

REDES DE COOPERAÇÃO NO SEGMENTO DE HOSPEDAGEM: Cooperar para Competir

**MARIANE DA SILVA BELEM¹; LIANE KIMIE MIKI DA COSTA²; ADALBERTO
DOS SANTOS JUNIOR³**

¹Universidade Federal de Pelotas – marianesbelem@gmail.com

²Universidade Federal de Pelotas – kimiemiki@gmail.com

³Universidade Federal de Pelotas – adalberto.santos@ufpel.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Com um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as empresas buscam criar estratégias de cooperação, de modo a permanecerem no mercado e a atenderem às exigências dos *stakeholders* ou públicos interessados (acionistas, sócios, comunidade, consumidores, órgãos de pressão, governo etc.). De acordo com Hempphill (2003, apud Hitt; Ireland e Hoskisson, 2008:246), “uma estratégia de cooperação é uma estratégia em que as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum”.

Fundamentando-se no Modelo Baseado em Recursos (RBV) com retornos acima da média, pressupõe que toda organização seja um conjunto de recursos e capacitações singulares que possibilitam uma base à estratégia empresarial (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008: 15). Os recursos são os *inputs* ou insumos e as capacitações são as condições de um conjunto de recursos de executar uma tarefa ou atividade de forma integrada.

No caso das estratégias cooperativas, as empresas geralmente celebram uma aliança com o intuito de dividirem seus recursos e capacitações para desenvolverem uma vantagem competitiva. A crescente preocupação com o desenvolvimento sustentável – econômico, social e ambiental- e com a competitividade acirrada, também é um imperativo para os empreendimentos de hospedagem adotarem novas formas para solução de problemas em busca do fortalecimento e desenvolvimento: as redes de cooperação.

Embora sejam mais comuns entre grandes empreendimentos do ramo hoteleiro, as redes empresariais estão se fazendo notar, também, entre as pequenas empresas que se utilizam destas como tática para competir no mercado e a utilizam para troca de informações, tecnologias, conhecimentos, experiências e recursos. Segundo Amato Neto & Olave (2001):

As redes empresariais podem ser entendidas como um modo de organização utilizado para garantir às empresas sustentação e longevidade. Ou ainda como acordos, de longo prazo, que fixam objetivos comuns entre as partes com o objetivo de estabelecer e sustentar vantagem competitiva frente àqueles entes que estão fora da rede.

Complementando essa visão, Hitt; Ireland e Hoskisson (2008:260), asseveram que “uma estratégia em rede de cooperação é uma estratégia de cooperação em que várias empresas concordam em formar várias parcerias para atingir os objetivos compartilhados”. Desse modo, as empresas de hospedagem podem compartilhar informações e conhecimentos, implantar novas tecnologias, realizar compras conjuntas etc.

Esta modernização no mercado se origina de um público cada vez mais exigente, o que acaba favorecendo a união destas empresas, que necessitam

desta cooperação para continuar trabalhando. O Ministério do Turismo do Brasil aponta que :

Redes são formas articuladas e permitem que empresas distintas trabalhem mutuamente de maneira organizada. Por meio delas, soluções poderão ser encontradas e disseminadas, novos conhecimentos podem ser produzidos, estimulando, assim, o desenvolvimento das diversas organizações que atuam em parceria. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007)

As micro e pequenas empresas, através desse tipo de estratégia, poderiam se tornar fortes para competir com as médias e grandes empresas.

As empresas de pequeno porte, em decorrência da maior competitividade dos mercados, encontram diversas dificuldades em atuar de forma sólida. Por essa razão, surge como alternativa para se manterem no sistema a formação de redes de cooperação, as quais são consideradas como um adequado meio para que sobrevivam e compitam com grandes empresas em diversos setores” (FERREIRA e TEIXEIRA, 2007).

Pereira (1999) acredita que não podemos considerar a empresa como um sistema fechado, pois ela é um sistema aberto e dinâmico, que leva em consideração um conjunto de elementos para um fim comum. Isso afeta as condições empresariais direta e indiretamente e acaba exigindo mudanças no comportamento das empresas, fazendo com que elas se adaptem as condições ambientais de acordo com seus próprios conceitos.

Com base no que foi exposto anteriormente, o presente estudo visa analisar a rede de cooperação adotada pelos empreendimentos de hospedagem das cidades de Rio Grande e Chuí do Rio Grande do Sul. Portanto, buscou-se caracterizar essa rede e identificar as vantagens e desvantagens por meio de uma empresa associada.

2. METODOLOGIA

A pesquisa realizada tem caráter exploratório, através de levantamento bibliográfico – livros e artigos científicos, estudo de caso da Rede Sul Hotéis e entrevista estruturada realizada com uma empreendedora do setor de hospedagem da região, no dia 11 de dezembro de 2014.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

É visto que as pequenas empresas estão cada vez mais, tentando se destacar no mercado, e uma forma é criar redes de cooperação. Embora sejam empresas distintas, focam em ações em conjuntos, cooperando para um objetivo comum. A cooperação vai além dos propósitos das empresas privadas como também visa a preocupação com todo o turismo local, gerando assim um fluxo maior netas cidades.

Em Rio Grande, no Rio Grande do Sul, encontra-se em fase inicial uma rede de cooperação de estabelecimentos de hospedagem, que foi inaugurada em 16 de abril de 2015, contando com o apoio da Pontifícia Universidade Católica de Pelotas, governo do estado e da Universidade Federal de Pelotas. A principal missão da rede é “promover a colaboração dos associados para ganharem força competitiva e proporcionar aos hóspedes momentos de descanso, bem-estar e lazer, o grupo mostrou sua marca e suas propostas aos fornecedores, autoridades e outros convidados”.

A rede de cooperação Sul Hotéis, como é denominada, engloba 11 empreendimentos de hospedagem de pequeno e médio porte dos municípios de Rio Grande e Chuí, e para um bom relacionamento entre os empreendimentos, foi necessário a instituição de normas. Segundo a associada Sra. Ivane Duvoisin, proprietária do Sítio Pousada Beija Flor dos Pampas, Rio Grande – RS:

:

“É necessário que a rede tenha suas regras, princípios éticos e responsabilidade dentro da rede bem definidos para que não haja conflitos e para que funcione é preciso o comprometimento de cada um. Mas para as empresas é muito bom uma relação com o fornecedor, com uma rede comprando diminui os gastos da empresa”.

Visto que a rede irá trazer inúmeras vantagens aos estabelecimentos participantes, a Sra. Ivane Duvoisin afirma que:

“Uma grande vantagem que se tem é que uma empresa pequena não tem o poder de reivindicação que uma rede tem, quando queremos argumentar com o poder público é muito mais fácil a negociação com uma rede do que apenas com um empreendedor, além disso para que a empresa consiga sobreviver contra as grandes empresas é necessária esta cooperação”.

Além de influenciar na competitividade e no poder de negociação, a rede traz outras vantagens como o marketing coletivo.

“Acredito que as redes influenciem muito no marketing também, existe uma força muito maior quando se trata de uma rede, além da troca de experiências e soluções de problemas, já que treze empresas pensando juntas, pensam melhor do que uma só”. (DUVOISIN, 2014)

A qualificação dos funcionários é uma dificuldade encontrada para os pequenos empreendedores, principalmente na área da hospitalidade, mas uma rede traz esse tipo de vantagem quando se busca a união com o governo do estado e com as universidades.

“O governo do estado junto da Pontifícia Universidade Católica de Pelotas e principalmente da Universidade Federal de Pelotas, tem distribuído cursos para os empreendedores dessa rede, tanto para os gestores como para os funcionários o que tem gerado um aumento de qualidade dos pequenos empreendimentos”. (DUVOISIN, 2014)

Mas como todo projeto, trabalhar em rede também pode ter suas desvantagens, segundo a empreendedora Ivane Duvoisin:

“A desvantagem é o grande risco que se tem em perder a identidade da pousada e é o que a nossa rede vem trabalhando, evitar perder essa identidade única de cada. Outro ponto também é a dificuldade que se tem em chegar a um acordo, na hora das decisões coletivas, já que cada um pensa no seu empreendimento e eles são distintos é necessária muita compreensão”.

Ainda se encontra um grande receio por parte dos fornecedores locais, principalmente os de pequeno porte, segundo Duvoisin, Ivane:

“Alguns fornecedores receiam em perder as empresas ao verem elas entrarem em redes, ao invés, eles deveriam pensar em se moldar para um público maior, mas pensam que elas vão ir comprar em capitais”.

Os objetivos dessas redes de pequenos empreendimentos, não é buscar a padronização desses empreendimentos e sim buscar a cooperação entre eles sem que cada um perca sua própria identidade, já que cada hotel e pousada tem um público alvo distinto.

4. CONCLUSÕES

Com base nas informações obtidas, quando se trata de um pequeno empreendimento é de grande valor uma rede de cooperação. Esta cooperação ajuda a reduzir custos, melhorar as informações e conhecimentos dos funcionários e gestores, além de que se recebe uma maior cooperação por parte do governo. A perda da identidade, apontada pela empreendedora como desvantagem, pode ser suprida se as empresas se organizarem de forma que todas cooperem com respeito e ética.

Uma rede de cooperação, pode ser uma grande forma de melhorar o turismo e rentabilidade dos hotéis, além de garantir uma maior longevidade e maior produtividade do empreendimento. Além de ser excelente quando utilizada no ramo hoteleiro, ela pode ser utilizada em outros empreendimentos ajudando a crescer a produtividade de uma região.

Conclui-se que as redes de cooperação são uma necessidade apresentada pelas pequenas empresas para poder competir com as empresas maiores e trocar conhecimentos, facilitando o crescendo dos empreendimentos de maneira competitiva e sustentável.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, José Henrique de; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Cluster e cooperação entre empresas uma enquete com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo**, 2003. Acessado em 12 Abr. 2015. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/5B44%5D.pdf>
- CERQUEIRA, Aline Cedraz de; SACRAMENTO, Patrícia Melo de; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Redes de Cooperação entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a rede turística: um estudo de casos múltiplos em Aracaju, Sergipe**, 2010. Acessado em 12 abr. 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/oit/article/view/5762/4474>.
- CEZARINO, Luciana Oranges; CAMPOMAR, Marcos Cortez; **Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLS**, 2005. Acessado em 12 abr. 2015. Disponível em <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/5B112%5D.pdf>.
- COSTA, Helena Araújo; GONÇALVES, Josy Sapucaia; HOFFMANN, Valmir Emil. **Cooperação entre micro e pequenas empresas de hospedagem como fonte de vantagem competitiva: estudo dos albergues de Belo Horizonte (MG)**, 2014. Acessado em 12 abr. 2015. Disponível em: <http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/download/5933/3228>.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MACHADO, Francisco Oliveira. **Inovação em Empreendimento Cooperativo: Um Estudo de Caso**. Acessado em 12 abr. 2015. Disponível em: http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/300_trabalho.pdf
- MINISTÉRIO DO TURISMO, (2007 apud. CERQUEIRA, Aline Cedraz de; SACRAMENTO, Patrícia Melo de; TEIXEIRA, Rivanda Meira, 2010). Acessado em 12 abr. 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/oit/article/view/5762/4474>.
- OLAVE, M.E.L.; AMATO Neto, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**, 2001. Acessado em 12 abr. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>