

# Cooperação entre micro e pequenas empresas de hospedagem como fonte de vantagem competitiva: estudo dos albergues de Belo Horizonte (MG)

Helena Araújo Costa<sup>1</sup>  
Josy Sapucaia Gonçalves<sup>2</sup>  
Valmir Emil Hoffmann<sup>3</sup>

**Resumo:** O objetivo deste trabalho é avaliar as relações de cooperação entre os albergues de Belo Horizonte (MG), sob a perspectiva de que a formação de redes de cooperação está relacionada à geração de vantagens competitivas para negócios e destinos turísticos. Sua metodologia, de caráter descritivo, foi composta por entrevistas qualitativas com proprietários de albergues e atores-chaves da cadeia produtiva do turismo na cidade. Os resultados mostram que os albergues pesquisados não apresentam nenhuma forma de relacionamento cooperativo, tendo em vista a inexistência de articulação e comunicação entre os proprietários dos empreendimentos. Portanto, a ausência de relações de cooperação entre as empresas investigadas inibe os potenciais ganhos de competitividade esperados das ações de cooperação entre MPE.

**Palavras-chave:** MPE (micro e pequenas empresas). Cooperação. Competitividade. Albergues. Belo Horizonte.

## Introdução

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

---

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Doutora em Desenvolvimento Sustentável e Mestre em Turismo. Líder do LETS (Laboratório de Estudos de Turismo e Sustentabilidade). Email: helenacosta@unb.br

<sup>2</sup> Especialista em Gestão de Negócios e Consultoria em Turismo pelo Centro de Excelência em Turismo (UnB), Especialista em Gestão Ambiental, Bacharel em Turismo. Email.

<sup>3</sup> Professor do Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Doutor e Mestre em Administração. Líder do Grupo de pesquisa em Estratégia e Relações Interorganizacionais. Email: ehoffmann@unb.br

empresarial, favorecidas pela aglomeração territorial, uma solução para as MPE alcançarem vantagens competitivas frente a empresas de maior porte e estimularem o desenvolvimento local. Essa fonte de vantagem competitiva tem sido muito apontada na literatura internacional, principalmente, a partir dos achados de pesquisadores sobre aglomerações territoriais italianas (Brusco, 1982; Becatini, 2002; Caporalli & Volker, 2004). Tais vantagens estão ligadas ao modo como as empresas se diferenciam dos seus concorrentes e, ainda, em como os clientes percebem esta diferenciação (Silva & Teixeira, 2008).

As destinações turísticas são aglomerados de empresas, serviços, estruturas, onde se encontram instituições de suporte (Hoffmann, Braghiroli & Campos, 2010), a exemplo de outras aglomerações territoriais da indústria de manufatura. Esse ambiente favorece as inter-relações entre os atores (Molina-Morales, 2001). Assim sendo, conforme Dei Ottati (1994), o fato de manterem contato direto com pessoas que vivem na mesma área e compartilharem a mesma cultura torna possível observar, interpretar e gravar o comportamento das pessoas com quem se está fazendo os negócios. E isso pode ensejar também cooperação.

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

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

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

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

Apesar da importância associada à pequena empresa hoteleira para o desenvolvimento da cadeia produtiva do turismo, estes meios de hospedagem, muitas vezes, não possuem as condições e recursos necessários para desenvolver seu capital humano e adotar estratégias inovadoras que garantam uma posição de mercado diferenciada e em nível de competir com o mercado internacional (SEBRAE, 2008). Além disso, poucos são os estudos sobre os relacionamentos entre as MPE de hospedagem e sua ligação com a competitividade das empresas e do destino.

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

## **Relacionamento de cooperação entre MPE e Vantagens Competitivas**

Para Jarillo (1988), as redes empresariais podem ser entendidas como um modo de organização utilizado para garantir às empresas sustentação e longevidade. Ou ainda como acordos, de longo prazo, que fixam objetivos comuns entre as partes com o objetivo de estabelecer e sustentar vantagem competitiva frente àqueles entes que estão fora da rede. As redes de cooperação entre empresas representam uma forma inovadora na obtenção da competitividade e na sobrevivência no mercado principalmente para micro, pequenas e médias empresas, pois cria desta maneira uma arquitetura organizacional nova e inovadora quanto à forma de relacionamento entre as empresas” (Amato Neto & Olave, 2001).

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

Dentre estas necessidades estão: combinação de competências e utilização de conhecimento de outras empresas (Amato Neto, 2008; Andrighi & Hoffmann, 2010); divisão de ônus com pesquisas tecnológicas (Molina-Morales & Hoffmann, 2002); partilha de riscos e custos na exploração de novas oportunidades; oferecimento de linha de produtos de qualidade superior e maior diversificação; possibilidade de exercer maior pressão no mercado (Amato Neto, 2008); compartilhamento de recursos; fortalecimento do poder de compra (Balestrin & Verschoore, 2008); e obtenção de mais força para atuar nos mercados internacionais (Amato Neto, 2008).

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

Com relação à competitividade em turismo, autores que destacaram as parcerias como fundamentais para a conformação das vantagens competitivas do destino foram Dwyer e Kim (2003). Em seu trabalho sobre a competitividade de destinos turísticos, fica claro que os recursos inatos e criados assim como a conjuntura ambiental sofrem influência direta da gestão da destinação, que envolve tanto os atores públicos como os atores privados (e por extensão o

terceiro setor), e como resultado, impacta-se na demanda turística e por fim na prosperidade sócio-econômica da região. Assim, essa percepção caracteriza-se por entender a competitividade de uma destinação como produto da ação sistêmica dos atores envolvidos.

Uma das ideias a respeito de vantagem competitiva sustentável afirma que uma empresa consegue quando implementa um valor ao seu produto ou serviço, que não está sendo usado por outra empresa concorrente ou potencial concorrente ao mesmo tempo e que seja percebida por seu cliente (COYNE, 1986). Esta afirmação junta a noção de que a estratégia é endógena, pois é criada pela empresa, e exógena, pois tem que ser percebida pelo cliente.

Ainda sobre o tema, a Visão Baseada em Recursos (VBR) esclarece que para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, a empresa deve ter posse ou acesso a recursos considerados estratégicos. Esses recursos devem ser valiosos (quando permitem à empresa criar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia); raros (somente uma empresa ou algumas empresas o detém); e imperfeitamente imitáveis (ligado ao momento histórico que a empresa está vivendo, causalidade ambígua o que leva a uma difícil compreensão pelos concorrentes e ou à complexidade social do recurso, já que os fatores sociais são difíceis de copiar); e que sejam intransferíveis e ou inegociáveis (que não possuem mobilidade entre as firmas) (Barney, 1991). Aparentemente, as relações de cooperação atendem aos critérios mencionados.

As MPE podem procurar estabelecer formas de alianças estratégicas com vistas a se tornarem mais competitivas. No entanto, não é tarefa fácil formar redes baseadas em aspectos relacionais, uma vez que ainda é dominante a cultura das relações de barganha e oportunismo, já que as relações de mercado e hierarquia predominam no meio empresarial. Dessa maneira, o alcance de cooperação em relacionamentos empresariais apresenta-se como um grande desafio a ser vencido na busca pela vantagem competitiva de micro e pequenas empresas através da formação de redes (Wittmann & Marchi, 2008).

No trabalho de Franco (2007), evidenciou-se que a cooperação pode existir em processos distintos. Tratando do tema na indústria portuguesa, o autor evidenciou quatro processos onde as empresas se agruparam (*clusters*). No primeiro, chamado de processo intencional, a cooperação nasce de forma deliberada, e tem o escopo de reforçar a capacidade produtiva, o relacionamento

e a compatibilidade. O segundo processo foi nomeado de improvisado, e seu surgimento é não deliberado e sua constituição se dá motivada por apoio governamental. Existe interação entre as empresas que permite um intercâmbio de ideias e de informação, bem como uma interação no nível de compromisso. Para o aproveitamento de oportunidades de negócio, no processo de cooperação exploratório, as empresas identificam e selecionam parceiros compatíveis em termos de organização e com uma filosofia e cultura de negócio semelhantes. Para estabelecer esse tipo de cooperação, as empresas se utilizam da reputação, imagem e da informação de terceiros. O quarto processo de cooperação foi chamado por Franco (2007) de estratégico. É o grupo em que as razões estratégicas justificam a escolha pela cooperação e que as informações acerca dos parceiros é buscada pela reputação/imagem e a contribuição dos recursos aportada para a complementaridade de papéis. As razões indicadas por essas empresas para cooperar centram-se no “desenvolvimento de competências, a obtenção de experiências, um melhoramento do nível de inovação e de modernização, bem como uma diminuição da incerteza...” (Franco, 2007, p. 166).

### **Albergues da Juventude: definição e porte das empresas**

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

Entre as principais características econômicas das MPE, em geral, tem-se: a tendência a desempenhar atividades com baixa intensidade de capital e alta intensidade em mão-de-obra; melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados; bom desempenho em mercados pequenos e isolados; proximidade com o mercado possibilitando ação mais rápida e eficaz em relação às mudanças; sobrevivência através de seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala (Amato Neto, 2008, p. 37). Note-se que os relatos seminais de Becattini (1979) e Brusco (1982) a respeito de cooperação em aglomerações territoriais sempre envolveram MPE.

Os albergues da juventude ou albergues de turismo estão inseridos na categoria de estabelecimentos extra-hoteleiros e podem ser descritos, de acordo com Beni (2003), como estabelecimentos comerciais de hospedagem, subvencionados ou não, que possuem instalações e serviços básicos para atender demanda específica de alojamento de segmentos sociais com recursos financeiros reduzidos. Os albergues se diferenciam por seus clientes serem predominantemente jovens e suas instalações terem caráter coletivista.

## **Metodologia**

A pesquisa teve caráter qualitativo. Para se determinar os estabelecimentos-alvo desta pesquisa assumiram-se os seguintes critérios: (1) os estabelecimentos devem oferecer cozinha, quartos e banheiros coletivos, ainda que possam ter leitos individualizados (2) devem se considerar como albergues, e (3) devem ser comerciais e abertos ao público em geral, sem restrição de acesso às categorias específicas, setores ou membros de determinados grupos.

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

Além dessas cinco entrevistas, foram realizadas entrevistas abertas com a Associação Mineira de Albergues da Juventude, a secretaria de turismo de Belo Horizonte, o SEBRAE MG e a ABIH – MG.

A interpretação dos dados foi feita através da técnica de análise de conteúdo. As entrevistas não puderam ser gravadas em função da não autorização dos participantes, portanto

foram transcritas. Todos os textos transcritos foram analisados com o objetivo de se identificar questões e categorias principais de análise de convergências e divergências (categorias *ex post*). As entrevistas com os proprietários de albergues tiveram em média uma duração de trinta minutos, enquanto as entrevistas abertas com os órgãos oficiais chegaram à duração de mais de uma hora.

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

## **Resultados**

Os dados deixam entrever o pouco conhecimento que as entidades ligadas ao turismo detêm sobre os albergues da cidade de Belo Horizonte, bem como a baixa expressividade política desses meios de hospedagem perante as organizações investigadas. Segundo as entrevistas realizadas com as instituições ligadas ao turismo, nota-se uma falta de conhecimento geral sobre a situação atual e características dos albergues da juventude da capital. Nenhuma das instituições entrevistadas soube responder questões específicas sobre os albergues, que por sua vez, também

não demonstraram interesse ou desejo em conhecer mais sobre os benefícios que estas instituições podem trazer em termos de melhoria em gestão empresarial para seus negócios.

Não se percebe relacionamentos cooperativos entre os albergues e as instituições pesquisadas. Algumas são as possíveis explicações para isso, que surgiram durante as entrevistas. Entre elas, a explicação esteja no tempo de atuação no mercado, ou na forma como o mineiro conduz seus negócios. Ou ainda no caráter familiar de gestão dos empreendimentos pesquisados. Fica latente o fato de os albergues serem pouco conhecidos e bastante distante das instituições que poderiam ofertar serviços e contribuir para a competitividade destas MPE, como sugerem os estudos de Andrichi e Hoffmann (2010).

Autores como Balestrini e Verschoore (2008) e Amato Neto (2008) alegam ser de grande importância estes relacionamentos para a obtenção de ganhos em aprendizagem e inovação. Os relacionamentos de cooperação facilitam o acesso a novas tecnologias tão necessárias principalmente ao setor turístico, o qual depende de sobremaneira de informações precisas, atuais e relevantes para ser eficiente. Relacionamentos de cooperação mais efetivos e eficazes entre empresas privadas e instituições de ensino e governo poderiam contribuir, por exemplo, na transmissão de informações precisas e a tempo aos clientes, suprimindo assim as necessidades e expectativas dos mesmos (Mendes & Bucczynski, 2007).

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

Segundo as entrevistas com órgãos relacionados ao turismo, a partir de meados de 2007, começam a existir indícios de relacionamentos de cooperação entre as empresas da cadeia produtiva do turismo através da reformulação e reativação do Conselho Municipal de Turismo, o qual assumiu o papel de articulador da cadeia do turismo, e busca estabelecer relacionamentos e comunicação eficaz entre os elos. Mas quando indagados sobre os relacionamentos entre os albergues da juventude em específico, nenhum dos entrevistados das instituições ligadas ao

turismo na cidade soube responder a questão. O motivo relatado foi a falta de procura destas instituições por parte dos proprietários destes estabelecimentos. O que já denota a baixa representatividade e a atuação isolada de cada albergue. Até mesmo deixa inferir que nenhum dos albergues, ainda que isoladamente, possui papel de liderança ou representa empresários do segmento. Essa falta de coesão e de comunicação compromete o chamado poder de *lobby*, potencializado pela cooperação entre as empresas do setor de turismo, conforme Leiper (2003). Complementarmente, percebe-se que não há entre os albergues e as instituições uma preocupação comum de gerenciamento da destinação. No caso dos albergues, talvez em função da alta taxa de mortalidade de pequenas empresas no Brasil, nos dois primeiros anos (30% segundo o SEBRAE, 2011), eles se preocupem mais com sua própria sobrevivência. No caso das instituições, como indicam Dwyer e Kim (2003) elas são importantes para o gerenciamento do turismo da destinação mas no modelo dos autores elas se somam às empresas. Nesse caso, talvez as empresas as quais se somem sejam outros meios de hospedagem, os hotéis.

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

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

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

Pré-requisitos básicos para a formação de redes empresariais como interdependência e relações de confiança entre organizacionais e interação entre atores também não puderam ser comprovados, mesmo em se tratando de redes sociais, que, segundo Amato Neto (2008), caracterizam-se pela informalidade nos relacionamentos. Portanto, a obtenção de vantagem competitiva pela formação de alianças estratégicas e relacionamentos cooperativos não foi verificada.

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

Os resultados obtidos aqui indicam algumas similaridades com resultados de pesquisas de caráter semelhante realizadas no sul do país, nas quais também revelaram-se baixos níveis de cooperação entre empresas do segmento hoteleiro (Andrighi & Hoffmann, 2010). Outro estudo realizado por Costa (2007) na Costa dos Corais também identificou que as empresas reconhecem a importância dos relacionamentos de cooperação, embora estes tenham sido considerados frágeis e incipientes. Percebe-se então que, apesar de ampla literatura que discorre sobre o tema e de casos de sucesso fora do país, como o da Terceira Itália (Pyke & Sengenberger, 2002) as

organizações nacionais parecem não operacionalizar e angariar os benefícios destes relacionamentos.

## **Considerações Finais**

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

Foi verificado que os albergues da juventude pesquisados possuem pouca representatividade no contexto hoteleiro da cidade. Todos se enquadram na categoria de micro empresas, segundo metodologia utilizada para este estudo. Não possuem um canal de comunicação formal ou informal entre eles, alegam não possuir relacionamento algum com os concorrentes diretos, apesar de julgarem serem estas relações importantes para a obtenção e manutenção da competitividade de seus negócios.

Autores como Amato Neto (2008), Munoz e Falcon (2000) dentre outros, apontam condicionantes ao desenvolvimento de redes empresariais ligadas ao relacionamento de cooperação e a conseqüente obtenção de vantagem competitiva como confiança interorganizacional, comprometimento em relação aos relacionamentos, comunicação eficiente entre as empresas, inovação, resolução de conflitos, e interdependência organizacional. Tais condicionantes não foram encontrados por esta pesquisa.

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

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

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

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

## Referências Bibliográficas

- AMATO NETO, J. (2008). *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.
- ANDRIGHI, F. F. & HOFFMANN, V. E. (2010). Redes e cooperação na destinação turística de Urubici/SC. *Turismo em Análise*, v. 21, 1-16.
- BALESTRIN, A. & VARGAS, L (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. *RAC. Edição especial*, 203-227.

- BALESTRIN, A & VERSCHOORE, J, R. (2008). Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. *RAC*, 12(4), 1043 – 1069.
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BECATTINI, G. (2002). Os Distritos Industriais na Itália. Cocco, G.; URANI, A. & GALVÃO, A. (orgs). (2002). *Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da terceira Itália*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: SEBRAE.
- BENI, M. C. (2003). *Análise Estrutural do Turismo*. 8.ed. São Paulo: Editora SENAC.
- BRUSCO, S. (1982). The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration. *Cambridge Journal of Economics*, 6, 167-184.
- CAPORALI, R. & VOLKER, P. (orgs). (2004). *Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: projeto PROMOS – SEBRAE – BID versão 2.0*. Brasília, SEBRAE.
- CASAROTTO FILHO, N. & AMATO NETO, J. (2007). Cooperação entre pequenas empresas, garantia mutualista e desenvolvimento regional: reflexões sobre sistemas de garantia de crédito. *Read*, 57, 13 (3).
- CASTRO, M.; BULGACOV, S. & HOFFMANN, V. E. (2011). RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E RESULTADOS: Estudo em Uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 25-46.
- COSTA, H. A. (2005). *Competitividade de Destinações Turísticas*. In. *Análise das relações de rede e do perfil de competitividade de destinações turísticas: estudo comparado de São Francisco do Sul e Laguna – SC*. Itajaí. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – UNIVALI.
- COSTA, A. C. (2007). *Arranjo Produtivo Local (APL), Competitividade e Desenvolvimento Local: um Estudo sobre a Costa dos Corais – AL*. Brasília, mar. 2007. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios em Turismo) – CET, UNB, Brasília.
- DEI OTTATI, G. (1994). Trust, Interlinking Transaction and Credit in the Industrial District. *Cambridge Journal of Economics*, 18, 529-546.
- DWYER, L. & KIM, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369 - 390.
- Franco, M. J. B. (2007). Tipologia de Processos de Cooperação Empresarial: uma Investigação Empírica sobre o Caso Português. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 11 (3).
- GIARETTA, M. J. (2003). *Turismo da Juventude*. Barueri, SP: Manole.
- HOFFMANN, V. E., BRAGHIROLI, C. & CAMPOS, L. M. de S. (2011). Redes de empresas e instituições de suporte ao turismo - discussão teórica e aplicação empírica. Philippi Jr, A. & Ruschmann, D. (Orgs.). *Gestão Ambiental e Sustentabilidade no Turismo*. 1 ed. Barueri/SP: Manole, v. 1, 575-602.
- JARILLO, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- IBGE. (2007). *Estudos e Pesquisas. Informação Econômica, nº 5. Economia do Turismo. Análise das Atividades características do turismo, 2003*. Rio de Janeiro.

- KNORRINGA, P. & MEYER-STAMER, J. (1998). New dimensions in local enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts. UNCTAD (org.) (1998). *New approaches to science and technology co-operation and capacity building. (ATAS Bulletin XI)*. New York, Geneve: United Nations.
- LEIPER, N. (2003). *Tourism Management*. Australia- NSW: Pearson SprintPrint.
- MALHOTRA, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Bookman: Porto Alegre.
- MARCHI, J. J. & WITTMANN, M. L. (2008). Rede de empresas: uma análise das relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo. *Read*, 60, 14 (2).
- MENDES, G. & BUCZYNSKI, R. (2007). Tecnologia da Informação e os Canais de Distribuição do Turismo: uma reflexão sobre o tema. *Revista Acadêmica do Observatório de Inovação em Turismo*, 1 (4).
- MOLINA-MORALES, F.X. (2001). Human Capital in the Industrial Districts. *Human Systems Management*, 20, 319-331.
- MOLINA-MORALES, F.X. & HOFFMANN, V. E. (2002). Aprendizagem através de redes sociais: o efeito da proximidade geográfica. *Inteligência Empresarial (UFRJ)*, 4 (11).
- MUNOZ, D. M. & FALCON, J. M. G. (2000). Successful Relationships Between Hotels and Agencies. *Annals of Tourism Research*, 27 (3), 737 – 762.
- NEIT/UNICAMP. (2007). *Estudos da Competitividade do Turismo Brasileiro*. Serviços de Hospedagem. Universidade de Campinas, Ministério do Turismo: Brasília.
- OLAVE, M. E. L. & AMATO NETO, J. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Revista Gestão e Produção*, 8 (3), 289-303.
- PYKE, F. & SENGENBERGER, W. (2002). Distritos Industriais e Recuperação Econômica Local: questões de pesquisa e de política. COCCO, G.; URANI, A. & GALVÃO, AI. (orgs). (2002). *Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da terceira Itália*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: SEBRAE, DP&A.
- POWELL, W. W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: networks forms of organization. *Research of Organizational Behaviour*, 12, 295-336.
- SEBRAE. (2011). *Taxa de sobrevivência de empresas no Brasil*. Coleção Estudos e pesquisa. Brasília: SEBRAE.
- SEBRAE. (2009). *APL - Arranjo Produtivo Local*. Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: SEBRAE
- SEBRAE. (2008). *A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e de Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015: Tendências e Diagnósticos*. Brasília: CNC; SEBRAE.
- SILVA, A. J. H & TEIXEIRA, R. M. (2008). Em busca de uma abordagem integradora para analisar vantagem competitiva no setor hoteleiro. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento regional*, 4 (4), 172-192.