	Somente mediante contratos.
Gestor/04	Viável	Não	Deve ser administrado por uma empresa/marca forte.
Gestor/05	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/06	Viável	Sim	Participaria se fosse consequência do desenvolvimento de outras estratégias menores.
Gestor/07	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/08	Viável	Sim	Não expressou opinião.
Gestor/09	Não é viável	Não	Não mudaria de nome.
Gestor/10	Não é viável	Não	Não funcionaria por causa dos diferentes públicos de cada hotel.
Gestor/11	Não é viável	Não	Existe um projeto para abrir um novo hotel com o mesmo nome em outro mercado.
Gestor/12	Não é viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/13	Viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/14	Não é viável	Não	Região com produtos muito distintos.
Gestor/15	Não é viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/16	Não é viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/17	Não é viável	Não	Não abriria mão do nome e, se fosse um roteiro, só funcionaria no mercado de lazer.
Gestor/18	Viável	Sim	Seria interessante se fosse um roteiro.
Gestor/19	Não é viável	Não	Autonomia seria a principal dificuldade.
Gestor/20	Não é viável	Não	Não expressou opinião.
Gestor/21	Não é viável	Não	Perda da marca.
Viabilidade: 38,10%		Participação: 28,58%	
Inviabilidade: 61,90%		Não participação: 71,42%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Visando facilitar o entendimento dos resultados, elaborou-se o gráfico 10 que demonstra a viabilidade e participação dos empreendimentos divididos por categoria.

Gráfico 10 – Viabilidade e participação por categoria - Estratégia 10



Fonte Dados da pesquisa.

Mais de 60% dos entrevistados consideram a estratégia inviável e mais de 70% não participaria. Segundo relatos do Gestor/02 a estratégia só seria possível mediante instrumentos formais de cooperação, como contratos, uma vez que a administração dos hotéis continuaria a ser feita pelas famílias. O Gestor/21 considera que submeter um negócio que possui uma história a padrões de uma única marca seria um esforço muito grande, sem grandes retornos, tendo em vista que a imagem dos hotéis, trabalhadas durante anos, seriam perdidas. O gestor ressalta também que a padronização iria tornar os negócios menos flexíveis.

O único empreendimento que considerou a estratégia viável foram as pousadas, embora os gestores afirmem que não participariam da estratégia.

5.5. VIABILIDADE GERAL DAS ESTRATÉGIAS

A seguir, apresenta-se na tabela XXV, os resultados compilados da viabilidade, ou não, das estratégias e a participação, ou não, dos gestores.

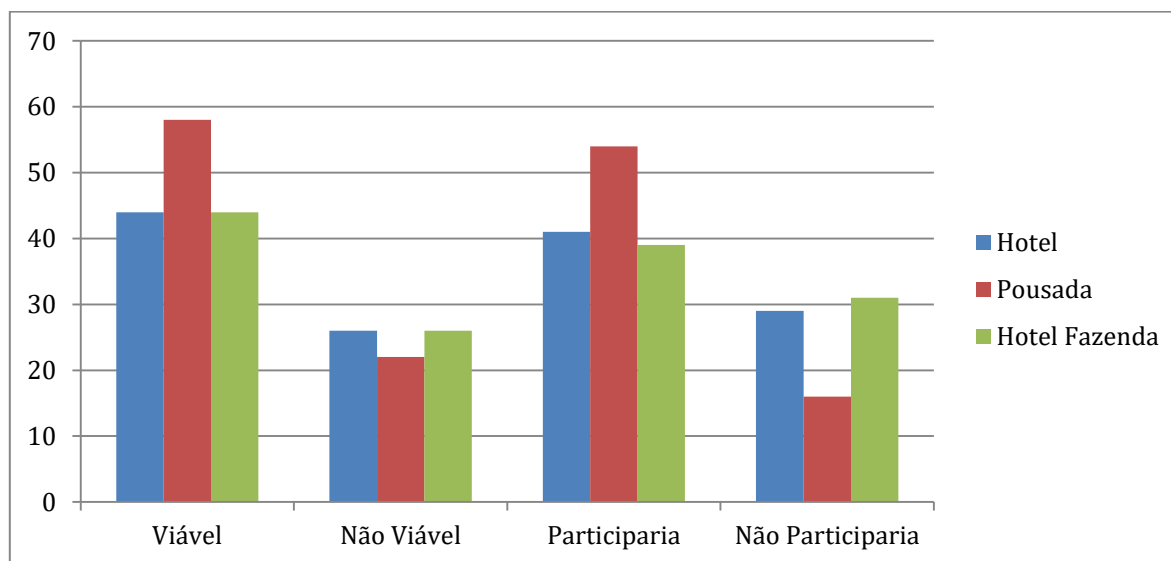
Tabela XXV - Viabilidade geral das estratégias

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

Fonte Dados da pesquisa.

No gráfico 11, apresenta-se os totais de respostas compiladas por categoria de hotel.

Gráfico 11 – Viabilidade e participação de todas estratégias por categoria



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontam que 90% das estratégias apresentadas foram consideradas viáveis de serem aplicadas. Destaque para as estratégias 01, 05 e 09, que obtiveram mais de 80% de viabilidade. A estratégia 02 apresentou bastante equilíbrio e foi considerada viável pela diferença de um gestor apenas. A única estratégia que não foi considerada viável foi a estratégia 10, com rejeição por parte de 61,90% dos entrevistados. Os resultados expostos no gráfico 11 apontam que as pousadas são os empreendimentos mais abertos à cooperação, tendo em vista que mais de 82% das respostas foram favoráveis à viabilidade das estratégias. Os demais empreendimentos tiveram 62% das respostas a favor da viabilidade das estratégias.

5.5.1 Viabilidade das estratégias para um hotel de rede.

Durante as entrevistas, descobriu-se que um dos hotéis selecionados não atendia ao requisito de ser um hotel independente, já que este pertencia a uma rede de hotéis familiar, com 5 unidades na região do Vale do Café. Apesar de não ser assimilado ao objetivo do trabalho, realizou-se a entrevista e excluiu-se seus resultados da amostra. Contudo, é conveniente comentar os resultados da entrevista, considerando que esta representa a visão de um gestor de um hotel de rede, realidade totalmente oposta à maioria dos hotéis brasileiros.

Entre as 10 estratégias apresentadas ao gestor, como possibilidades de cooperação, apenas uma foi considerada viável pelo gestor: a estratégia 08, que sugere a união dos empresários para criação de pacotes que englobem outros serviços além de hospedagem. A estratégia 09 teve um “talvez” como resposta. As outras oito estratégias foram consideradas inviáveis de serem realizadas, sendo que as estratégias 06 e 07 foram consideradas possíveis de se participar, caso as mesmas estivessem em operação. Quando questionado sobre as dificuldades de se manter estruturas de cooperação, o gestor argumentou que a concorrência entre os hotéis é muito forte e, por terem um conjunto de hotéis consideram desnecessário a união a outros empresários, mesmo quando questões mais amplas são discutidas.

Na análise das dimensões cooperação, concorrência e confiança, o gestor atribuiu os valores 0, 5 e 3 respectivamente. Nota-se que ao atribuir zero para o quesito cooperação, o gestor demonstra que, na sua percepção, não há nenhum tipo cooperação

entre os hotéis, fato que influencia diretamente os outros quesitos, já que a dimensão confiança está mais próxima de zero, com a nota 3. A dimensão concorrência recebeu nota média, fato que pode ser justificado pelo número de hotéis com perfis diferentes dentro da rede. Por conta do número de hotéis, argumenta que sentem pouca concorrência.

O relato de apenas um gestor de hotel inserido em uma rede não nos permite tirar conclusões. Entretanto, traça um perfil de gestão que não está interessado em cooperar, principalmente devido ao porte da empresa e das possibilidades que o tamanho da organização lhe permitem usufruir. Um estudo comparativo entre hotéis independentes e hotéis de rede ajudaria a explicar as principais diferenças destes modelos de negócio.

5.6. RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES RELACIONADAS COM O OBJETIVO E

Para se testar as hipóteses relacionadas ao objetivo e, utilizou-se o teste não-paramétrico de Kurskal-Wallis (KW), aplicando-o aos resultados da pesquisa que estão relacionados aos graus de confiança, cooperação e concorrência das três categorias de hospedagem. Para facilitar o entendimento e evitar à confusão de nomenclatura, neste trabalho a estatística teste será denominada KW.

Como o processo de cálculo é o mesmo para as três dimensões e para evitar repetição de informações, o detalhamento do cálculo só será apresentado para a dimensão Confiança. Nos outros casos, o cálculo será apresentado de forma resumida, levando-se em conta somente os valores relevantes e diferenciadores para cada dimensão.

É importante destacar que para o teste das três dimensões optou-se utilizar um grau de significância de 5%, ou seja, $\alpha = 0,05$. Se a hipótese H_0 é verdadeira, então H terá distribuição *Qui-Quadrado* com $k - 1$ graus de liberdade (onde k é o número de amostras ou grupos). Neste estudo, como $k = 3$, o grau de liberdade para o cálculo das três dimensões será 2 (dois).

Se o valor da estatística KW for menor que o valor crítico, deve-se **aceitar H_0** , senão a hipótese **H_0 será rejeitada**. O valor crítico de 5,99 será o mesmo para o teste das três dimensões ($\alpha = 0,05$).

Stevenson (2001) sugere que se o número de empates dos valores dos postos (posição das notas) for grande, isto poderá afetar o valor de **KW**. Neste caso, deve-se fazer um ajuste

do valor de **KW** (Stevenson, 2001). Para os testes das três dimensões, o ajuste será apresentado com o objetivo de aumentar a precisão dos mesmos.

5.6.1 – Comparação do Grau Médio de Confiança entre as Categorias de hospedagem

O processo do teste consiste em converter cada observação em um posto (posição). Faz-se isto considerando todas as observações pertencessem a uma única amostra. O menor valor recebe o posto (posição) 01, o próximo 02, e assim por diante, até que todas as observações tenham sido consideradas (STEVENSON, 2001).

Aos empates atribui-se como posto a média dos valores que lhes caberiam se fossem ligeiramente diferentes. Se os dois menores valores forem iguais, os mesmos, ao invés de receberem os postos como sendo 1 e 2, receberão como postos o valor 1,5.

Utilizam-se a soma dos postos em cada amostra, os tamanhos das amostras e o número total de observações para computar a estatística **KW**, onde:

$$\mathbf{KW} = \frac{\mathbf{12}}{\mathbf{N} \cdot (\mathbf{N} + \mathbf{1})} \cdot \left[\sum_{j=1}^k (\mathbf{R}_j)^2 / \mathbf{n}_j \right] - \mathbf{3}(\mathbf{N} + \mathbf{1})$$

Onde:

$n_1 \Rightarrow$ número de elementos da amostra 01. $n_2 \Rightarrow$ número de elementos da amostra 02.

$n_k \Rightarrow$ número de elementos da k -ésima amostra (k é um número natural).

$R_1 \Rightarrow$ Soma dos postos da amostra 01. $R_2 \Rightarrow$ Soma dos postos da amostra 02.

$R_j \Rightarrow$ Soma dos postos da j -ésima amostra. $k \Rightarrow$ Número de amostras

$N \Rightarrow$ número total de elementos das amostras, ou seja, $n_1 + n_2 + \dots + n_k$

Se a hipótese nula (H_0), de igualdade de médias, é verdadeira, os postos devem ficar bem dispersos entre as amostras. Os quadrados das somas de postos divididos pelos respectivos tamanhos amostrais devem ser aproximadamente iguais (STEVENSON, 2001).

A seguir, tem-se a tabela XXVI que mostra os valores obtidos na pesquisa relacionados à dimensão confiança.

Tabela XXVI – Grau de confiança entre as categorias de hospedagem na opinião dos gestores

	<i>Hotel-fazenda</i>	Postos	<i>Pousadas</i>	Postos	<i>Hotéis</i>	Postos
	3	4,0	3	4,0	0	1,0
	4	6,5	3	4,0	2	2,0
	4	6,5	5	12,0	5	12,0
	5	12,0	5	12,0	5	12,0
	5	12,0	5	12,0	5	12,0
	5	12,0	6	17,5	6	17,5
	7	19,5	7	19,5		
MÉDIA	4,71		4,86		3,83	
SOMA DOS POSTOS		72,50		81,00		56,5
VARIÂNCIA	1,62		2,11		5,40	
DESVIO- PADRÃO	1,27		1,45		2,32	

Fonte: Dados da pesquisa

Para a realização do teste, foram elaboradas as seguintes hipóteses, nula (H_0) e alternativa (H_1), para serem testadas:

H₀: *O Grau médio de confiança dos gestores não depende da categoria de hospedagem*

H₁: *O Grau médio de confiança dos gestores varia com a categoria de hospedagem*

O próximo passo é calcular a estatística **KW**;

$$KW = 12/20 \cdot (20+1) \cdot [(72,5)^2/7 + (81,0)^2/7 + (56,5)^2/6] - 3 \cdot (20+1) =$$

$$KW = (12/420) \cdot [750,89 + 937,29 + 532,04] - 63 = 63,43 - 63,00 = 0,43$$

Como houve empates nos valores dos postos, optou-se por fazer a correção de KW para o valor KW_0 , como sugerido por Stevenson (2001). Para este cálculo divide-se o valor de KW pela quantidade mostrada abaixo: trada abaixo:

$$\frac{1 - \sum_{j=1}^g [(t_j)^3 - (t_j)]}{N^3 - N}$$

Onde: $t_j \Rightarrow$ número de observações empatadas em cada grupo j de valores empatados.

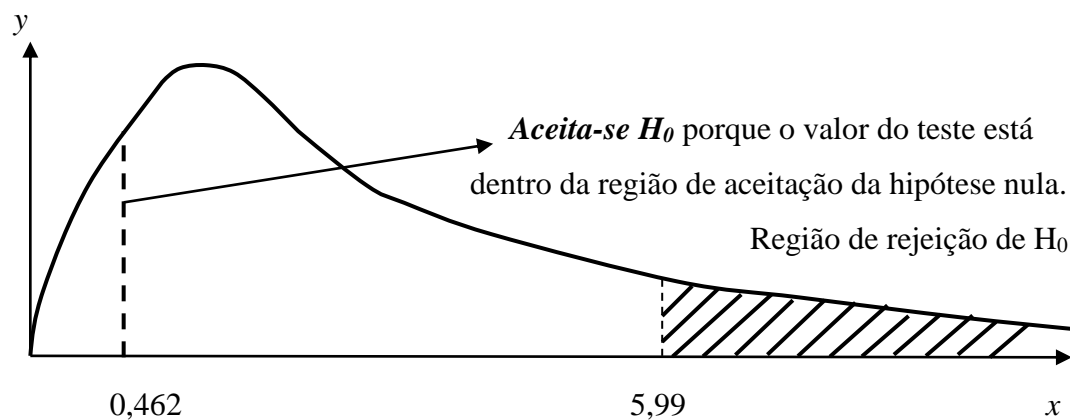
$g \Rightarrow$ número de grupos de observações empatadas (dentre todas as observações).

$N \Rightarrow$ número total de elementos das amostras, ou seja, $n_1 + n_2 + \dots + n_k$

$$KW_0 = \frac{KW}{1 - [(3^3 - 3) + 3 \cdot (2^3 - 2) + (8^3 - 8)]} = \frac{0,43}{1 - [24 + 18 + 504]}$$

$$\frac{0,43}{20^3 - 20} = \frac{0,43}{8000 - 20}$$

$$KW_0 = \frac{0,43}{1 - \frac{546}{7980}} = 0,462$$



Conclusão do teste para a dimensão confiança: como o valor da estatística **KW₀** está dentro da região de aceitação da hipótese nula (**H₀**), a mesma é aceita, mostrando que com um grau de significância de 5%, o *grau médio de confiança* entre os gestores dos meios de hospedagem *não varia, independentemente do tipo de hospedagem utilizado* (hotéis, pousadas ou hotéis-fazenda).

5.6.2 – Comparação do Grau Médio de Concorrência entre as Categorias de hospedagem

A seguir tem-se a tabela XXVII que mostra os valores obtidos na pesquisa relacionados à dimensão concorrência.

Tabela XXVII – Grau de concorrência entre as categorias de hospedagem na opinião dos gestores

	<i>Hotel fazenda</i>	<i>Postos</i>	<i>Pousadas</i>	<i>Postos</i>	<i>Hotéis</i>	<i>Postos</i>
	2	3	2	3	1	1
	3	5,5	2	3	5	10
	4	7,5	3	5,5	6	12
	4	7,5	5	10	7	14,5
	5	10	7	14,5	8	18
	7	14,5	7	14,5	10	20
	8	18	8	18		
MÉDIA	4,71		4,86		6,17	
SOMA DOS POSTOS		66		68,5		75,5
VARIÂNCIA	4,62		6,44		9,32	
DESVIO- PADRÃO	2,15		2,54		3,05	

Fonte: Dados da pesquisa

Para a realização do teste foram elaboradas as seguintes hipótese nula (**H₀**) e Alternativa (**H₁**) para serem testadas:

H₀: *O Grau médio de concorrência dos gestores não depende da categoria de hospedagem*

H₁: *O Grau médio de concorrência dos gestores varia com a categoria de hospedagem*

O próximo passo é calcular a estatística **KW**;

$$KW = 12/20.(20+1) \cdot [(66,0)^2/7 + (68,5)^2/7 + (75,5)^2/6] - 3.(20+1) =$$

$$KW = (12/420) \cdot [622,29 + 670,32 + 950,04] - 63 = 64,08 - 63,00 = 1,08$$

Como houve empates nos valores dos postos, optou-se por fazer a correção de KW para o valor KW_0 , como sugerido por Stevenson (2001). Para este cálculo divide-se o valor de KW pela quantidade mostrada abaixo:

$$1 - \frac{\sum_{j=1}^g [(t_j)^3 - (t_j)]}{N^3 - N}$$

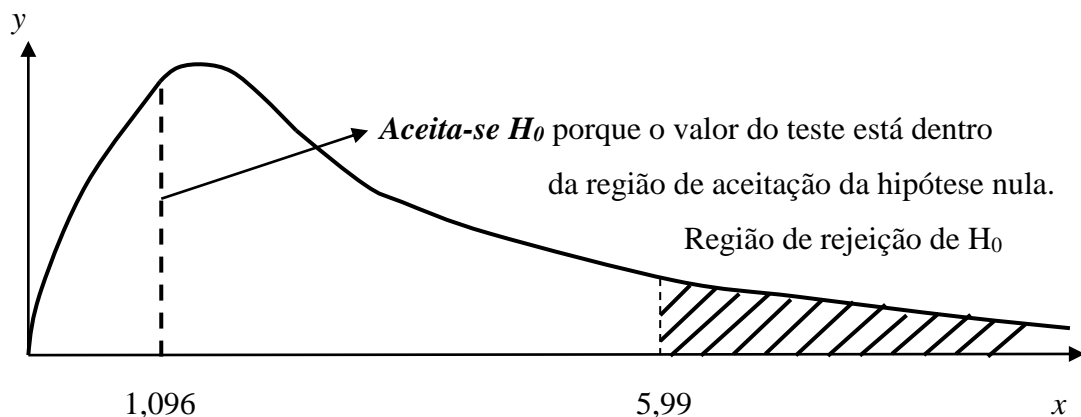
Onde: $t_j \Rightarrow$ número de observações empatadas em cada grupo j de valores empatados.

$g \Rightarrow$ número de grupos de observações empatadas (dentre todas as observações).

$N \Rightarrow$ número total de elementos das amostras, ou seja, $n_1 + n_2 + \dots + n_k$

$$KW_0 = \frac{KW}{1 - \frac{[2 \cdot (2^3 - 2) + 2 \cdot (3^3 - 3) + (4^3 - 4)]}{20^3 - 20}} = \frac{1,08}{1 - \frac{[12 + 48 + 60]}{8000 - 20}}$$

$$KW_0 = \frac{1,08}{1 - \frac{120}{7980}} = 1,096$$



Conclusão do teste para a dimensão concorrência: Como o valor da estatística KW_0 está dentro da região de aceitação da hipótese nula (H_0), a mesma é aceita, mostrando que com um grau de significância de 5%, o *grau médio de concorrência* entre os gestores dos meios de hospedagem *não varia, independentemente do tipo de hospedagem utilizado* (hotéis, pousadas ou hotéis-fazenda).

5.6.3 – Comparação do Grau Médio de Cooperação entre as Categorias de hospedagem

A seguir, tem-se a tabela XXVIII que mostra os valores obtidos na pesquisa relacionados à dimensão concorrência.

Tabela XXVIII – Grau de cooperação entre as categorias de hospedagem na opinião dos gestores

	<i>Hotel-fazenda</i>	<i>Postos</i>	<i>Pousadas</i>	<i>Postos</i>	<i>Hotéis</i>	<i>Postos</i>
	0	2	2	4	0	2
	3	7	3	7	0	2
	4	10,5	3	7	3	7
	5	12,5	4	10,5	3	7
	7	15	8	17	5	12,5
	7	15	10	19,5	7	15
	9	18	10	19,5		
MÉDIA	5,00		5,71		3,00	
SOMA DOS POSTOS		80		84,5		45,5
VARIÂNCIA	9,00		12,3		7,60	
DESVIO- PADRÃO	3,00		3,51		2,76	

Fonte: Dados da pesquisa

Para a realização do teste, foram elaboradas as seguintes hipótese nula (H_0) e Alternativa (H_1) para serem testadas:

H₀: *O Grau médio de cooperação dos gestores não depende da categoria de hospedagem*

H₁: *O Grau médio de cooperação dos gestores varia com a categoria de hospedagem*

O próximo passo é calcular a estatística **KW**;

$$KW = 12/20 \cdot (20+1) \cdot [(80,0)^2/7 + (84,5)^2/7 + (45,5)^2/6] - 3 \cdot (20+1) =$$

$$KW = (12/420) \cdot [914,29 + 1020,04 + 345,04] - 63 = 65,125 - 63,00 = 2,125$$

Como houve empates nos valores dos postos, optou-se por fazer a correção de KW para o valor KW_0 , como sugerido por Stevenson (2001). Para este cálculo divide-se o valor de KW pela quantidade mostrada abaixo:

$$\frac{1 - \sum_{j=1}^g [(t_j)^3 - (t_j)]}{N^3 - N}$$

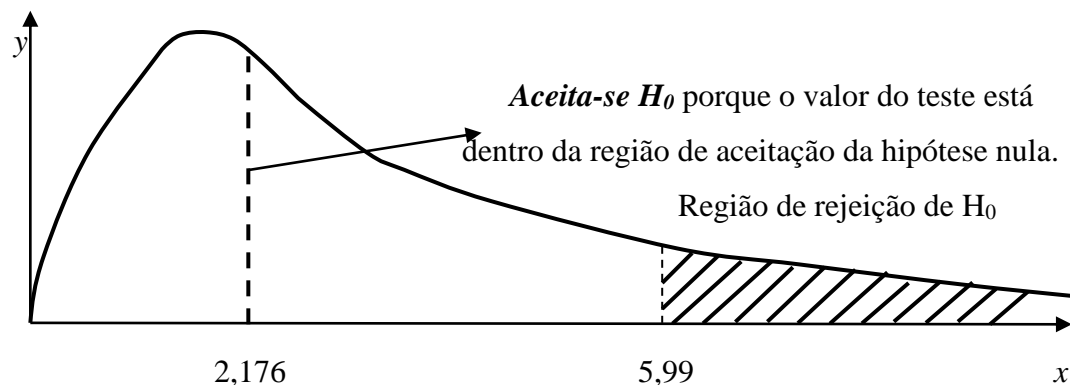
Onde: $t_j \Rightarrow$ número de observações empatadas em cada grupo j de valores empatados.

$g \Rightarrow$ número de grupos de observações empatadas (dentre todas as observações).

$N \Rightarrow$ número total de elementos das amostras, ou seja, $n_1 + n_2 + \dots + n_k$

$$KW_0 = \frac{KW}{\frac{1 - [3 \cdot (2^3 - 2) + 2 \cdot (3^3 - 3) + (5^3 - 5)]}{20^3 - 20}} = \frac{2,125}{\frac{1 - [18 + 48 + 120]}{8000 - 20}}$$

$$KW_0 = \frac{2,125}{\frac{1 - 186}{7980}} = 2,176$$



Conclusão do teste para a dimensão cooperação: Como o valor da estatística KW_0 está dentro da região de aceitação da hipótese nula (H_0), a mesma é aceita, mostrando que com um grau de significância de 5%, o *grau de cooperação* entre os gestores dos meios de hospedagem *não varia, independentemente do tipo de hospedagem utilizado* (hotéis, pousadas ou hotéis-fazenda).

5.7. RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES RELACIONADAS COM O OBJETIVO F

Para se testar as hipóteses relacionadas ao objetivo *f*, utilizou-se o teste paramétrico *t* de *Student*, comparando as médias das dimensões duas a duas para um detalhamento da análise e também porque este teste só pode ser aplicado a um par de médias.

Para se comparar as médias dos grupos, primeiro calcula-se a variância agregada e depois se aplica o teste *t*. Os cálculos serão detalhados para a análise da dimensão confiança. No caso das outras dimensões, para evitar repetição das informações só apresentar-se-á a parte dos cálculos que forem diferentes para as três dimensões.

É importante destacar que para o teste *t* das três dimensões, optou-se utilizar um grau de significância de 5%, ou seja, $\alpha = 0,05$. Como não se conhece a variância da população do estudo, utilizar-se-á a variância da amostra da pesquisa.

Se o valor da estatística *t* ficar na área entre os valores críticos, deve-se *aceitar H_0* , caso contrário a hipótese *H_0 será rejeitada* (Stevenson, 2001). É importante destacar que os testes aqui aplicados serão todos bilaterais, porque o objetivo é de comparar somente se os graus das dimensões são iguais ou diferentes (variação para as duas direções), conforme STEVENSON (2001).

5.7.1 – Comparação do Grau Médio de Confiança entre Hotéis-fazenda e Pousadas

As médias do grau de confiança entre os gestores dos hotéis-fazenda e das pousadas são **4,71** e **4,86**, respectivamente. As variâncias foram calculadas e os valores foram **1,62** e **2,11**, respectivamente.

Elaborou-se duas hipóteses, uma nula e a outra, a alternativa, para se testar se as médias do grau de confiança na opinião dos gestores é a mesma, como mostrado a seguir:

Hd₀: O grau médio de confiança dos hotéis-fazenda e das pousadas são os mesmo na opinião dos seus gestores;

Hd₁: O grau médio de confiança dos hotéis-fazenda e das pousadas são diferentes na opinião dos seus gestores.

Quando as médias a serem comparadas advêm de grupos de mesmo número de elementos, o grau de liberdade é definido pela fórmula: $gl = 2.n - 2$, onde n é o número de elementos de cada grupo. Primeiro calcular-se-á a variância agregada e posteriormente calcular-se-á a estatística do teste t .

$$S_a^2 = (S_1^2 + S_2^2)/2$$

Onde: $S_a^2 \Rightarrow$ variância agregada das amostras;

$S_1^2 \Rightarrow$ variância da amostra 1;

$S_2^2 \Rightarrow$ variância da amostra 2;

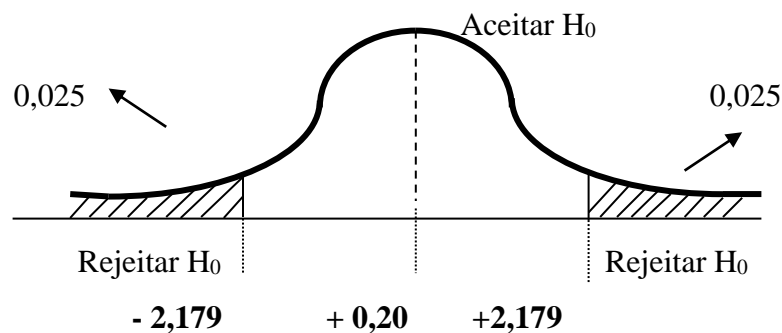
Realizando-se o cálculo, tem-se: $S_a^2 = (1,62 + 2,11)/2 = 1,865$

O grau de liberdade será: $gl = 2.n - 2$ ou seja, $gl = 2.7 - 2 = 12$

O próximo passo é calcular a estatística do teste t .

$$t_{teste} = (x_1 - x_2) \cdot (n/2 \cdot \sigma_a^2)^{1/2} \Rightarrow t_{teste} = (4,86 - 4,71) \cdot [7/2 \cdot (1,865)]^{1/2} \cong (0,15) \cdot [7/(3,73)]^{1/2}$$

$$t_{teste} \cong (0,15) \cdot 1,37 = 0,20$$



Conclusão do teste: como o valor da estatística t Student está dentro da região de aceitação da hipótese nula (H_0), *se aceita H_0* , ou seja, com um nível de significância de 5%, o *grau de confiança* entre os gestores dos hotéis-fazenda e das pousadas *são iguais*. Isto significa que a diferença não é significativa e ocorreu devido somente ao acaso.

5.7.2 – Comparação do Grau Médio de Confiança entre Hotéis-fazenda e Hotéis

As médias do grau de confiança entre os gestores dos hotéis-fazenda e dos hotéis são **4,71** e **3,83**, respectivamente. As variâncias foram calculadas e os valores foram **1,62** e **5,40**, respectivamente.

A hipótese nula e a hipótese alternativa, para comparar os graus de concorrência são:

He₀: *O grau médio de confiança dos hotéis-fazenda e dos hotéis são os mesmos na opinião dos seus gestores;*

He₁: *O grau médio de confiança dos hotéis-fazenda e dos hotéis são diferentes na opinião dos seus gestores.*

Neste caso como as médias a serem comparadas advêm de grupos de tamanhos diferentes, ou seja, com números de elementos diferentes, o grau de liberdade é definido pela fórmula: $gl = n_1 + n_2 - 2$, onde n_1 é o número de elementos do grupo 01 e n_2 é o número de elementos do grupo 02 (STEVENSON, 2001).

Primeiro calcular-se-á a variância agregada e posteriormente calcular-se-á a estatística do teste t .

$$S_a^2 = [(n_1 - 1).S_1^2 + (n_2 - 1).S_2^2]/gl$$

Onde: $S_a^2 \Rightarrow$ variância agregada das amostras;

$S_1^2 \Rightarrow$ variância da amostra 1;

$S_2^2 \Rightarrow$ variância da amostra 2;

$n_1 \Rightarrow$ tamanho da amostra 1; $n_2 \Rightarrow$ tamanho da amostra 2;

$gl \Rightarrow$ graus de liberdade ($gl = n_1 + n_2 - 2$).

Realizando-se o cálculo, tem-se: $S_a^2 = [(7-1).1,62 + (6-1).5,40]/11 = [9,72+27,0]/11 = 3,39$

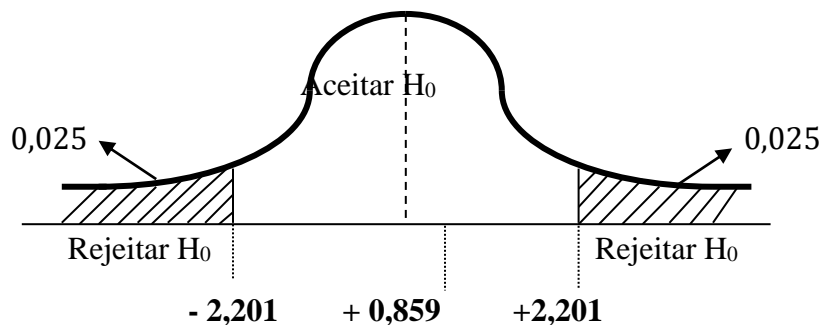
O grau de liberdade será: $gl = n_1 + n_2 - 2$, ou seja, $gl = 7 + 6 - 2 = 11$

O próximo passo é calcular a estatística do teste t .

$$t_{teste} = (x_1 - x_2)/S_a \cdot [(1/n_1) + (1/n_2)]^{1/2}$$

$$t_{teste} \cong (4,71 - 3,83)/1,84 \cdot [(1/7) + (1/6)]^{1/2} = (0,88)/1,84 \cdot [(0,143) + (0,167)]^{1/2} =$$

$$t_{teste} \cong (0,88)/1,84 \cdot [0,31]^{1/2} \cong (0,88)/1,84 \cdot (0,557) \cong (0,88)/1,024 \cong 0,859$$



Conclusão do teste: como o valor da estatística t Student está dentro da região de aceitação da hipótese nula (H_0), **se aceita H_0** , ou seja, com um nível de significância de 5%, o **grau de confiança** entre os gestores dos hotéis-fazenda e dos Hotéis **são iguais**. Isto significa que a diferença não é significativa e ocorreu devido somente a fatores casuais.

5.7.3 – Comparação do Grau Médio de Confiança entre Pousadas e Hotéis

Os cálculos deste item são idênticos aos do item 5.7.2, modificando somente os valores que resultaram da pesquisa e por isto serão apresentados de forma simplificada.

As médias do grau de confiança entre os gestores das pousadas e dos hotéis são **4,86** e **3,83**, respectivamente. As variâncias foram calculadas e os valores foram **2,11** e **5,40**, respectivamente.

A hipótese nula e a hipótese alternativa, para comparar os graus de concorrência são:

Hf0: *O grau médio de confiança das pousadas e dos hotéis são os mesmos na opinião dos seus gestores;*

Hf1: *O grau médio de confiança das pousadas e dos hotéis são diferentes na opinião dos seus gestores.*

Aplicando-se a fórmula para a variância agregada e considerando o grau de liberdade como $gl = n_1 + n_2 - 2$, como demonstra Stevenson (2001), tem-se:

Realizando-se o cálculo, tem-se: $S_a^2 = [(7-1).2,11 + (6-1).5,40]/11 = [12,66+27,0]/11 = 3,60$

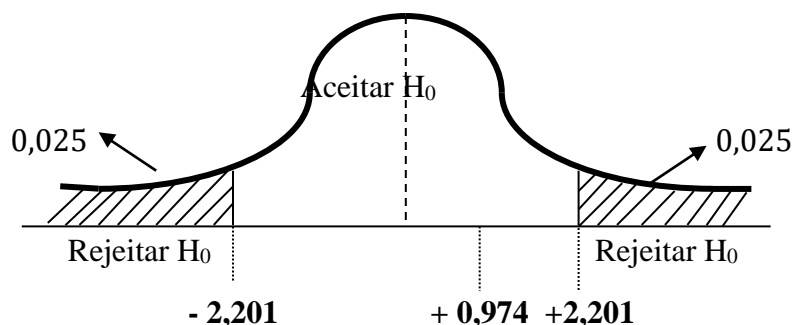
O grau de liberdade será: $gl = n_1 + n_2 - 2$, ou seja, $gl = 7 + 6 - 2 = 11$

O próximo passo é calcular a estatística do teste t .

$$t_{teste} = (x_1 - x_2)/S_a \cdot [(1/n_1) + (1/n_2)]^{1/2}$$

$$t_{teste} \cong (4,86 - 3,83)/1,898 \cdot [(1/7) + (1/6)]^{1/2} = (1,03)/1,898 \cdot [(0,143) + (0,167)]^{1/2} =$$

$$t_{teste} \cong (1,03)/1,898 \cdot [0,31]^{1/2} \cong (1,03)/1,898 \cdot (0,557) \cong (1,03)/1,057 \cong 0,974$$



Conclusão do teste: como o valor da estatística t Student está dentro da região de aceitação da hipótese nula (H_0), *se aceita H_0* , ou seja, com um nível de significância de 5%, o *grau de confiança* entre os gestores das Pousadas e dos Hotéis *são iguais*. Isto significa que a diferença não é significativa e ocorreu devido somente a fatores casuais.

5.8. RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES RELACIONADAS COM O OBJETIVO G

Para se testar as hipóteses relacionadas ao objetivo g , utilizou-se os mesmos testes do item 5.7 e para facilitar o entendimento os resultados são apresentados em ordem análoga, onde modificou-se somente a dimensão estudada. Para evitar a repetição de informações, os resultados serão apresentados resumidamente.

5.8.1 – Comparação do Grau Médio de Concorrência entre Hotéis-fazenda e Pousadas

As médias do grau de concorrência entre os gestores dos hotéis-fazenda e das pousadas são **4,71** e **4,86**, respectivamente. As variâncias foram calculadas e os valores foram **4,62** e **6,44**, respectivamente.

Elaborou-se as hipóteses nula e alternativa como mostrado a seguir:

H_{g0}: *O grau médio de concorrência dos hotéis-fazenda e das pousadas são os mesmo na opinião dos seus gestores;*

H_{g1}: *O grau médio de concorrência dos hotéis-fazenda e das pousadas são diferentes na opinião dos seus gestores.*

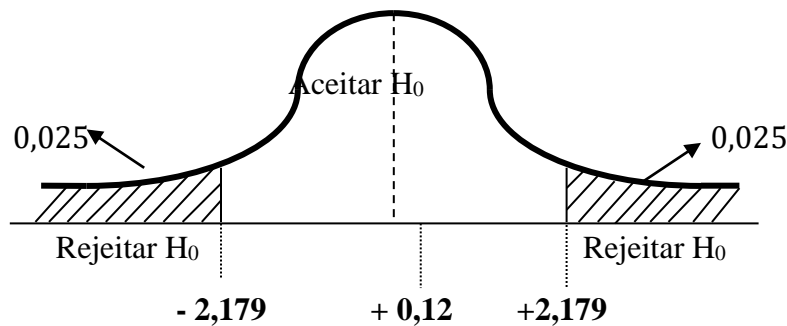
Realizando-se o cálculo, tem-se: $S_a^2 = (4,62 + 6,44)/2 = 5,53$

O grau de liberdade será: $gl = 2.n - 2$ ou seja, $gl = 2.7 - 2 = 12$

O próximo passo é calcular a estatística do teste t .

$$t_{teste} = (x_1 - x_2) \cdot (n/2 \cdot \sigma_a^2)^{1/2} \Rightarrow t_{teste} = (4,86 - 4,71) \cdot [7/2 \cdot (5,53)]^{1/2} \cong (0,15) \cdot [7/(11,06)]^{1/2}$$

$$t_{teste} \cong (0,15) \cdot 0,795 = 0,12$$



Conclusão do teste: como o valor da estatística t Student está dentro da região de aceitação da hipótese nula (H_0), *se aceita H_0* , ou seja, com um nível de significância de 5%, o *grau de concorrência* entre os gestores dos hotéis-fazenda e das pousadas *são iguais*. Isto significa que a diferença não é significativa e ocorreu devido somente ao acaso.

5.8.2 – Comparação do Grau Médio de Concorrência entre Hotéis-fazenda e Hotéis

Os cálculos deste item são idênticos ao do item 2.3, modificando somente os valores que resultaram da pesquisa e por isto serão apresentados de forma simplificada.

As médias do grau de confiança entre os gestores das pousadas e dos hotéis são **4,71** e **6,17**, respectivamente. As variâncias foram calculadas e os valores foram **4,62** e **9,32**, respectivamente.

A hipótese nula e a hipótese alternativa, para comparar os graus de concorrência são:

H₀: *O grau médio de concorrência dos hotéis-fazenda e dos hotéis são os mesmos na opinião dos seus gestores;*

H₁: *O grau médio de concorrência dos hotéis-fazenda e dos hotéis são diferentes na opinião dos seus gestores.*

Aplicando-se a fórmula para a variância agregada e considerando o grau de liberdade como $gl = n_1 + n_2 - 2$, como demonstra Stevenson (2001), tem-se:

Realizando-se o cálculo, tem-se: $S_a^2 = [(7-1).4,62 + (6-1).9,32]/11 = [27,7+55,9]/11 = 3,8$

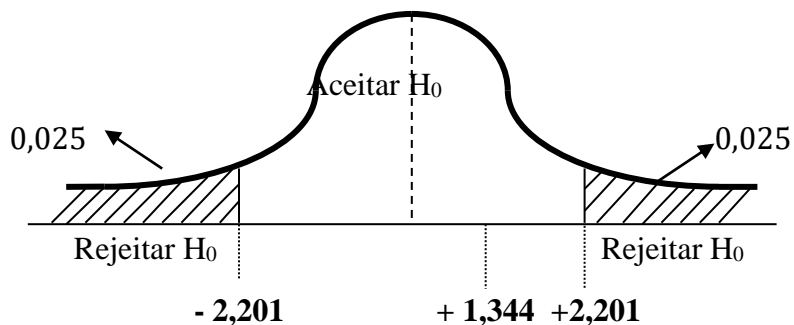
O grau de liberdade será: $gl = n_1 + n_2 - 2$, ou seja, $gl = 7 + 6 - 2 = 11$

O próximo passo é calcular a estatística do teste t .

$$t_{teste} = (x_1 - x_2)/S_a \cdot [(1/n_1) + (1/n_2)]^{1/2}$$

$$t_{teste} \cong (6,17 - 4,71)/1,95 \cdot [(1/7) + (1/6)]^{1/2} = (1,46)/1,95 \cdot [(0,143) + (0,167)]^{1/2} =$$

$$t_{teste} \cong (1,46)/1,95 \cdot [0,31]^{1/2} \cong (1,46)/1,95 \cdot (0,557) \cong (1,46)/1,086 \cong 1,344$$



Conclusão do teste: como o valor da estatística t Student está dentro da região de aceitação da hipótese nula (H_0), *se aceita H_0* , ou seja, com um nível de significância de 5%, o *grau de concorrência* entre os gestores dos hotéis-fazenda e dos Hotéis *são iguais*. Isto significa que a diferença não é significativa e ocorreu devido somente a fatores casuais.

5.8.3 – Comparação do Grau Médio de Concorrência entre Pousadas e Hotéis

Os cálculos deste item são idênticos aos do item 5.8.2 e por isto serão apresentados de forma simplificada.

As médias do grau de confiança entre os gestores das pousadas e dos hotéis são **4,86** e **6,17**, respectivamente. As variâncias foram calculadas e os valores foram **6,44** e **9,32**, respectivamente.

A hipótese nula e a hipótese alternativa, para comparar os graus de concorrência são:

H₀: O grau médio de concorrência das pousadas e dos hotéis são os mesmos na opinião dos seus gestores;

H₁: O grau médio de concorrência das pousadas e dos hotéis são diferentes na opinião dos seus gestores.

Aplicando-se a fórmula para a variância agregada e considerando o grau de liberdade como $gl = n_1 + n_2 - 2$, como demonstra Stevenson (2001), tem-se:

Realizando-se o cálculo, tem-se: $S_a^2 = [(7-1).6,44 + (6-1).9,32]/11 = [38,64+46,6]/11 = 7,75$

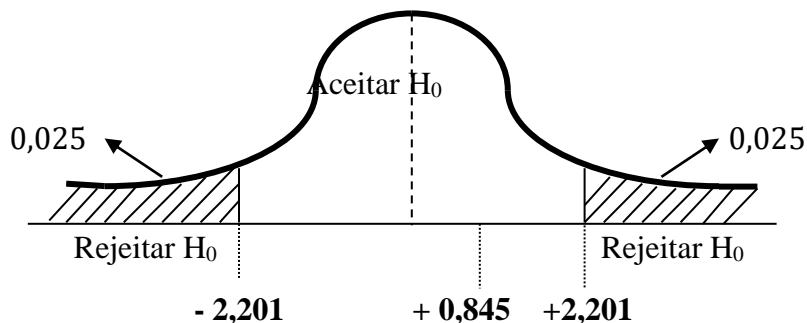
O grau de liberdade será: $gl = n_1 + n_2 - 2$, ou seja, $gl = 7 + 6 - 2 = 11$

O próximo passo é calcular a estatística do teste t .

$$t_{teste} = (x_1 - x_2)/S_a \cdot [(1/n_1) + (1/n_2)]^{1/2}$$

$$t_{teste} \cong (6,17 - 4,86)/2,78 \cdot [(1/7) + (1/6)]^{1/2} = (1,31)/2,78 \cdot [(0,143) + (0,167)]^{1/2} =$$

$$t_{teste} \cong (1,31)/2,78 \cdot [0,31]^{1/2} \cong (1,31)/2,78 \cdot (0,557) \cong (1,31)/1,55 \cong 0,845$$



Conclusão do teste: como o valor da estatística t Student está dentro da região de aceitação da hipótese nula (H_0), *se aceita H_0* , ou seja, com um nível de significância de 5%, o *grau de concorrência* entre os gestores dos hotéis-fazenda e dos Hotéis *são iguais*. Isto significa que a diferença não é significativa e ocorreu devido somente ao acaso.

5.9. RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES RELACIONADAS COM O OBJETIVO H

Para se testar as hipóteses relacionadas ao objetivo h , utilizou-se os mesmos testes do item 5.7, de forma análoga, onde modificou-se somente a dimensão estudada. Devido a isto os resultados serão apresentados em forma resumida.

5.9.1 – Comparação do Grau Médio de Cooperação entre Hotéis-fazenda e Pousadas

As médias do grau de cooperação entre os gestores dos hotéis-fazenda e das pousadas são **5,00** e **5,71**, respectivamente. As variâncias foram calculadas e os valores encontrados foram **9,00** e **12,30**, respectivamente.

Elaborou-se as hipóteses nula e alternativa como mostrado a seguir:

H₀: *O grau médio de cooperação dos hotéis-fazenda e das pousadas são os mesmo na opinião dos seus gestores;*

H₁: *O grau médio de cooperação dos hotéis-fazenda e das pousadas são diferentes na opinião dos seus gestores.*

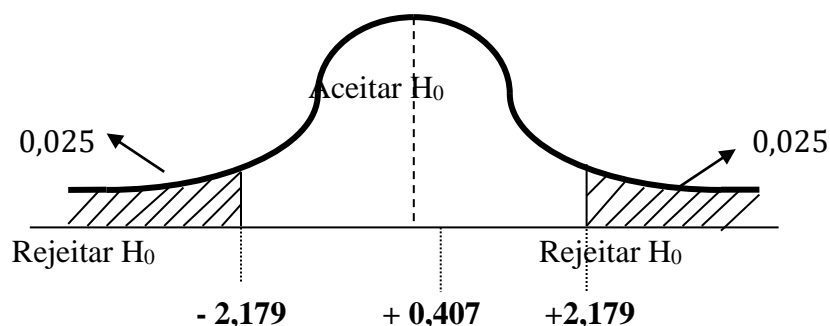
Realizando-se o cálculo, tem-se: $S_a^2 = (9,00 + 12,30)/2 = 10,65$

O grau de liberdade será: $gl = 2.n - 2$ ou seja, $gl = 2.7 - 2 = 12$

O próximo passo é calcular a estatística do teste t .

$$t_{teste} = (x_1 - x_2) \cdot (n/2 \cdot \sigma_a^2)^{1/2} \Rightarrow t_{teste} = (5,71 - 5,00) \cdot [7/2 \cdot (10,65)]^{1/2} \cong (0,71) \cdot [7/(21,3)]^{1/2}$$

$$t_{teste} \cong (0,71) \cdot 0,573 = 0,407$$



Conclusão do teste: como o valor da estatística *t* Student está dentro da região de aceitação da hipótese nula (H_0), *se aceita H_0* , ou seja, com um nível de significância de 5%, o *grau de cooperação* entre os gestores dos hotéis-fazenda e das pousadas *são iguais*. Isto significa que a diferença não é significativa e ocorreu devido somente ao acaso.

5.9.2 – Comparação do Grau Médio de Cooperação entre Hotéis-fazenda e Hotéis

Os cálculos deste item são idênticos aos do item 5.9.1 e por isto serão simplificados.

As médias do grau de confiança entre os gestores dos hotéis-fazenda e dos hotéis são **5,00** e **3,00**, respectivamente. As variâncias foram calculadas e os valores foram **9,00** e **7,60**, respectivamente.

A hipótese nula e a hipótese alternativa, para comparar os graus de cooperação são:

H_{k0}: *O grau médio de cooperação dos hotéis-fazenda e dos hotéis são os mesmos na opinião dos seus gestores;*

H_{k1}: *O grau médio de cooperação dos hotéis-fazenda e dos hotéis são diferentes na opinião dos seus gestores.*

Aplicando-se a fórmula para a variância agregada e considerando o grau de liberdade como $gl = n_1 + n_2 - 2$, como demonstra Stevenson (2001), tem-se:

Realizando-se o cálculo, tem-se: $S_a^2 = [(7-1) \cdot 9,00 + (6-1) \cdot 7,60] / 11 = [54 + 38] / 11 = 8,36$

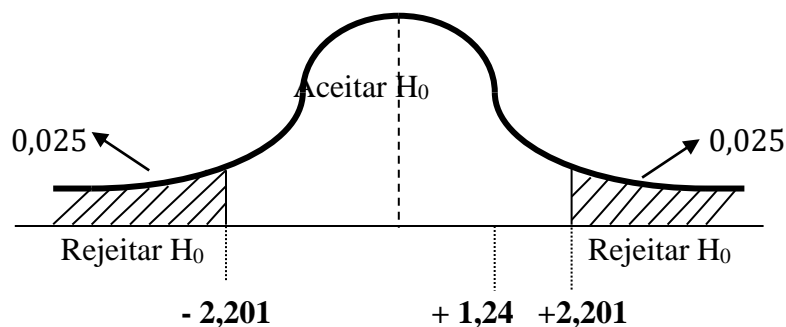
O grau de liberdade será: $gl = n_1 + n_2 - 2$, ou seja, $gl = 7 + 6 - 2 = 11$

O próximo passo é calcular a estatística do teste t .

$$t_{teste} = (x_1 - x_2) / S_a \cdot [(1/n_1) + (1/n_2)]^{1/2}$$

$$t_{teste} \cong (5,00 - 3,00) / 2,89 \cdot [(1/7) + (1/6)]^{1/2} = (2,00) / 2,89 \cdot [(0,143) + (0,167)]^{1/2} =$$

$$t_{teste} \cong (2,00) / 2,89 \cdot [0,31]^{1/2} \cong (2,00) / 2,89 \cdot (0,557) \cong (2,00) / 1,61 \cong 1,24$$



Conclusão do teste: como o valor da estatística t Student está dentro da região de aceitação da hipótese nula (H_0), **se aceita H_0** , ou seja, com um nível de significância de 5%, o **grau de cooperação** entre os gestores dos hotéis-fazenda e dos hotéis **são iguais**. Isto significa que a diferença não é significativa e ocorreu devido somente devido a fatores casuais.

5.9.3 – Comparação do Grau Médio de Cooperação entre Pousadas e Hotéis

Os cálculos deste item são idênticos aos do item 5.9.1 e por isto serão simplificados.

As médias do grau de confiança entre os gestores das pousadas e dos hotéis são **5,71** e **3,00**, respectivamente. As variâncias foram calculadas e os valores foram **12,30** e **7,60**, respectivamente.

A hipótese nula e a hipótese alternativa, para comparar os graus de cooperação são:

H₀: O grau médio de cooperação das pousadas e dos hotéis são os mesmos na opinião dos seus gestores;

H₁: O grau médio de cooperação das pousadas e dos hotéis são diferentes na opinião dos seus gestores.

Aplicando-se a fórmula para a variância agregada e considerando o grau de liberdade como $gl = n_1 + n_2 - 2$, como demonstra Stevenson (2001), tem-se:

Realizando-se o cálculo, tem-se: $S_a^2 = [(7-1).12,3 + (6-1).7,60]/11 = [73,8 + 38]/11 = 10,16$

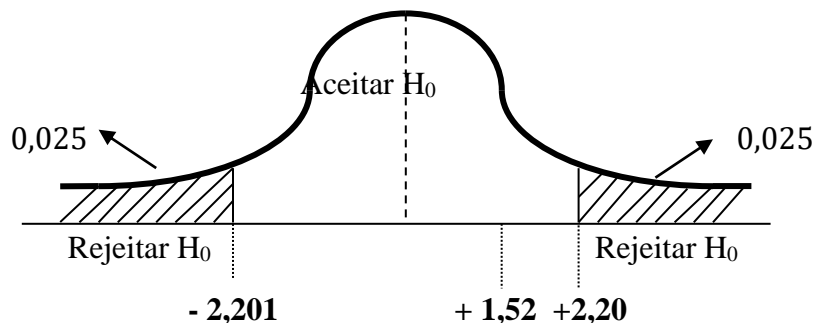
O grau de liberdade será: $gl = n_1 + n_2 - 2$, ou seja, $gl = 7 + 6 - 2 = 11$

O próximo passo é calcular a estatística do teste t .

$$t_{teste} = (x_1 - x_2)/S_a \cdot [(1/n_1) + (1/n_2)]^{1/2}$$

$$t_{teste} \cong (5,71 - 3,00)/3,19 \cdot [(1/7) + (1/6)]^{1/2} = (2,71)/3,19 \cdot [(0,143) + (0,167)]^{1/2} =$$

$$t_{teste} \cong (2,71)/3,19 \cdot [0,31]^{1/2} \cong (2,71)/3,19 \cdot (0,557) \cong (2,71)/1,78 \cong 1,52$$



Conclusão do teste: como o valor da estatística t Student está dentro da região de aceitação da hipótese nula (H_0), **se aceita H_0** , ou seja, com um nível de significância de 5%,

o *grau de cooperação* entre os gestores das pousadas e dos hotéis *são iguais*. Isto significa que a diferença não é significativa e ocorreu devido somente devido a fatores casuais.

5.9.4 – Conclusões gerais da comparação das dimensões utilizando-se o teste *t* Student

Após a realização de todos os testes, observa-se que, na opinião dos gestores pesquisados, não há diferença significativa para os graus de confiança, cooperação e concorrência entre os tipos de hospedagem pesquisados neste estudo. Deve-se salientar que todos os testes aqui descritos estão admitindo um nível de confiança de 95% ($\alpha = 0,05$) e que os testes são todos bilaterais devido a elaboração das hipóteses testadas como sugere STEVENSON (2001).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONCLUSÕES REFERENTES AOS OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS A, B, C e D

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

No que se refere ao objetivo intermediário (a), buscou-se identificar cinco características básicas dos hotéis em estudo, são elas: número de unidades habitacionais, número de funcionários, tempo de atuação, diária média e ocupação média.

Os empreendimentos pesquisados apresentaram características distintas entre si. Em relação à quantidade de unidades habitacionais, as pousadas apresentaram as menores médias, com 14 UH's, seguida pelos Hotéis-fazenda, com 42,00 , e pelos Hotéis, com 54,85. Conclui-se que, pelo fato de estarem localizados nas cidades e dependerem majoritariamente de clientes corporativos, os hotéis possuem mais apartamentos para atenderem à sua demanda. Quanto ao número médio de funcionários, os Hotéis-fazenda foram os que apresentaram a maior média, com 33 funcionários, seguidos pelos Hotéis, com 28,18 e as Pousadas, com 3,40. Essa característica se deve ao fato dos Hotéis-fazenda possuírem áreas e infraestrutura maiores do que os outros empreendimentos pesquisados, demandando, assim, maior número de pessoas para sua operação.

Quanto ao tempo de atuação no mercado, os Hotéis foram os que apresentaram a maior média, com 38 anos. Os Hotéis-fazenda apresentaram, em média 20 anos de atuação e as Pousadas, 14 anos. Os resultados dos hotéis foram influenciados por dois empreendimentos que ficaram fora da curva de atuação, tendo ambos 70 anos de mercado. Conclui-se que os Hotéis e os Hotéis-fazenda possuem estrutura administrativa mais complexa, tendo em vista seu porte e número de funcionários.

Outros dois fatores foram analisados na pesquisa: a diária e a ocupação média dos empreendimentos. Chama-se a atenção o fato de quatro dos sete Hotéis-fazenda abrirem as portas exclusivamente aos finais de semana, fato que se reflete diretamente em suas taxas

de ocupação (33,80%), as menores entre os entrevistados, embora lhes garantam a maior diária média (R\$ 475,00). Os Hotéis e as Pousadas possuem características similares, as Pousadas com diária média um pouco superior (R\$ 186,87) as dos Hotéis (R\$ 173,28) e ocupação ligeiramente inferior (56%) as dos Hotéis (59,85%). Se considerarmos uma avaliação mais criteriosa denominada REVPAR (Revenue Per Available Room), que leva em consideração no cálculo a diária e a ocupação médias, e é utilizado normalmente para medir o desempenho de um hotel (em termos comerciais) temos as seguintes médias: Pousadas (R\$ 104,53) , Hotéis (R\$ 103,70) , Hotéis-fazenda (R\$ 160,55). Nota-se que o desempenho comercial dos Hotéis-fazenda é superior aos demais.

No que tange o tempo de serviço que os gestores possuíam na posição que ocupavam durante a coleta de dados, tem-se em média 9,7 anos na função. Além disso, mais de 42% atuam a mais de 10 anos na função. Mais de 70% dos gestores entrevistados possuem 10 anos ou mais de atuação no setor. Constata-se que os entrevistados possuem tanto experiência na função que exercem quanto no setor, o que lhes dá credibilidade e coerência nas respostas sobre as questões propostas. Além disso, mais de 57% das entrevistas foram realizadas com os sócios do empreendimentos e mais que 70% dos gestores possuem ensino superior ou pós.

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

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

interesses. Além da diversidade de interesses, observou-se que a extensão geográfica da região do Vale do Café é um limitador das práticas cooperadas, pois via de regra, gestores de um município detinham pouco ou nenhum relacionamento com gestores de outros municípios do Vale do Café. Quando os municípios são vizinhos, encontram-se algumas exceções a afirmação anterior. Poucos foram os gestores que elencaram desvantagens para o ato de cooperar; as principais desvantagens observadas foram: tempo investido pelo empresário em relação aos resultados obtidos (considerado baixo) e o favorecimento de um negócio em detrimento do outro. Outras questões foram abordadas mais como limitadoras do que como desvantagens, como: falta de consciência coletiva, falta de tempo para se dedicar aos projetos cooperados e a dificuldade de reunir os empresários do setor.

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

Buscando responder ao objetivo intermediário (*d*), os gestores foram questionados sobre a viabilidade de 10 estratégias. Estas estratégias foram desenvolvidas a partir das entrevistas exploratórias e refletem um esforço para se indentificar as possibilidades de cooperação entre os hotéis da região.

Entre as estratégias apresentadas aos gestores, duas foram consideradas viáveis por mais de 80% dos entrevistados, são elas: as estratégias 05 (gestão cooperada de treinamentos) e 09 (criação de um selo de qualidade para os hotéis independentes). Outras quatro estratégias foram consideradas viáveis por mais de 70% dos entrevistados, são elas as estratégias 01 (compras coletivas de insumos), 04 (cooperação em comunicação), 07 (gestão cooperada de manutenção) e 08 (gestão cooperada de pacotes turístico). Duas outras estratégias foram consideradas viáveis com percentuais menores, são elas as estratégias 03 (gestão cooperada de vendas) e 6 (gestão cooperada de recursos humanos). Por fim a estratégia 02 (compra cooperada de máquinas e equipamentos) foi considerada pela diferença de um gestor apenas. A única estratégia que não foi considerada possível de ser realizada pelos gestores foi a estratégia 10 (criar uma marca coletiva para os hotéis da região).

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

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

6.2 CONCLUSÕES REFERENTES AO OBJETIVO INTERMEDIÁRIO E

As conclusões do objetivo intermediário *e*, referem-se aos resultados obtidos com os testes estatísticos realizados com as dimensões confiança, concorrência e cooperação. O objetivo destes testes foi verificar se as médias destas dimensões eram significativamente diferentes, ou não (estatisticamente), para as categorias estudadas na opinião dos seus atores. Para se validar as hipóteses H_a , H_b e H_c foi utilizado o teste não-paramétrico de Kurskal-Wallis (KW). As conclusões destes testes estatísticos estão descritos nos itens 5.1.1 até 5.1.3.

6.2.1 Conclusões referentes à hipótese H_a

Observa-se que os valores médios do grau de confiança entre os empreendimentos (Hotéis-fazenda, Pousadas e Hotéis) foram de 4,71, 4,86 e 3,83 , respectivamente. No teste Kurskal-Wallis (KW), os resultados demonstraram que a diferença entre estas médias (0,462) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se H_{a1} , aceitando-se H_{a0} . Neste caso, conclui-se que os empreendimentos possuem o mesmo grau médio de confiança.

6.2.2 Conclusões referentes à hipótese H_b

Observa-se que os valores médios do grau concorrência entre os empreendimentos (Hotéis-fazenda, Pousadas e Hotéis) foram de 5,00, 5,71 e 3,00 respectivamente. No Kurskal-Wallis (KW), os resultados demonstraram que a diferença entre estas médias (2,176) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se H_{b1} , aceitando-se H_{b0} . Neste caso, conclui-se que os empreendimentos possuem o mesmo grau médio de concorrência.

6.2.3 Conclusões referentes à hipótese H_c

Observa-se que os valores médios do grau de cooperação entre os empreendimentos (Hotéis-fazenda, Pousadas e Hotéis) foram de 4,71, 4,86 e 6,17, respectivamente. No teste Kurskal-Wallis (KW), os resultados demonstraram que a diferença entre estas médias (1,096) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se H_{c1} , aceitando-se H_{c0} . Neste caso, conclui-se que os empreendimentos possuem o mesmo grau médio de cooperação.

6.3 CONCLUSÕES REFERENTES AOS OBJETIVOS INTERMEDIÁRIO F , G e H

As conclusões dos objetivos intermediários f , g e h referem-se aos resultados obtidos com os testes estatísticos realizados com as dimensões, confiança, concorrência e cooperação. O objetivo destes testes foi verificar se as médias destas dimensões eram significativamente diferentes, ou não (estatisticamente), para as categorias estudadas na opinião dos seus atores. Para se validar as hipóteses H_d , H_e , H_f , H_g , H_h , H_i , H_j , H_k , e H_l foi utilizado o teste *t de Student*. As conclusões destes testes estatísticos estão descritos nos itens 5.2.1 até 5.2.9.

6.3.1 Conclusões referentes à hipótese H_a

Observa-se que os valores médios do grau de confiança entre os Hotéis-fazenda e as Pousadas foram de 4,71 e 4,86, respectivamente. No teste *t de Student*, os resultados

demonstraram que a diferença entre estas médias (0,20) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se H_{d1} , aceitando-se H_{d0} . Neste caso, conclui-se que os Hotéis-fazenda e as Pousadas possuem o mesmo grau médio de confiança.

6.3.2 Conclusões referentes à hipótese H_e

Observa-se que os valores médios do grau de confiança entre os Hotéis-fazenda e as Hotéis foram de 4,71 e 3,83, respectivamente. No teste t de Student, os resultados demonstraram que a diferença entre estas médias (0,859) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se H_{e1} , aceitando-se H_{e0} . Neste caso, conclui-se que os Hotéis-fazenda e Hotéis possuem o mesmo grau médio de confiança.

6.3.3 Conclusões referentes à hipótese H_f

Observa-se que os valores médios do grau de confiança entre os Pousadas e Hotéis foram de 4,86 e 3,83, respectivamente. No teste t de Student, os resultados demonstraram que a diferença entre estas médias (0,974) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se H_{f1} , aceitando-se H_{f0} . Neste caso, conclui-se que as Pousadas e os Hotéis possuem o mesmo grau médio de confiança.

6.3.4 Conclusões referentes à hipótese H_g

Observa-se que os valores médios do grau de concorrência entre os Hotéis-fazenda e Pousadas foram de 4,71 e 4,86, respectivamente. No teste t de Student, os resultados demonstraram que a diferença entre estas médias (0,12) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se H_{g1} , aceitando-se H_{g0} . Neste caso, conclui-se que os Hotéis-fazenda e Pousadas possuem o mesmo grau médio de concorrência.

6.3.5 Conclusões referentes à hipótese H_h

Observa-se que os valores médios do grau de confiança entre os Hotéis-fazenda e as Hotéis foram de 4,71 e 6,17, respectivamente. No teste t de Student, os resultados demonstraram que a diferença entre estas médias (1,344) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se H_{h1} , aceitando-se H_{h0} . Neste caso, conclui-se que os Hotéis-fazenda e Hotéis possuem o mesmo grau médio de concorrência.

6.3.6 Conclusões referentes à hipótese H_i

Observa-se que os valores médios do grau de confiança entre os Pousadas e Hotéis foram de 4,86 e 6,17, respectivamente. No teste t de Student, os resultados demonstraram que a diferença entre estas médias (0,845) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se H_{i1} , aceitando-se H_{i0} . Neste caso, conclui-se que as Pousadas e os Hotéis possuem o mesmo grau médio de confiança.

6.3.7 Conclusões referentes à hipótese H_j

Observa-se que os valores médios do grau de cooperação entre os Hotéis-fazenda e Pousadas foram de 5,00 e 5,71, respectivamente. No teste t de Student, os resultados demonstraram que a diferença entre estas médias (0,407) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se H_{j1} , aceitando-se H_{j0} . Neste caso, conclui-se que os Hotéis-fazenda e Pousadas possuem o mesmo grau médio de concorrência.

6.3.8 Conclusões referentes à hipótese H_k

Observa-se que os valores médios do grau de cooperação entre os Hotéis-fazenda e as Hotéis foram de 5,00 e 3,00, respectivamente. No teste t de Student, os resultados demonstraram que a diferença entre estas médias (1,24) pode ser considerada sem

significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se H_{k1} , aceitando-se H_{k0} . Neste caso, conclui-se que os Hotéis-fazenda e Hotéis possuem o mesmo grau médio de cooperação.

6.3.9 Conclusões referentes à hipótese H_1

Observa-se que os valores médios do grau de confiança entre os Pousadas e Hotéis foram de 5,71 e 3,00, respectivamente. No teste t de Student, os resultados demonstraram que a diferença entre estas médias (1,52) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se H_{11} , aceitando-se H_{10} . Neste caso, conclui-se que as Pousadas e os Hotéis possuem o mesmo grau médio de cooperação.

6.4 PROPOSIÇÕES DO AUTOR

Com base nas evidências coletadas durante o estudo, resolveu-se elencar alguns aspectos que influenciam diretamente a realização de ações cooperadas no âmbito do Vale do Café. Este esforço se faz necessário devido à carência de modelos/estruturas que possam servir de orientação para os empresários do setor. Deste modo, enumera-se alguns pontos observados durante o estudo, que possam servir de ponto de partida para a efetivação das estratégias propostas nesse estudo. Abaixo, descreve-se os pontos identificados como fundamentais para a realização de ações cooperadas entre hotéis no Vale do Café:

- a) Governança: fundamentalmente pode definir o sucesso ou não de ações cooperadas na região estudada. Não foi possível identificar nenhum órgão que exerça tal função na região. O que mais se aproxima desse função é o SEBRAE. Concluiu-se que o desenvolvimento de estratégias depende necessariamente da liderança de algum órgão ou pessoa, por causa principalmente de dois motivos: falta de tempo e acesso a outros gestores por parte dos empresários.
- b) Reduzir a área de atuação da estratégia. Manter a estratégia entre municípios vizinhos aumenta sua chance de sucesso, pois os participantes tendem a ser mais homogeneos, em termos de objetivos. A região do Vale do Café é muito ampla, o que dificulta um simples encontro dos participantes.

- c) Definição clara de objetivos: Estabeler, com clareza, os objetivos, ajuda na identificação de parceiros.
- d) Número de participantes: Sugere-se que o número de participantes não seja elevado, tendo em vista que, quanto mais participantes, maiores as possibilidades de desencontros de idéias e agendas.
- e) Regras: Estabelecer sob quais regras serão regidas os futuros acordos é fundamental para evitar desvios de conduta, que, se acontecerem, deverão ser repreendidas.
- f) Financiamento: Recomenda-se, ainda, que a forma de financiamento das estratégias seja pré-definida, para evitar rupturas durante o processo.

As proposições feitas acima são sugestões para os problemas que foram identificados ao longo do estudo e visam, tão somente, preencher lacunas que impossibilitam o desenvolvimento de estratégias cooperadas entre os hotéis independentes no Vale do Café.

6.5 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Sugere-se, para o melhor entendimento do fenômeno em questão, o desenvolvimento de novos estudos acadêmicos que busquem aprofundar o conhecimento acerca dos aspectos culturais, que envolvem a prática da cooperação na região em questão. Além dos aspectos culturais, a formulação de um modelo de cooperação genérico que possa ser utilizado pelo setor seria de grande valia para o mercado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. 1.ed, 4. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. **A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships**. Journal of Marketing. Volume 54, p.42-58, January, 1990.

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J; **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC,1998.

BERRY, Leonard L. **Relationship marketing of services; perspectives from 1983 and 2000**. Journal of Relationship Marketing. Volume 1, no 1, p.59-77, 2002.

BEST, M. H. **Institutions of industrial restructuring**. U. K. : Polity Press, 1990

BIANCHI, Álvaro. **Empresários e ação coletiva: notas para um enfoque relacional do associativismo**. Revista de Sociologia e Política, v.28, p195-213, 2007.

BRASIL. Decreto n.º 11.771, de 17 de setembro de 2008, **Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei nº 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm> Consultado em mar, 2015.

CARVALHO, V. **Turismo e hotelaria desenvolvendo a economia**. In B. Lage & P. C. Milone. *Turismo: teoria e prática* (pp. 206-222). São Paulo: Atlas, 2000.

CASAROTTO FILHO, N. ; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw – Hill, 1977.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. M. In Lastres, H.M.M; Cassiolato, J.E.e Maciel, M.L. (orgs) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Relume Dumará Editora: Rio de Janeiro, 2003

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. **Cultura e**

Desenvolvimento: O APL de Música de Conservatória / RJ. Rio de Janeiro: RedeSist, 2005

CEPERJ Disponível em:
http://www.ceperj.rj.gov.br/ceep/info_territorios/divis_regional.html Acesso em: 13out. 2015.

CIDADES MARAVILHOSAS. Disponível em:
 <<http://www.cidadesmaravilhosas.rj.gov.br/valedocafe.asp>> Acesso em: 13out. 2014.

COSTA, Helena et al. **Cooperação entre micro e pequenas empresas de hospedagem como fonte de vantagem competitiva: estudo dos albergues de Belo Horizonte (MG).** Revista Turismo Visão e Ação. Vol. 16, n. 1, jan/abr, 2014.

COSTA, Helena; Costa, Atair Carneiro; MIRANDA JUNIOR, Newton S. **Arranjos Produtivos Locais (APL) no Turismo: estudo sobre a Competitividade e o Desenvolvimento Local na Costa dos Corais – AL.** Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica Vol. VII, nº1, Rio de Janeiro, ABR. 2012

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2003.

DONAIRE, Denis, et al. **A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas.** Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 01, p. 112 – 134, jan/abr, 2009

DOSI, Giovanni et al. **Technology and enterprise in a historical perspective.** Oxford: Oxford University, 1992.

DUTRA, I. S. et al. Estratégia e competitividade em redes de negócios. In: FRANCO, M. J. B. et al. (Org.). **Cooperação entre empresas, clusters, redes de negócios e inovação tecnológica.** Covilhã, PO: Universidade da Beira Interior, 2009.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. **Developing buyer-seller relationships. Journal of Marketing.** Volume 14, no 4, p.532-550, 1987.

FIPE. **Meios de Hospedagem: Estrutura de Consumo e Impactos na Economia.** São Paulo, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.
 _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 3ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. **Inter-firm networks: antecedentes, mechanisms**

and forms. Organization Studies, v. 16, n. 2, p.183-214, 1995.

GUIMARAES, Vicente. **Sistemas de Inovação em Países Periféricos: O Arranjo Produtivo das Empresas de Software em Petrópolis**. Dissertação de Mestrado. (Mestrado em Economia - Universidade Federal do Rio de Janeiro), Rio de Janeiro: 2005

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing: rethinking marketing management . form 4P.s to 30R.s**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Humbert. **Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies**. The Journal of Development Studies. Volume 34, no4, p.32-61, 1998.

IBGE. **Economia do turismo : uma perspectiva macroeconômica 2003-2009** - Rio de Janeiro : IBGE, 2012.

_____. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2012** – Rio de Janeiro, IBGE, 2012.

_____. **Pesquisa Anual de Serviços**. – Rio de Janeiro, IBGE, 2012.

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

KERLINGER, Fred. N.; **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. Editora Pedagógica e Universitária, São Paulo, 1979.

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

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MADHOK, Anoop; TALLMAN, Stephen B. **Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships**. Organization Science, v9,n.3, p326-339, 1998.

MATOS, Marcelo Gerson Pessoa. **O Sistema Produtivo e Inovativo Local do Carnaval Carioca**. Dissertação de Mestrado. (Mestrado em Economia - Universidade Federal do Rio de Janeiro), Rio de Janeiro: 2007

MATOS, Marcelo Pessoa; Guimarães, Vicente; SOUZA, Rodrigo Guimarães. **O Sistema Produtivo e Inovativo Local de Audiovisual do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: RedeSist, 2008

MATTOS, J. F.; BELTRAND, M. V.; BERTÉ, R. S. **Cooperar para competir: o novo desafio da competitividade**. PortoAlegre: MBC, SEBRAE, 2002.

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

MERIGUE, Geancarlo de Lima. **O desenvolvimento de arranjos produtivos locais no turismo: o caso da região turística da costa leste de Mato Grosso do Sul**. Caderno Virtual de Turismo, vol. 5, n. 1, 2005

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

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. **Teoria Geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006

MORGAN, Robert; HUNT, Shelby D. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. Journal of Marketing. Volume 58, p.20-38, 1994.

MTUR. **Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional : relatório Brasil 2013 / Coordenação Luiz Gustavo Medeiros Barbosa**. – Brasília, DF : Ministério do Turismo: Brasília, 2013.
_____. **Anuário Estatístico de Turismo Vol. 40**. Brasília, 2013.

NICHOLSON, Carolyn Y.; COMPEAU, Larry D; SETHI, Radesh. **The role of interpersonal liking a building trust in long-term channel relationships**. Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 29, no 1, p.3-15, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro:Campus, 1997.

OLIVARES, G. L. **Avaliação da contribuição de aglomerados produtivos para o desenvolvimento local no estado do Rio de Janeiro**. 2011. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

OLSON, M; **A lógica da ação coletiva** . São Paulo:EDUSP, 1999

PAVLOVICH, K. **The Evolution and Transformation of a Turismo Destination Network: The Waitomo Caves, New Zeland**. Tourism Management, v.24, p203-216, 2003.

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

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

PIERCY, Nigel F.; CRAVENS, David W. **The network paradigm and the marketing**

organization: developing a new management agenda. European Journal of Marketing. Volume 29, no 3, p.7-34, 1995.

PNUD. **Índice de Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro.** – Brasília: PNUD, Ipea, FJP, 2013.96 p.

PORTER, Michael. E. **Competição: estratégia competitivas essenciais.** 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Clusters and the new economics of competition.** Harvard Business Review, v. 76, n. 6, Nov./Dec. 1998.

POWEL, Walter W. **Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries.** California Management Review: Spring, 1998.

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

REDESIST. **Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.** Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2004. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em mar. 2015

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. **Development processes of cooperative interorganizational relationships.** Academy of Management Review. Volume 19, no 1, p.90-118, 1994.

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

ROMEU, Carlos Roberto. **Formação de uma rede associativista.** In: PEGN. Disponível em: <<http://empresas.globo.com/Empresasenegocios/0%2C19125%2CERA451004-2487%2C00.html>, n. 162, jul. 2002>. Acesso em: 13 out. 2014.

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

SBCLASS. **Sistema Brasileira de Classificação.** Ministério do Turismo. Brasília, 2010.

SCHMITZ, Humbert. **Collective efficiency: Growth path for small-scale industry.** The Journal of Development Studies. Vol. 31, Num. 4; pg. 529 London: Apr 1995.

SEPDET/TURISRIO. **Plano Diretor de Turismo do Estado do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2001.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 – 2005**. Relatório de Pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2007.

SILVA, Paula Maines. **Aglomerados e turismo: Análise da produção científica nacional e internacional sobre o tema**. Revista Turismo Visao e Acao, Vol. 16, n. 2, mai/ago, 2014

SILVEIRA, Adalgiso S. **Turismo nas fazendas imperiais do vale do paraíba fluminense**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2007

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. Editora Harbra, São Paulo, 2001.

STORPER, Michael. **The regional world: territorial development in a global economy**. New York: The Guilford, 1997.

TOMAZZONI, E. L., & Bock, I. A. **Marketing e gestão estratégica de hotelaria: Um estudo bibliométrico** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 7(1), pp. 35-50, jan./abr. 2013

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

WTTC: **Travel & Tourism Economic Impact**. Londres, 2015

ANEXOS



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Questionário aplicado aos gestores dos hotéis independentes localizados no Vale do Café / RJ.

Data: ____/____/____. Duração: ____:____h.

Local: _____ Nº _____

Esta pesquisa compõe o último pré-requisito para o término do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia de Dian de Almeida Medina na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, sob a orientação do Prof. Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha. Os dados obtidos na pesquisa serão tratados com sigilo. O objetivo é obter informações importantes para contribuir com a elaboração de um modelo de Gestão Cooperada proposto na dissertação de mestrado. Desde já agradecemos por sua colaboração.

A) Questões introdutórias.

1- Há quantos anos a empresa exerce suas atividades comerciais? Há ____ anos.

2- Seu hotel pertence a alguma rede de hotéis? R: _____ Se sim, qual?

3- Sua empresa participa de alguma Associação de Classe? (*se a resposta for não, passe para a questão 4*) R: _____ Se sim, qual?

4- Com qual finalidade usa a(s) associação (ões)?
 R: _____

5- Quantos quartos o hotel possui?

6- Quantos funcionários o hotel possui?

7- Qual é a diária média anual do hotel?

8- Qual é a ocupação média anual do hotel?

9- Qual destino concorre diretamente com o Vale do Café?

10- Qual o principal segmento de mercado para o seu estabelecimento?

11- A demanda por hospedagem altera (muito) ao longo do ano, ou mantém-se constante durante todo o ano?

- 12- Qual(is) estratégia(s) a organização utiliza para amenizar este efeito de variação na demanda (sazonalidade), em termos de funcionários, estoques, utilização da infraestrutura, etc.?
- 13- De onde provêm a maioria dos turistas que frequentam (todos os segmentos) seu hotel?

B) Determinação da viabilidade das estratégias serem, ou não, realizadas de forma cooperada pelos hotéis da região.

Estratégia 1- Cooperação em compra de matéria-prima básica (comum à outras empresas).

- 1.1 - Você acha viável que os hotéis do Vale do Café realizem suas compras de matéria-prima de forma cooperada ou participem de uma central de compras (para obterem preços mais baixos) com as outros hotéis? *(se a resposta for não, passe para a questão 2.1)*
- () Sim, é viável.
- () Não é viável. Porque não?

- 1.2- Você, como gestor da empresa, se fosse convidado para participar de uma central de compras de matéria-prima ou a realizar compras de matéria-prima de forma cooperada com as outros hotéis, você (Sr. Ou Sra.) participaria?
- () Sim, eu participaria de compras cooperadas de matéria-prima básica.
- () Não, eu não participaria de compras cooperadas de matéria-prima básica. Porque não?

Estratégia 2- Compra conjunta de máquinas e equipamentos.

- 2.1- Você acha viável que os hotéis do Vale do Café realizem suas compras de máquinas e equipamentos de forma cooperada ou participem de uma central de compras (para obterem preços mais baixos) com os outros hotéis? *(se a resposta for não, passe para a questão 3.1)*.
- () Sim, é viável.
- () Não é viável. Porque não?

- 2.2- Você, como gestor da empresa, se fosse convidado para participar de uma central de compras de máquinas e equipamentos ou a realizar compras de máquinas e equipamentos de forma cooperada com os hotéis do Vale do Café, você (Sr. Ou Sra.) participaria?
- () Sim, eu participaria.
- () Não, eu não participaria. Porque não?

Estratégia 3 – Cooperação em gestão (administração) de vendas.

3.1- Você acha viável que os hotéis do Vale do Café realizem gestão de vendas de forma cooperada com objetivo de administrarem as vendas em conjunto e conseqüentemente obterem custos menores e maior penetração de mercado? *(se a resposta for não, passe para a questão 4.1)*

- () Sim, é viável.
 () Não é viável. Porque não?

3.2- Você, como gestor da empresa, se fosse convidado para participar de uma “força de vendas” cooperada as outros hotéis, você (Sr. Ou Sra.) seria favorável à participação de sua empresa nesta estratégia de cooperação?

- () Sim, sou favorável.
 () Não, eu não sou favorável Porque não?

Estratégia 4 – Gestão cooperada de comunicação (propaganda).

4.1- Você (Sr. ou Sra.) acha viável que os hotéis do Vale do Café se unam (cooperem) e façam um contrato de parceria com uma agência de comunicação, realizando assim a divulgação forma cooperada com o objetivo de baixar os custos de propaganda? *(se a resposta for não, passe para a questão 5.1)*

- () Sim, é viável.
 () Não é viável. Porque não?

4.2- Você (Sr. ou Sra.), como gestor da empresa, se a sua empresas fosse convidado à participar na realização da comunicação do marketing de forma conjunta (cooperada) com outros hotéis, você (Sr. Ou Sra.) seria favorável à participação (de sua empresa) nesta estratégia de cooperação?

- () Sim, sou favorável.
 () Não, eu não sou favorável Porque não?

Estratégia 5 - Gestão cooperada de treinamentos.

5.1- A sua empresa realiza treinamentos periódicos de seus colaboradores? Caso a resposta for sim, de que forma? Através de empresas terceirizadas ou a partir do departamento de Recursos Humanos.

R: _____

5.2- Você acha viável que os hotéis do Vale do Café realizem treinamentos de seus colaboradores de forma cooperada, ou seja, as empresas se unirem para contratar serviços especializados de treinamento diminuindo de aquisição do serviço? Na sua opinião, é viável realizar esta estratégia cooperada? *(se a resposta for não, passe para a questão 6.1)*

Sim, é viável.

Não é viável. Porque não?

Estratégia 6 - Gestão cooperada de recursos humanos.

6.1- A sua empresa de recrutamento e seleção? Se sim, como ocorre esta estocagem na sua (Sr. ou Sra.) empresa?

R: _____

6.2- Você acha viável que os hotéis do Vale do Café realizem uma gestão de recursos humanos (recrutamento e seleção) de forma cooperada, ou seja, as empresas se unirem para contratar empresas especializadas a fim de selecionar colaboradores? Na sua opinião, é viável realizar esta estratégia cooperada? *(se a resposta for não, passe para a questão 7.1)*

Sim, é viável.

Não é viável. Porque não?

Estratégia 7- Gestão cooperada de manutenção

7.1- Como ocorre a manutenção dos equipamentos e infra na sua (Sr. ou Sra.) organização? A empresa possui equipe própria ou contrata terceirizados?

R: _____

7.2- Você acha viável que os hotéis do Vale do Café realizem a manutenção de equipamentos e infra-estrutura de forma cooperada, ou seja, as empresas se unirem para obter maior acesso e poder de negociação frente a empresas especializadas? Na sua opinião, é viável realizar esta estratégia cooperada? *(se a resposta for não, passe para a questão 8.1)*

Sim, é viável.

Não é viável. Porque não?

Estratégia 8 - Gestão cooperada de pacotes de turísticos.

8.1- Seu hotel comercializa algum pacote turístico (agregando hospedagem, passeios, alimentação e transporte)?

R: _____

8.2- Você acha viável que os hotéis do Vale do Café criem e comercializem pacotes turísticos que englobem outros serviços além de hospedagem, agregando assim valor ao cliente? Na sua opinião, é viável realizar esta estratégia cooperada? *(se a resposta for não, passe para a questão 9.1)*

- () Sim, é viável.
 () Não é viável. Porque não?

Estratégia 9- Criação de um selo de qualidade dos produtos turísticos (destino).

9.1- Você acha viável que os hotéis do Vale do Café criem um selo que certifique o padrão de qualidade dos hotéis independentes com o objetivo de agregar valor ao produto? *(se a resposta for não, passe para a questão 10.1)*

- () Sim, é viável.
 () Não é viável. Porque não?

9.2- Você (Sr. ou Sra.), como gestor da empresa, se for convidado para que seus serviços sejam testados para obter o selo de qualidade, você permitiria esta certificação, abrindo as portas de sua empresas para tal?

- () Sim, sou favorável a que meus serviços obtenham um selo de qualidade.
 () Não, pois eu acho desnecessário obter um selo de qualidade para os serviços de minha empresa. Porque não?

Estratégia 10– Criação de uma marca coletiva para os hotéis independentes do Vale do Café.

10.1- Você acha viável que os hotéis do Vale do Café criem uma marca coletiva que represente os serviços prestados, proporcionando mais reconhecimento aos serviços oferecidos no destino do Vale do Café? *(se a resposta for não, passe para a questão 11.1)*

- () Sim, é viável.
 () Não é viável. Porque não?

10.2- Você (Sr. ou Sra.), como gestor da empresa, se for convidado para que seus serviços participem da marca coletiva, você aceitaria participar?

- () Sim, eu aceitaria.
 () Não aceitaria. Porque não?

Estratégia 13 – Outras

13.1- A sua empresa possui parcerias com universidades e instituições de ensino (SENAC)? Caso a resposta seja positiva, quais são estas parcerias?

R: _____

13.2- Os gestores da sua empresa realizam viagem para as feiras no Brasil em conjunto com outras empresas do Vale do Café?

R: _____

13.3- Os gestores da sua empresa realizam viagem para as feiras no Exterior em conjunto com outras empresas do Vale do Café?

R: _____

13.4- Na sua opinião, quais são os fatores que dificultam os hotéis do Vale do Café de atuarem de forma cooperada em relação às estratégias já citadas neste questionário?

R: _____

13.5- Além das estratégias descritas anteriormente, na sua opinião há mais alguma(s) além desta(s) que poderia(m) ser realizada(s) de forma cooperada pelos hotéis independentes?

R: _____

C) Mensuração do grau médio das dimensões confiança, cooperação e concorrência entre os hotéis independentes localizados no Vale do Café.

1.1- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), numa escala contínua de zero a dez (sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo), qual seria o valor do grau de confiança entre os hotéis independentes do Vale do Café? (*marque o valor abaixo*)

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

1.2- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), numa escala contínua de zero a dez (sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo), qual seria o valor do grau de concorrência entre os hotéis independentes do Vale do Café?? (*marque o valor abaixo*)

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

1.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), numa escala contínua de zero a dez (sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo), qual seria o valor do grau de cooperação entre os hotéis independentes do Vale do Café?? (*marque o valor abaixo*)

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

D) Dados dos respondentes

1- Nome(*opcional*): _____

2- Função: _____

3 - Tempo que atua na função:_____ anos. **4 - Tempo que atua no setor:**_____ anos.

5 - Por gentileza, qual o seu grau de instrução?

() **A** - ensino fundamental incompleto (primeiro grau incompleto);

() **B** - ensino fundamental completo (primeiro grau completo);

() **C** - ensino médio incompleto (segundo grau incompleto)

() **D** - ensino médio completo (segundo grau completo)

() **E** - superior incompleto

() **F** - superior completo;

() **G** - pós-graduação.

4 – O senhor possui alguma sugestão para a pesquisa?

R: _____
