

Cluster e cooperação entre empresas: uma enquête (*survey*) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo

José Henrique de Andrade¹
Edmundo Escrivão Filho²

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

ANDRADE, José Henrique de e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Cluster e cooperação entre empresas: uma enquête (*survey*) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 626-639.

Resumo

O intenso ritmo de mudanças e as incertezas presentes no ambiente empresarial têm causado uma forte pressão nas empresas e seus dirigentes têm buscado soluções para enfrentar essas novas condições do cenário empresarial a fim de manterem-se competitivos. Dentre as soluções apresentadas na literatura, uma das possíveis alternativas é a cooperação entre empresas. Diante deste contexto o presente artigo tem como objetivo analisar de que forma práticas de cooperação vêm sendo utilizadas por empresas hoteleiras de pequeno porte como forma de se adequar à crescente instabilidade encontrada no ambiente empresarial e apresentar propostas que possam ser úteis à consolidação da cooperação entre estas empresas principalmente para aquelas localizadas em regiões com características de um cluster empresarial. Para se atingir o objetivo proposto realizou-se uma pesquisa bibliográfica abordando os temas de interesse e uma enquête (*survey*) junto a pequenas empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo. Como principais resultados obtidos, constatou-se a consciência da importância da cooperação entre os dirigentes das empresas analisadas e a importância da participação do poder público local para o fortalecimento e motivação de práticas de cooperação entre as empresas situadas em regiões com características de um cluster empresarial.

Palavras-chave: Cooperação, *cluster* empresarial, micro e pequena empresa

1. Introdução

¹ Graduando em Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos – USP. E-mail: jandrade@sc.usp.br - Bolsista FAPESP.

² Prof. Dr. do Departamento de Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos – USP. E-mail: edesfi@prod.eesc.sc.usp.br

A crescente instabilidade encontrada no cenário sócio-econômico associada ao intenso ritmo de mudanças no ambiente empresarial tem ocasionado, por parte das empresas e de seus dirigentes, uma corrida na busca de soluções para os problemas emergentes.

O caráter dinâmico da competição, as mudanças nas necessidades e expectativas dos consumidores, a flutuação dos custos, as fusões e aquisições que ocorrem entre os participantes do negócio, novos regulamentos e inúmeros outros eventos podem tornar obsoletas as formas de atuação da gerência empresarial.

As organizações encontram-se em um ambiente de acirrada e crescente concorrência marcado pela globalização, a abertura de mercados, lançamentos constantes de novos produtos, crescimento da oferta, consumidores cada vez mais conscientes e exigentes, pela ‘virtualização’ do mundo, crescente consciência ambiental etc (VASCONCELLOS & PAGNONCELLI, 2001; STÁBILE & CAZARINI, 2000). Destaca-se, que os esforços na busca da competitividade são constantes, e muitas vezes significam a sobrevivência da organização.

Nesse contexto destaque importante deve ser dado às micro e pequenas empresas pois entre outras coisas contribuem significativamente no campo social, oferecendo praticamente a metade das oportunidades de empregos no país, e no campo econômico, através de sua importante participação na geração do produto nacional (CANDIDO, 2000; TERENCE, 2002). No entanto, esse porte de empresa é muito mais sensível às alterações ocorridas no ambiente de negócios devido a suas características particulares, tais como restrição de recursos financeiros, o imediatismo de resultados, a estrutura administrativa reduzida, a pessoalidade, a informalidade e a administração não-profissional.

A exemplo desta situação, pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2001) demonstra o alto índice de mortalidade entre as micro e pequenas empresas, ocasionado, principalmente, por problemas de gestão e de ordem econômica. Dados apresentados naquela pesquisa revelam que da abertura até o quinto ano de funcionamento, 71% destas empresas encerram suas atividades.

2. Objetivo e Metodologia

SOBANSKI (1995) ressalta que o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades.

A partir desta perspectiva apresentada pelo autor e diante das dificuldades constatadas entre as micro e pequenas empresas, o presente artigo tem como objetivo analisar de que forma práticas de cooperação vêm sendo utilizadas por empresas de pequeno porte como forma de se adequar à crescente instabilidade encontrada no ambiente empresarial e apresentar propostas que possam ser úteis à consolidação da cooperação entre estas empresas principalmente para aquelas localizadas em regiões com características de um *cluster* empresarial.

Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando o tema e uma *survey* (enquête) junto a pequenas empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo de modo a confrontar o referencial teórico com a prática empresarial.

Destaca-se que a enquête realizada é um resultado parcial de uma pesquisa de Iniciação Científica financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP. E esta Iniciação Científica, além do treinamento proporcionado ao pesquisador, é uma atividade de apoio a quatro mestrados em andamento.

3. Revisão Bibliográfica

3.1 Condições do Ambiente Empresarial e Alternativas Administrativas

Segundo PEREIRA (1999), a empresa é um sistema aberto e dinâmico, isto é, um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente. Desta forma as alterações do ambiente afetam direta e indiretamente as condições empresariais, exigindo mudanças no comportamento das empresas e seus dirigentes para que estes possam se adaptar ou moldar as condições ambientais de acordo com seus propósitos.

DAFT (1999), ao analisar as relações da organização com seu ambiente propõe que a principal razão para que as organizações se preocupem com os fatores do ambiente é o fato de que este cria incertezas para os gerentes, e eles devem responder projetando a organização para adaptar-se ao ambiente ou influenciá-lo.

VASCONCELLOS FILHO & PAGNONCELLI (2001) comentam as idéias de Drucker ao afirmar que os dirigentes das empresas precisam perceber as mudanças e tendências do ambiente e incorporá-las à missão da empresa. MEYER (1997) destaca que as empresas precisam adotar um comportamento que procure minimizar o crescente grau de incerteza ambiental.

DAFT (1999, p.47), ao fazer observações sobre a forma com que algumas grandes empresas têm encontrado para lidar com a crescente complexidade e instabilidade do ambiente empresarial destaca que a ultima tendência é a cooperação entre empresas e que “ela está atingindo cada campo, desde automóveis a aviões e biotecnologia”, lembrando que a principal meta da união entre empresas é a redução de custos, a dispersão do risco, a promoção do cruzamento de idéias e a busca de velocidade e eficiência.

Existem também formas alternativas ou combinadas de se lidar com a incerteza ambiental, como por exemplo técnicas de propaganda, atividade política e associações de classe. As técnicas de propaganda visam influenciar a demanda pelos produtos da organização. Enquanto a atividade política representa uma tentativa da organização de influenciar a legislação e a regulamentação governamental. Já as associações de classe constituem-se da união de empresas com interesses similares as quais trabalhando juntas conseguem influenciar o ambiente (DAFT, 1999).

Uma outra alternativa para a adaptação às condições ambientais, bastante discutida na literatura administrativa, é a estratégia, a qual, entre outras maneiras, pode ser obtida formalmente pela técnica de planejamento estratégico. Segundo FISCHMANN & ALMEIDA (1991), planejamento estratégico é um instrumento administrativo que dá a direção à organização adaptando-a ao seu meio ambiente, criando a consciência das suas oportunidades e ameaças.

O planejamento estratégico, e conseqüentemente a estratégia, servem para que a empresa não fique só reagindo ao seu ambiente, pois além de possibilitar a sobrevivência da organização através de reações às mudanças ambientais também possibilita a consecução dos objetivos empresariais por meio de ações planejadas, sendo, portanto, importante ferramenta de gestão e competitividade no contexto empresarial.

As alternativas para se lidar com a complexidade encontrada no ambiente empresarial e seu crescente grau de incerteza são várias, sendo que aqui foram discutidas apenas algumas delas, resta portanto identificar de acordo com as características particulares de cada empresa (tamanho, âmbito de atuação, grau de participação, perspectivas estratégicas, entre outras), a alternativa mais adequada de forma a obter ganhos competitivos relevantes e manter-se posicionada no mercado.

3.2 Clusters e Cooperação entre Empresas

A terminologia *cluster* é de origem inglesa e é utilizada para descrever um agrupamento de objetos similares. No contexto dos estudos empresariais esta terminologia é empregada quando em uma determinada região geográfica um grande número de empresas dedica-se a produzir o mesmo tipo de produto ou serviço (ALMEIDA & FISCHMANN, 2002; ZACCARELLI, 2000).

PORTER (1998) utiliza-se da palavra *cluster* para descrever o agrupamento de empresas da mesma indústria e afirma que, em uma economia globalizada, muitas das vantagens competitivas dependem de fatores locais e, por este motivo, as concentrações geográficas de empresas ganham importância.

ZACCARELLI (2000, p.198) esclarece que “um *cluster* não é uma organização formalizada de empresas, na qual elas se inscrevem e ganham uma carteirinha de membro do *cluster*, como se fosse um clube ou associação. O *cluster* existe naturalmente, mesmo que as empresas que dele participam não tenham consciência de sua existência”.

Estudo realizado pelo SEBRAE-SP e coordenado por BEDÊ (2002) destaca que as empresas que compõem um *cluster*, além da proximidade física e da forte relação com os agentes da localidade, têm em comum uma mesma dinâmica econômica. Essa dinâmica pode ser determinada por razões bastante diversas, tais como: pelo fato das empresas realizarem atividades semelhantes, utilizarem mão-de-obra específica disponível em poucas regiões, utilizarem as mesmas matérias-primas, por necessitarem das mesmas condições climáticas ou de solo para sua produção, por fornecerem para um mesmo cliente que exige proximidade, por processos históricos e culturais etc.

ZACCARELLI (2000), ao tratar dos *clusters*, apresenta nove requisitos para que estes sejam completos, dentre estes nove requisitos merece destaque na presente discussão o que diz respeito à cooperação entre empresas que, segundo o autor, acaba surgindo naturalmente visto que cooperando com outras empresas pertencentes ao *cluster* a empresa indiretamente está servindo a si mesma. Entretanto ele observa que se a cooperação for organizada, poderá ser mais eficaz.

CLARO et al (2002), ao discorrer sobre relacionamentos entre empresas como fonte de vantagem competitiva, destacam que estes podem ocorrer por meio do compartilhamento de informações, recursos, rotinas, ativos específicos, novos mercados e tecnologias. Esses relacionamentos são motivados por ganhos de ação conjunta que as empresas não conseguiriam obter em situação de isolamento. Dentre os ganhos possibilitados pela cooperação interempresarial, AMATO NETO (2000) levanta uma série de ‘necessidades’ que podem ser atendidas devido a este tipo de relacionamento, tais como: combinar competências, compartilhar conhecimentos, partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada, maior poder perante o mercado de modo a aumentar a força competitiva e o compartilhamento de recursos que estão sendo subutilizados.

Ao analisar as possibilidades de relacionamentos entre empresas é interessante se pensar no conceito de rede de valor, a qual revela alguns possíveis caminhos para a cooperação entre empresas, como observado na figura 1. Na dimensão vertical a rede de valor revela possibilidades de relacionamentos entre fornecedores, empresa e clientes. Já na sua dimensão horizontal revelam-se possibilidades de relacionamento entre concorrentes, empresa e complementadores (ALMEIDA & FISCHMANN, 2002). Desta forma, os agentes empresariais devem determinar entre as possíveis formas de cooperação aquelas mais vantajosas de modo a proporcionar ganhos de competitividade a seus empreendimentos em virtude de ações conjuntas.

Em meio a discussão sobre a seleção de parceiros e a manutenção de relacionamentos entre empresas, CLARO et al (2002) observam que estes relacionamentos são notavelmente influenciados pela rede estratégica na qual a empresa está envolvida. A idéia da rede estratégica nada mais é do que a expansão da rede de valor da empresa, incluindo a esta, empresas de outras cadeias de produção. Estes autores destacam ainda que para a manutenção de relacionamentos na rede estratégica são necessários: a ocorrência de forte comunicação e troca de informações; rotinas específicas para lidar com os relacionamentos, baseadas em capacidades organizacionais e; confiança entre as empresas, proporcionando maior segurança nos empreendimentos de longo prazo.

PORTER (1992) afirma que as inter-relações empresariais e a habilidade para explorá-las possibilitam o compartilhamento de atividades que podem resultar em vantagem competitiva.

A cooperação entre empresas pode ser vista ainda como uma forma de reunir competências essenciais complementares ou até mesmo similares de modo a atender oportunidades de mercado, reduzindo dificuldades para alcançar o desenvolvimento tecnológico e competitivo através da integração das empresas associadas.

A cooperação apresenta-se como uma solução bastante promissora para as micro e pequenas empresas visto que, como observado por SOUZA (1995), estas empresas quando atuam isoladamente apresentam insuficiente articulação produtiva, social e política. A autora ressalta ainda que, no âmbito das pequenas empresas, as ações coletivas contribuem não só para a solução de problemas destas empresas mas também para o desenvolvimento local.

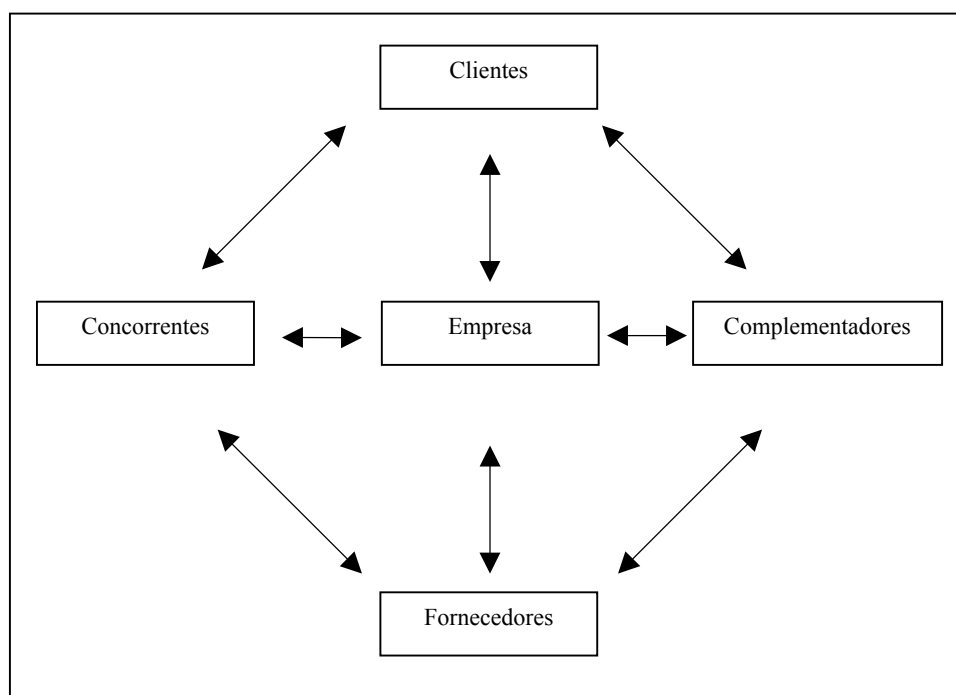


Figura 1: Rede de Valor

Fonte: ALMEIDA & FISCHMANN (2002)

3.3 Pequena Empresa

As pequenas empresas são formas específicas de organização econômica, podendo ser industriais, comerciais, agropecuárias, de transporte e de serviços, as quais combinam capital, trabalho, produção e comercialização para obter um bem ou serviço com a finalidade de

satisfazer as necessidades de um determinado setor em um mercado consumidor (CANDIDO, 2000).

Os critérios para classificação das pequenas empresas podem ser tanto quantitativos, quanto qualitativos. A classificação das empresas é uma questão problemática dada à diversidade de fatores, tais como: o tamanho da empresa, suas condições econômicas e produtivas, setor de atuação, entre outros. Alguns dos critérios mais empregados são número de funcionários e faturamento anual.

No entanto, o tamanho não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos dos administradores e, não afeta a administração do trabalho e do trabalhador. Mas o tamanho afeta a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos (DRUCKER, 1981).

Como observado por LONGENECKER et al (1997), as pequenas empresas possuem algumas qualidades que acabam por oferecer contribuições excepcionais na medida em que: oferecem muitas oportunidades de emprego para uma população e uma economia em crescimento; introduzem inovações; estimulam a competição; auxiliam as grandes empresas; produzem bens e serviços com eficiência, sendo menos afetadas por estruturas complexas que inibem a flexibilidade e produtividade de muitas organizações de grande porte.

Mas, por outro lado, estas empresas possuem algumas particularidades que influenciam sua forma de atuação e demandam um processo adequado de gestão, e essas podem ser sumarizadas em particularidades comportamentais, estruturais e contextuais.

As particularidades comportamentais são aquelas relacionadas a aspectos pessoais do empresário da pequena empresa, refletindo seus valores, ambições, visão entre outros, na forma de condução dos negócios. As estruturais estão relacionadas a aspectos internos decorrentes da organização das pequenas empresas, como por exemplo, a informalidade das relações, estrutura organizacional reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a falta de comprometimento dos funcionários, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais. Já as particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e afetam seu desempenho, mas não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais e são exemplos destas particularidades a carência de informações sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a dificuldade de acesso a fontes financiamentos para novos projetos (TERENCE, 2002).

Desta forma é de grande interesse a realização de estudos envolvendo este porte de empresas para que assim possa-se propor maneiras de se reduzir a influência destas particularidades em seu processo de gestão, tendo como possibilidade a redução do alto índice de mortalidade encontrado entre os empreendimentos de pequeno porte.

4. Empresas estudadas e método de coleta de dados

Os dados analisados no presente artigo foram coletados nos mês de julho de 2003, utilizando-se a metodologia *survey* (enquête), em pesquisa que vem sendo realizada desde novembro de 2002 junto a empresas hoteleiras de pequeno porte da região central do estado de São Paulo localizadas nas cidades de Analândia, Águas de São Pedro, Brotas, Ipeúna, Itirapina, São Pedro e Torrinha.

A pesquisa *survey* pode ser descrita como “a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário” (TANUR apud FREITAS et al., 2000, p.105). De acordo com FREITAS et

al (2000), o método de pesquisa *survey* é apropriado quando: o foco de interesse é sobre ‘o que está acontecendo’ ou ‘como está acontecendo’; não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes; o ambiente natural é a melhor situação para se estudar o fenômeno de interesse e o objeto de interesse ocorre no presente ou passado recente.

O relevo acidentado da região analisada proporciona diversas práticas esportivas, de lazer e saúde, principalmente, devido à ocorrência de cachoeiras, morros, parque aquático e banhos medicinais. Devido a estas características a região apresenta um forte potencial turístico e por esse motivo verifica-se a existência de um grande número de meios de hospedagem (hotéis e pousadas), podendo caracterizá-la como um *cluster* hoteleiro. Destaca-se que na sua grande maioria esses hotéis e pousadas são de pequeno porte. O critério utilizado neste estudo para classificá-los como de pequeno porte é o apresentado por DUARTE (1996), esse critério classifica os hotéis quanto ao tamanho, com base no número de unidades habitacionais, quartos e/ou apartamentos que o mesmo dispõe, como mostrado no quadro 1. Este critério foi adotado devido à sua clareza e por facilitar a obtenção de dados nas empresas participantes da *survey*.

Com o intuito de se identificar as empresas objeto da pesquisa, realizou-se um mapeamento dos empreendimentos hoteleiros da região analisada, resultando no registro de 100 hotéis e pousadas, utilizando-se os seguintes meios: busca na internet; contato com as secretarias municipais de turismo das cidades e; CD-ROM contendo informações sobre o turismo na região, fornecido pelo Comitê de Desenvolvimento do Turismo da Região Centro Paulista (CODETUR).

Quadro 1: Classificação quanto ao tamanho do hotel.

Porte	Nº de Unidades Habitacionais
Hotel de Pequeno Porte	1 a 40
Hotel de Médio Porte	41 a 200
Hotel de Grande Porte	Mais de 200

Fonte: DUARTE (1996)

No entanto, dentre as empresas mapeadas, só foi possível estabelecer contato com 81. Das 19 restantes, duas haviam encerrado suas atividades e nas outras 17 não foi possível fazer o contato inicial, visto que o primeiro contato foi realizado utilizando-se os telefones encontrados no mapeamento, os quais nestes 17 casos não funcionavam (mesmo após diversas tentativas em dias e horários diferentes) ou atualmente pertenciam a outro estabelecimento. Destaca-se que nesta etapa de contato inicial foram necessários em média dois telefonemas devido à dificuldade de se encontrar os responsáveis pela condução do negócio, os quais, na maioria dos casos, detinham as informações relativas a *e-mail* e sobre a possibilidade de estarem recebendo um Fax.

Entre as 81 empresas contatadas, 77 são de pequeno porte. Com base nos resultados do contato inicial partiu-se para a apresentação da pesquisa às 77 empresas contatadas, buscando esclarecer: os objetivos do estudo em questão; a forma que as pequenas empresas hoteleiras poderiam estar colaborando; as entidades envolvidas; garantir o anonimato e a confidencialidade das respostas e; ressaltar a importância da participação. Nesta etapa elaborou-se um ‘convite de pesquisa’, que foi enviado para as empresas por *e-mail*, fax e correio. A situação das 100 empresas após as etapas de contato inicial e envio do convite é apresentada no quadro 2.

Quadro 2: Contato inicial e confirmação de interesse

Situação da empresa	Quantidade
Aceitou participar	49
Não aceitou participar	08
Não deu retorno	20
Cortada	04
Fechou	02
Sem contato	17
TOTAL	100

Merece destaque o fato de que duas das empresas das quais não aceitaram participar, o fizeram pelo fato de estarem encerrando suas atividades e as empresas cortadas foram aquelas de médio e grande porte estando fora do escopo de pesquisa. Das 20 empresas que não deram retorno em 18 o convite de pesquisa foi enviado por *e-mail* e mesmo tendo sido enviado um segundo *e-mail* não foi dado retorno quanto à disposição em participar da enquête. Revelando então uma dificuldade na utilização da metodologia *survey* via *e-mail*.

A partir da confirmação de participação por parte das 49 empresas, elaborou-se o questionário contendo as questões de interesse, que foi enviado por *e-mail* (31) e correio (18). A adesão das empresas foi extremamente significativa, visto que 64% das 77 empresas contatadas aceitaram participar da pesquisa em questão.

Os questionários enviados por *e-mail* foram devolvidos utilizando-se esta mesma via, já os enviados por correio foram coletados nas empresas pelos pesquisadores. Observa-se que, visando facilitar o recebimento e a devolução dos questionários enviados por *e-mail*, foi elaborado um formulário do *Microsoft Word*, no qual o respondente apenas acessou os espaços onde ele deveria realizar o preenchimento das informações necessárias, destacando-se ainda, que foram enviadas instruções para receber, preencher, salvar o documento *Word* (questionário) e posteriormente enviá-lo. Solicitou-se, que o questionário fosse respondido pelo dirigente da empresa, em ambos os casos, especificando-se que o dirigente é aquela pessoa responsável pela condução do negócio e pela tomada de decisões no dia-a-dia da empresa.

Transcorrido o prazo estabelecido para a devolução dos questionários respondidos e tendo-os em mãos, partiu-se então para a análise dos dados obtidos.

5. Análise dos Dados Coletados

A amostra aqui analisada é do tipo não-probabilística por conveniência, visto que os participantes foram escolhidos pelo fato de estarem disponíveis (FREITAS et al, 2000). Dos 49 questionários enviados, 27 foram devolvidos. Obteve-se, portanto, uma fração significativa para a análise, 35% da população total de 77 pequenos empreendimentos hoteleiros e 55% dos questionários enviados, visto que na literatura sobre a realização de estudos utilizando-se da metodologia *survey* observa-se um taxa de respostas da ordem de 20% em geral.

Os dados aqui analisados foram levantados no intuito de se relacionar as características das empresas estudadas com a utilização de práticas de cooperação, principalmente na dimensão horizontal da cadeia de valor (concorrentes, empresa e complementadores), em empresas situadas em um *cluster*. Destaca-se o fato de que estes

dados fazem parte de um estudo mais amplo, o qual vem sendo realizado desde novembro de 2002 e o questionário envolveu outros aspectos além dos aqui analisados.

As questões referentes à cooperação entre empresas buscaram identificar a propensão dos empresários/dirigentes das pequenas empresas hoteleiras em estarem realizando empreendimentos conjuntos com os demais empresários da cidade e região e além disso identificar de que forma o poder público local (complementador) tem contribuído para o desenvolvimento do turismo nas cidades pesquisadas. Além de questões fechadas, as quais permitiram uma análise quantitativa dos dados coletados, foram obtidos dados e informações de caráter qualitativo, visto que foi reservado no questionário um espaço para comentários e sugestões a respeito dos temas abordados nas questões e também foram sumarizados os dados obtidos nas conversas durante as visitas e telefonemas e nos *e-mails* enviados pelos participantes das empresas na enquête.

As 27 empresas pesquisadas estão distribuídas em 7 cidades da região central do estado de São Paulo, caracterizada na pesquisa ampla que vem sendo realizada desde novembro de 2002 como região de Brotas-SP. A distribuição, por cidade, do número total de empresas contatadas, assim como, das empresas aqui analisadas é apresentada no quadro 3.

Da análise quantitativa geral dos dados, os seguintes resultados sobre as empresas analisadas foram obtidos:

- Quanto ao número de proprietários: 52% são de uma única pessoa, 44% possuem dois proprietários e 4% são de três ou mais pessoas;
- Apenas 30% dos dirigentes das empresas possuíam alguma experiência anterior em hotelaria quando assumiram a direção do empreendimento;
- Quando questionados sobre a importância da cooperação entre empresas, os dirigentes são unânimes em dizer que ‘sim’, a consideram muito importante;
- Sobre a disposição em estar dialogando com os demais empresários hoteleiros da cidade e região para a realização de empreendimentos conjuntos 96% afirmam estar dispostos e 4% não informaram sua posição diante deste questionamento;
- Agora quando questionados sobre a colaboração do poder público local para o desenvolvimento do turismo na cidade 52% afirmam que ‘sim’ tem colaborado, enquanto os 48% restantes afirmam que ‘não’.

Quadro 3 : Distribuição das empresas por cidade

CIDADE	EMPRESAS CONTATADAS	EMPRESAS ANALISADAS
Águas de São Pedro	15	6
Analândia	5	4
Brotas	29	8
Ipeúna	2	1
Itirapina	2	1
São Pedro	23	6
Torrinha	1	1
TOTAL	77	27

A título de ilustração são apresentadas as figuras de 2 a 6, referentes aos resultados obtidos na análise quantitativa. Possibilitando uma melhor visualização dos mesmos a partir de uma distribuição ora por cidades, ora por empresas.

Da figura 2 pode-se constatar que mesmo as empresas tendo em média 12 anos de ‘vida’, 71% delas são empresas com menos de 9 anos de ‘vida’. No entanto, 48% delas possuem mais de 5 anos, fato que merece destaque diante dos dados apresentados pela

pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP na qual afirma-se que apenas 29% (71% encerram as atividades) das micro e pequenas empresas ‘sobrevivem’ a 5 ou mais anos de funcionamento.

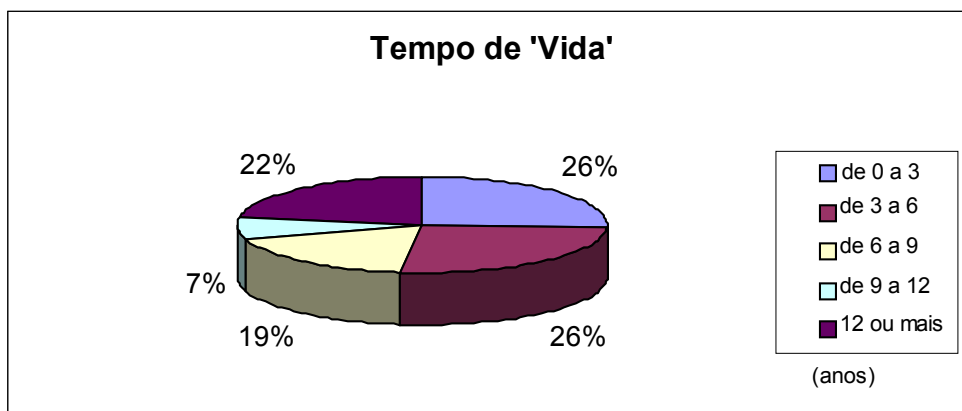


Figura 2: Distribuição das empresas de acordo com o tempo de ‘vida’.

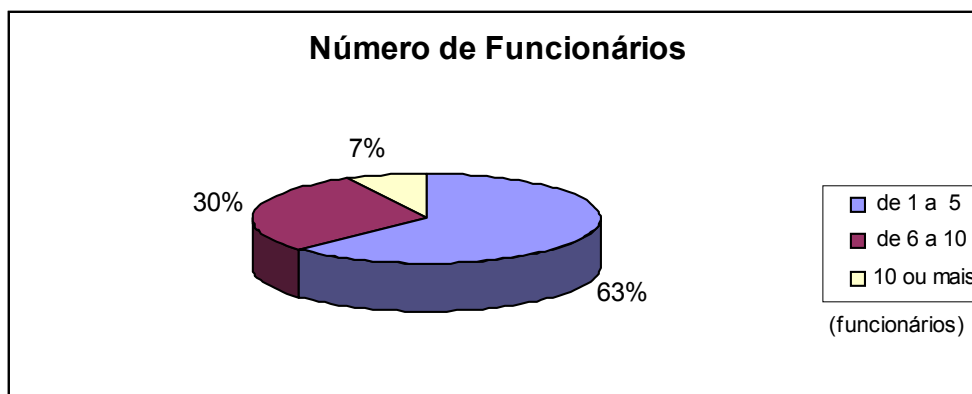


Figura 3: Distribuição das empresas de acordo com o número de funcionários.

Com base na figura 3 é possível visualizar que a grande maioria das empresas possui de 1 a 5 funcionários (63%) e isto destaca a necessidade de se considerar a “nano empresa” (de 1 a 5 empregados) entre as micro e pequenas empresas, a qual vem recebendo destaque em algumas discussões. Da análise quantitativa geral as empresas possuem em média 5 funcionários. Mesmo assim vale destacar que a contribuição destas empresas para a geração de emprego e renda na região estudada é bastante significativa, visto que aqui foram analisadas apenas 27 empresas, as quais juntas geram 125 empregos diretos.

Na figura 4 observa-se a distribuição das empresas de acordo com o número de unidades habitacionais, as empresas em média possuem 14 unidades habitacionais. Destaca-se o fato de que no critério de classificação dos empreendimentos hoteleiros, quanto ao tamanho, não foi encontrado algo que diferenciasse o que se considera micro empresa hoteleira e por esse fato todas as empresas que possuem de 1 a 40 unidades habitacionais são aqui consideradas empresas de pequeno porte. Da visita às empresas e da experiência dos pesquisadores junto a micro e pequenas empresas pode-se estimar que no setor hoteleiro as micro empresas se situam na faixa de 1 a 10 unidades habitacionais, as quais dentre as empresas analisadas representam 37% da amostra. Outro fato de destaque é que nenhuma das empresas analisadas situa-se na faixa de 31 a 40 unidades habitacionais.

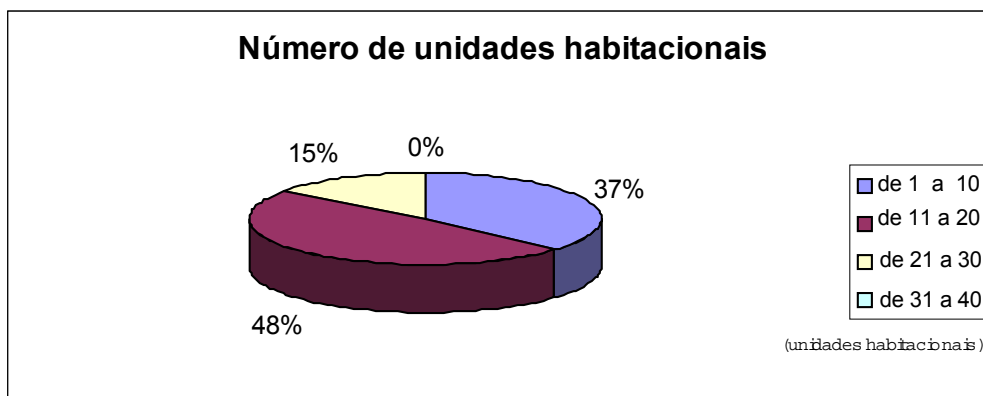


Figura 4: Distribuição das empresas de acordo com o número de unidades habitacionais.

Ao se realizar uma análise mais profunda dos resultados relacionados à colaboração do poder público local para o desenvolvimento do turismo nas cidades, como apresentado na figura 6, observa-se uma certa divergência, visto que em uma mesma cidade é possível encontrar respostas contrárias. Este ponto será retomado na análise qualitativa. Ainda em relação à figura 6 é importante ressaltar que no caso de Ipeúna, Itirapina e Torrinha o número de empresas analisadas deve ser levado em conta, visto que nestas cidades, especificamente, apenas uma empresa foi analisada.



* Não informado

Figura 5: Distribuição das respostas dos dirigentes sobre a disposição em estar dialogando com os demais empresários hoteleiros para a realização de empreendimentos conjuntos

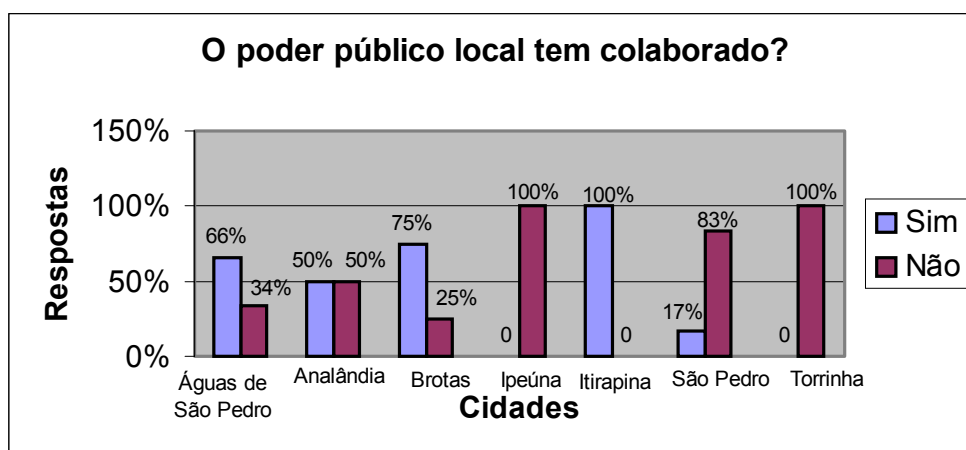


Figura 6: Distribuição por cidade das respostas dos dirigentes sobre a colaboração do poder público local para o desenvolvimento do turismo na cidade.

Da análise dos dados qualitativos, sobre cooperação entre empresas, percebe-se que existe entre os dirigentes a consciência de que agindo conjuntamente com os demais empresários seria possível realizar empreendimentos que isoladamente não teriam condições. Outro dado relevante é o fato de muitos dirigentes das empresas terem bem claro que as demais empresas hoteleiras não são suas concorrentes diretas, visto que atendem a “bolsos e gostos” diferentes. Em algumas das cidades pesquisadas os empresários hoteleiros junto com algumas agências de turismo e agentes do poder público local já se reúnem, visando discutir problemas relacionados ao turismo, como por exemplo, em Analândia e Brotas. No entanto, estas reuniões não envolvem os empresários das cidades de uma forma equitativa, sendo que o critério para a seleção dos ‘parceiros’ não foi revelado em nenhum dos casos, apenas foi possível constatar-se alguns indícios relacionados às particularidades comportamentais encontradas na condução das pequenas empresas (aspectos pessoais dos dirigentes), como um possível critério para a seleção dos ‘parceiros’ nas reuniões.

Outra prática, interpretada aqui como cooperação entre empresas, que foi constatada na visita em algumas das empresas analisadas é um certo ‘controle’ de demanda, visto que alguns dirigentes ao não terem condições de acomodar algum hóspede indicam-no para as empresas da proximidade, seja pelo fato de estar com todas as unidades ocupacionais preenchidas ou pelo fato de não atender as exigências do cliente.

Mesmo diante da consciência da importância da cooperação e da existência de algumas iniciativas, estas são bastante tímidas e alguns relatos demonstram que quando elas ocorrem geram desconfiança, visto que podem estar representando interesses pontuais.

Destaca-se ainda que em seus relatos os dirigentes chegam a um consenso de que o poder público não tem realizado sua parte adequadamente para o desenvolvimento do turismo na região, haja vista sua importante participação na economia regional e, a exemplo disto, comentam a falta de atrativos e sua divulgação, a falta de sinalização e manutenção dos principais pontos turísticos, entre outros. Quanto à colaboração do poder público local, mais uma vez percebe-se a influência dos aspectos pessoais (posição política, relacionamentos pessoais etc) dos dirigentes nas respostas, tanto na análise quantitativa quanto na análise qualitativa.

6. Considerações finais

Do confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial é clara a identificação das possíveis vantagens geradas pela cooperação nas dimensões horizontais da cadeia de valor, aqui analisadas. No entanto, no contexto das micro e pequenas empresas, as particularidades comportamentais exercem grande influências na seleção e manutenção dos relacionamentos entre as empresas, fato que pode ser evidenciado pela discrepância das respostas quando os dirigentes foram questionados a respeito da colaboração do poder público e dos critérios de ‘seleção dos parceiros’ nas reuniões realizadas em algumas das cidades pesquisadas.

A consciência dos ganhos gerados pela cooperação entre empresas é evidente, haja vista a unanimidade dos dirigentes ao afirmar ser importante a cooperação e diante de algumas práticas já realizadas mesmo que tímidas. Um dos motivos que pode estar causando estas ‘tímidas’ práticas de cooperação é o desconhecimento das atividades nas quais poderiam ser realizadas ações conjuntas, visto que apenas 30% dos dirigentes tinham alguma experiência prévia em hotelaria quando assumiram a direção do empreendimento. A exemplo destas possíveis atividades, nas quais poderiam cooperar, podem ser citadas: a divulgação e realização de eventos nas cidades; a formação de redes de compra para produtos de necessidade específica dos empreendimentos hoteleiros; a mobilização diante de problemas

públicos; entre outras atividades que podem ser identificadas de acordo com a rede estratégica do setor hoteleiro.

Outro ponto de extremo interesse é fato de que da existência de um *cluster* e da possibilidade de cooperação entre as empresas nele existentes, surge um terceiro elemento que é de substancial importância: o desenvolvimento local. Baseado na principal característica do *cluster* (concentração geográfica) e na importante questão da geração de emprego e renda das empresas nele situadas, as quais se fortalecem devido à cooperação. Desenvolvimento local entendido aqui como o crescimento econômico incorporando elementos sociais, ambientais e de qualidade de vida para as pessoas da localidade onde se situa o *cluster*.

Visto que as micro e pequenas empresas isoladamente não possuem condições de influenciar o ambiente empresarial onde atuam, resta a estas, entre outras opções, a de cooperar, a qual se mostra ainda mais promissora quando essas empresas se encontram em regiões com potencial para determinada atividade potencializada por características de um *cluster* empresarial.

Como propostas, o presente artigo ressalta a importância da participação do poder público regional atuando como elemento facilitador do processo de cooperação entre as empresas, destacando-se que esta atuação não é aquela paternalista observada em muitos casos no país, mas sim o poder público agindo como elemento facilitador, seja através da conscientização dos dirigentes empresariais, do empenho na solução dos problemas públicos, da representação dos interesses gerais para a atividade essencial do *cluster*, entre outras possibilidades específicas de cada caso. Destaca-se, também, a importante contribuição que poderiam dar as entidades de classe, universidades e outras instituições regionais desde que com interesses claros e concretos de ajudar no desenvolvimento local da região onde se situa o *cluster*, sendo, pelo que se pode perceber através do contato com as empresas analisadas, a particularidade comportamental do dirigente da micro e pequena empresa de grande influência nas iniciativas de cooperação entre empresas, e a participação de um agente neutro no processo de motivação das práticas de cooperação um fortalecimento impulsionador e disseminador da realização de tais práticas.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, M. I. R.; FISCHMANN, A. A. Atuação estratégica em pólos empresariais: relato de duas experiências. *Revista de Administração*, São Paulo, v.37, n.3, p.79-85, julho/setembro 2002.
- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- BEDÊ, M. A.(coordenador).*Subsídios para a identificação de clusters no Brasil: atividades da indústria*. SEBRAE-SP: Relatório de Pesquisa, 2002. Disponível em: <<http://sebraesp.com.br>>
- CANDIDO, G. A. As formas de atuação e a necessidade do pensamento estratégico nas pequenas e médias empresas. In: *VII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 2000, Bauru. Disponível em: < <http://feb.unesp.br/dep/simpep/ana7.html> >
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O.; HAGELAAR, G. Rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamentos com fornecedores: o caso MONL. *Revista de Administração*, São Paulo, v.37, n.3, p.6-18, julho/setembro 2002.
- DAFT, R. L. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DRUCKER, P. F. *A prática de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DUARTE, V. V. *Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos*. São Paulo: Editora Senac, 1996

- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, São Paulo, v.35, n.3, jul./set. 2000.
- LONGENCKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MEYER, C. A. Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. *Caderno de Pesquisas em Administração*, FEA-USP, São Paulo, v.2, n.5, 2.sem. 1997.
- PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (coord.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1998.
- SEBRAE – SP. *Sobrevivência e mortalidade das empresas paulista de 1 a 5 anos*. Relatório final, 2001. Disponível em: < <http://sebraesp.com.br> >
- SOBANSKI, A. R. *Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos*. Dissertação de Mestrado. São Paulo, FEA-USP, 1995.
- STÁBILE, S.; CAZARINI, E. W. Tecnologia da informação e os níveis gerenciais das organizações. In: *VII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 2000, Bauru. Disponível em: < <http://feb.unesp.br/dep/simpep/ana7.html> >
- SOUZA, M. C. A. F. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- TERENCE, A. C. F. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa*. Dissertação (de Mestrado). São Carlos, EESC-USP, 2002.
- VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. *Construindo estratégias para competir no século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.