

## **Relacionamentos Interorganizacionais em Empresas do Setor Hoteleiro de Curitiba: Estudo Comparativo de Casos**

Antônio João HOCAYEN-DA-SILVA (UCP)  
Leonardo Pinheiro DEBOÇA (UFMG)

**Resumo:** O setor hoteleiro de Curitiba, na segunda metade da década de 90, em função da instalação de montadoras e da transferência de diversas empresas multinacionais para a cidade, tornou-se atrativo para as redes hoteleiras nacionais e internacionais, uma vez que ocorreu aumento significativo na demanda pelos serviços de hospedagem. Assim, buscou com este estudo analisar os relacionamentos interorganizacionais realizados por empresas hoteleiras de Curitiba. Para tanto foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com proprietários, diretores e gerentes, em dois hotéis pertencentes a proprietários ou grupos locais. Os dados secundários foram coletados em jornais e revistas impressos e na Internet. A partir da análise dos dados, foi possível constatar a inexistência de práticas formais de alianças e parcerias entre as empresas do setor analisadas, dificultando assim a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

**Palavras-Chave:** Estratégia. Relacionamentos Interorganizacionais. Setor Hoteleiro.

### **1 INTRODUÇÃO**

Observa-se atualmente, no contexto competitivo das organizações, um cenário caracterizado por rápidas e profundas mudanças. Essas mudanças determinam que as organizações adotem posturas estratégicas ágeis e flexíveis, objetivando conquistar vantagens competitivas que garantam uma posição superior no mercado em relação aos concorrentes.

O movimento de adaptação estratégica das organizações, buscando a sobrevivência, pode contribuir para a elevação da eficiência do setor como um todo e, conseqüentemente, da competitividade entre os concorrentes. Nassif e Hanashiro (2002) salientam que a competitividade organizacional se apresenta como caminho natural de sobrevivência das organizações, independentemente de sua natureza ou de seu porte, forçando-as a se adaptarem com maior agilidade para se manterem competitivas em relação aos concorrentes.

O setor hoteleiro de Curitiba, na segunda metade da década de 90, em função da instalação de montadoras e da transferência de diversas empresas multinacionais para a cidade, tornou-se atrativo para as redes hoteleiras nacionais e internacionais, uma vez que ocorreu aumento significativo na demanda dos serviços de hospedagem. Em decorrência do aumento no número de clientes, operam atualmente 19 hotéis dessas redes na capital paranaense e na cidade metropolitana de São José dos Pinhais (FAVRETO, 2005).

Desse modo, observa-se que as organizações do setor hoteleiro de Curitiba estão inseridas em um ambiente altamente competitivo do qual fazem parte às empresas hoteleiras tradicionais de pequeno, médio e grande porte e as redes hoteleiras nacionais e internacionais que se instalaram na cidade nos últimos anos. Essas últimas, em função de suas capacidades distintas, a exemplo de tecnologias mais avançadas, tornaram-se concorrentes mais capacitados que, possivelmente, em virtude de aumentar a competitividade no setor, dificultam o crescimento ou a manutenção dos hotéis tradicionais da cidade.

Os relacionamentos interorganizacionais surgem como uma estratégia de ação que possivelmente permite que as organizações do setor hoteleiro obtenham vantagens competitivas em relação aos concorrentes, tornando-as estrategicamente mais eficientes, reduzindo assim os impactos da ação das grandes redes hoteleiras no mercado.

Sendo assim, propõe-se neste estudo analisar os relacionamentos interorganizacionais praticados por empresas de médio porte no setor hoteleiro em Curitiba, com base na Abordagem Relacional proposta por Dyer e Singh (1998).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O termo estratégia teve origem nas ações militares e correspondia à investida de forças em elevada escala contra inimigos. A transposição do conceito para o ambiente dos negócios se deu por volta de 1948, com a formulação da teoria dos jogos, pelos autores *Von Neumann e Morgenstern*, a qual abordou diferentes perspectivas das situações do conflito organizacional (ANSOFF, 1977).

Estudos envolvendo o termo estratégia iniciaram-se nos anos 50 com o apoio da Fundação Ford e da *Carnegie Corporation*. Como resultado do patrocínio de pesquisas nas escolas de negócios, foi gerado um relatório denominado Gordon-Howell, o qual propôs a ampliação do ensino de negócios com a inserção da área de pesquisas chamada de política de negócios (CERTO; PETER, 1993).

Assim, um dos primeiros conceitos adotado pelo campo de estudos organizacionais foi o estabelecido por Chandler (1962, p. 13), que definiu estratégia como “o estabelecimento básico de metas e objetivos de longo prazo para a organização e a adoção de planos de ação e alocação de recursos para atingi-los”. Em seguida Ansoff (1977) trata o conceito de estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão, visando nortear as ações organizacionais.

Por sua vez, Porter (1986, p. 16) define estratégia como “uma combinação dos fins (metas) que a organização busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Dessa forma, a estratégia torna-se guia do comportamento da organização”.

Como o comportamento da organização está ligado à sua postura em relação ao ambiente externo, a partir de perspectiva externa, a estratégia pode ser definida como processo que se destina a manter a organização em constante interação com o seu ambiente (CERTO; PETER, 1993). Por outro lado, de acordo com uma visão interna, estratégia refere-se “aos planos para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 24).

No intuito de conduzir as organizações a explorarem suas vantagens competitivas de forma a obterem desempenho superior no mercado, Henderson (1998) defende estratégia como a ação de planejar e desenvolver a vantagem competitiva da organização em relação aos demais concorrentes. Dessa forma, Porter (1998, p. 11) estabelece que “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição”. Desse modo, observa-se que, além dos stakeholders, os concorrentes são grandes influenciadores da postura estratégica das organizações.

No conceito de estratégia mais difundido nos dias de hoje, destacam-se as cinco definições apresentadas por Mintzberg (1987, p. 14): (i) estratégia como plano, ou curso de ação conscientemente definido; (ii) estratégia como pretexto, ou manobra com a intenção de ‘enganar’ os concorrentes; (iii) estratégia como padrão, ou padrão em fluxo de ação; (iv) estratégia como posição, ou colocação da organização no ambiente; e (v) estratégia como perspectiva, ou forma concisa de observar o mundo a sua volta.

Em decorrência da elevada turbulência ambiental, Mintzberg (1987a) defende a importância da estratégia, uma vez que ela auxilia na redução de incertezas e na difusão de ações consistentes, de modo que sejam promovidas a eficiência e a eficácia, além da estabilidade do desempenho organizacional.

Camargos e Dias (2003, p. 37) afirmam que, analisando-se a evolução da estratégia, “observa-se que ela passou por diferentes fases e contextos semânticos. Desde sua origem milenar, o vocábulo estratégia assumiu diversos significados, sem contudo perder sua raiz semântica”. Para os autores a estratégia representa hoje importante instrumento de adequação empresarial num mercado competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrentá-lo, fazendo uso para tanto das competências distintivas, qualificações e recursos internos, que

proporcionam o diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Ainda que existam diversos conceitos para o termo estratégia, há um consenso entre seus autores, que seria a busca constante em tornar as organizações mais competitivas, a possibilidade de antecipar as ações dos concorrentes e as mudanças e pressões ambientais e garantir a sobrevivência da organização no mercado, utilizando até mesmo diferentes ações e recursos.

## 2.2 ABORDAGEM RELACIONAL

Conforme observam Bleeker e Ernst (2001), caso existissem mercados igualmente abertos, gestores organizacionais com habilidades e competências idênticas e informações ambientais disponíveis a todas as organizações, não haveria a necessidade da formação de alianças estratégicas entre organizações, stakeholders e concorrentes. No entanto essa situação utópica dificilmente se realizaria, justificando os relacionamentos interorganizacionais praticados pelas organizações, com o intuito de obterem vantagens competitivas e fortalecerem a postura estratégica.

Na Abordagem Relacional, defende-se a importância dos recursos internos para a organização; no entanto salienta-se que, a partir dos relacionamentos interorganizacionais, os recursos internos são fortalecidos e as forças competitivas externas neutralizadas, conduzindo a organização à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, de forma que seja garantida a sua posição no mercado (KIM; OH, 2004). Conforme salientam Pereira e Pedrozo (2003), observa-se que as organizações líderes em seus mercados tendem a firmar e participar de relacionamentos cooperativos que possam garantir o fortalecimento dos recursos estratégicos, permitindo a ampliação de sua *core competence*.

Em função das especificidades do ambiente externo nacional e internacional, para a busca da competitividade faz-se necessário que as organizações dêem a devida importância aos relacionamentos interorganizacionais, uma vez que esses possibilitam o seu posicionamento além das fronteiras de indústrias e de outros países (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004).

Em função das pressões ambientais, Troccoli e Macedo-Soares (2004, p. 56) afirmam que as organizações são obrigadas a “experimentar novas configurações, estabelecer alianças bilaterais e alianças multilaterais que se configuram em redes estratégicas com vistas a sustentar sua vantagem competitiva”. Conseqüentemente, observa-se que, independente dos objetivos pretendidos com a formação de relacionamentos interorganizacionais (agregação de valor as competências essenciais ou a reestruturação das atividades periféricas), o resultado proveniente das parcerias é a elevação do alcance estratégico dos participantes desses relacionamentos (PEREIRA; PEDROZO, 2003).

O crescente interesse na formação de alianças estratégicas, com o foco em tecnologia, conhecimento ou mercado, tem provocado significativas mudanças na estrutura do ambiente de negócios no mundo (WILK; FENSTERSEIFER, 2003). Essas mudanças manifestam-se, uma vez que os relacionamentos interorganizacionais podem apresentar-se, de acordo com Porter (1989, p. 57), como “um meio de alargar o âmbito sem alargar a organização, por contrato com outras organizações com a finalidade de desempenhar ou compartilhar atividades de valor”.

Conforme apresentado pela Abordagem Baseada em Recursos de Barney, as organizações obtêm vantagens competitivas a partir da utilização eficiente de seus recursos na criação de um valor superior em relação aos concorrentes, o qual, posteriormente, será oferecido aos clientes. Esses recursos podem estar no processo produtivo, na distribuição e/ou nos próprios produtos/serviços. No entanto, deve-se levar em conta que as organizações se inserem em complexas redes de relacionamentos, de que fazem parte concorrentes, consumidores, funcionários, fornecedores, clientes e agentes governamentais.

Conseqüentemente, os recursos que determinam a vantagem competitiva da organização podem ser criados ou adquiridos dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos por meio das alianças estratégicas e parcerias (DYER; SINGH, 1998).

Dyer e Singh (1998) salientam que a adoção da Abordagem Relacional se justifica em função da possibilidade de que os recursos críticos de uma organização podem estar além de suas conhecidas fronteiras, ou seja, nos próprios relacionamentos interorganizacionais que, possivelmente, podem contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, fortalecendo a organização para explorar as oportunidades ambientais existentes.

Kim e Oh (2004) atentam para o fato de que a Abordagem Relacional reconhece a importância dos recursos internos na criação de vantagens competitivas; no entanto enfatizam que uma posição superior, obtida pela ligação entre empresas, pode ser fortalecida, dando sustentabilidade à vantagem competitiva da organização.

Na Abordagem Relacional, novos elementos são agregados ao processo de tomada de decisões estratégicas em relação às oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas organizacionais que dificilmente seriam identificadas a partir da simples análise do ambiente interno (recursos internos) e do ambiente externo (forças competitivas externas). Na ampliação do processo de diagnóstico organizacional, ameaças ambientais podem ser atenuadas ou anuladas por oportunidades, ou ainda ser reforçadas por novas ameaças geradas pelos relacionamentos identificados e vice-versa (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004).

Porém, o simples fato de se relacionar com outras organizações do setor não garante a obtenção ou o fortalecimento de uma vantagem competitiva. Essa posição superior está condicionada a alguns fatores que são classificados por Dyer e Singh (1998, p. 663) como determinantes do ganho relacional: “(i) ativos específicos; (ii) rotinas de compartilhamento de conhecimento; (iii) recursos e capacidades complementares; e (iv) governança eficaz”.

Os ativos específicos podem ser sumariados em: (i) situações específicas; (ii) ativos físicos específicos; e (iii) ativos humanos específicos. Tem-se como exemplo de situações específicas a troca de rotinas de produção ou de execução de determinadas atividades que se apresentavam ineficientes, por práticas que apresentam resultados mais satisfatórios. Desse modo é obtida maior agilidade no processo, ocasionando redução de custos. Por meio dos ativos físicos as organizações adquirem máquinas, ferramentas e dados especializados que permitirão elevar o padrão de qualidade e diferenciação dos produtos ou serviços disponibilizados aos clientes. Os ativos humanos permitem a troca de experiências entre os funcionários das organizações envolvidas na parceria, porque, trabalhando juntos, os indivíduos acumularão informações especializadas, linguagens específicas e conhecimentos inovadores (DYER; SINGH, 1998).

Dyer e Singh (1998) salientam que, em função das rotinas de compartilhamento de conhecimentos, as organizações desenvolvem sistemas de transferência, reconfiguração ou criação de conhecimentos. Novas idéias e informações a respeito de tecnologias inovadoras são conquistadas pelas organizações, a partir da formação de alianças estratégicas com outras instituições mais capacitadas. No entanto o nível de absorção desses novos conhecimentos dependerá da capacidade da organização em interagir positivamente.

Recursos e capacidades complementares adquiridos da formação de alianças tornam-se essenciais para a obtenção de vantagens competitivas, visto que, quando trabalhados coletivamente, geram resultados significativos para o desempenho da organização, uma vez que, individualmente, se tornam recursos com capacidade de ação limitada. A sinergia gerada pelas alianças muitas vezes permite que os recursos e capacidades compartilhados sejam valiosos, raros e de difícil imitação, o que torna sustentável a vantagem competitiva resultante desse processo (DYER; SINGH, 1998). Por fim, em função da governança eficaz, conforme observam Dyer e Singh (1998), é determinado o poder de articulação das organizações participantes da aliança estratégica, no sentido de engajamento em iniciativas valiosas e

criativas, bem como em negociações vantajosas para o grupo.

Com base na descrição dos fatores, Dyer e Singh (1998) salientam que quanto maior o investimento em ativos específicos e em rotinas de compartilhamento de conhecimento por parte dos parceiros, maior o potencial de ganhos. Quanto maior a proporção de recursos sensíveis da sinergia, de propriedade dos parceiros de uma aliança, quando combinados, maior o grau em que os recursos se tornam valiosos, raros e difíceis de imitar. Quanto maior a habilidade dos parceiros de uma aliança em alinhar transações com estruturas de governança, minimizando custos de transação e maximizando valor, maior o potencial de ganhos.

De forma complementar, Eisenhardt e Schoonhoven (1996, p. 148) salientam que “a formação de alianças estratégicas corresponde a um fenômeno complexo que envolve diversos fatores estratégicos e sociais das organizações parceiras”. Por meio dos relacionamentos interorganizacionais, as organizações conquistam legitimidade e visibilidade em relação aos clientes, fornecedores e funcionários. As alianças permitem distinguir a organização dos demais concorrentes, dando sustentabilidade às ações estratégicas e solidificando o seu posicionamento no mercado (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996).

Nesse sentido, Yoshino e Rangan (1996, p. 81) reforçam as vantagens obtidas em função da formação de alianças e parcerias com outras organizações, enfatizando que “essas permitem às organizações reagir às necessidades do mercado, apresentar tecnologias inovadoras antecipando-se às ações dos concorrentes e enfrentar as questões ligadas a diferentes sistemas gerenciais”.

Com a formação de relacionamentos interorganizacionais, há a busca pelas organizações da alavancagem dos recursos internos e da conquista de novos recursos, estando esses no domínio dos possíveis parceiros. Em função desse interesse, as organizações tendem a identificar e selecionar parceiros com recursos complementares, uma vez que dessa forma a organização poderá obter vantagens competitivas sustentáveis em relação aos demais concorrentes (YOSHINO; RANGAN, 1996).

De acordo com Cândido e Abreu (2004), pode-se concluir que a manutenção dos relacionamentos interorganizacionais permite conquistar vantagens competitivas sustentáveis, tornando possível o posicionamento estratégico da organização em relação aos concorrentes. Contudo observa-se um conjunto de fatores que tem influência determinante no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de alianças. Esses fatores estão relacionados ao ambiente competitivo, às políticas macroeconômicas, ao processo de formação do relacionamento em si, bem como aos aspectos antropológicos e sócio-culturais dos grupos envolvidos. A percepção e a ação das organizações parceiras em relação a esses aspectos garantirá o ganho relacional.

### **3 ENFOQUE METODOLÓGICO**

Esse estudo adotou como enfoque de pesquisa o método indutivo (NEUMAN, 1997), pois buscou construir, com base nos dados coletados, idéias em relação à realidade do setor como um todo, construindo possíveis premissas que contribuíssem para a expansão do tema, por meio da generalização analítica, ou seja, generalização das teorias utilizadas (YIN, 2001). Em função de sua proposta, esta pesquisa pode ser classificada como de caráter qualitativo, pois foram adotadas técnicas de coleta, codificação e análise de dados que têm como meta gerar resultados, a partir dos significados dos elementos caracterizadores do fenômeno estudado, sem a manifestação de preocupações com a frequência que se repetem no contexto do estudo. Os atores sociais envolvidos na pesquisa foram levados a refletir sobre suas ações e sobre as conseqüências dessas ações para a realidade na qual estão insertos (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999).

O nível de análise foi organizacional, representado pelas empresas do setor hoteleiro em Curitiba, no Estado do Paraná. A unidade de análise para este estudo foi representada

pelos recursos internos das organizações (BRESSAN, 2004). As informações foram coletadas junto aos proprietários, diretores e gerentes responsáveis pelas decisões estratégicas (YIN, 2001).

De acordo com Yin (2001), esta pesquisa classifica-se como estudo múltiplo de casos, uma vez que foram estudadas duas organizações. Com o objetivo de validar as ações do pesquisador, bem como testar e, conseqüentemente, adequar os instrumentos de coleta de dados aos objetivos da pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso piloto, sendo a organização selecionada no próprio grupo de empresas do setor hoteleiro em Curitiba. Outro instrumento, que visa dar maior credibilidade à pesquisa, é o protocolo do estudo de caso (YIN, 2001). Com esse documento buscou-se, criteriosamente, fornecer maior confiabilidade ao estudo, bem como sistematizar os procedimentos que foram adotados, facilitando a replicação da pesquisa por futuros pesquisadores interessados no tema abordado.

Desse modo, as estratégias apresentadas pelo protocolo deste estudo de caso foram: (i) Elaboração do instrumento de coleta; (ii) Escolha do hotel para estudo de caso piloto; (iii) Realização do estudo de caso piloto; (iv) Descrição e análise das informações do estudo de caso piloto; (v) Adequação do roteiro para realização das entrevistas; (vi) Definição da empresa a ser estudada; (vii) Envio de correspondência ao hotel, solicitando a realização das entrevistas; (viii) Busca e análise de dados secundários; (ix) Agendamento das entrevistas com proprietário, diretores e gerentes; (x) Realização das entrevistas; (xi) Descrição do caso analisado; (xii) Elaboração do relatório parcial do caso; (xiii) Revisão do relatório individual pelo gerente; (xiv) Análise das informações provenientes das entrevistas e dos documentos; (xv) Elaboração do relatório final do estudo de caso.

No estudo pretendeu-se garantir a validade interna na fase de coleta de dados, com a utilização de múltiplas fontes de evidências: entrevista com roteiro semi-estruturado com diferentes atores sociais; análise de reportagens de jornais; e outros materiais disponíveis na mídia; e na fase de descrição e composição do relatório do estudo de caso, foi permitido que o gerente geral do hotel revisasse o relatório elaborado, identificando convergências e divergências em relação às evidências apontadas.

Em relação à confiabilidade do estudo, que deve ser perseguida na fase de coleta de dados, trata-se de garantir que, no caso de futuros pesquisadores seguirem os passos e etapas adotadas por este estudo, os resultados e as conclusões obtidos serão similares. Com a confiabilidade busca-se minimizar as implicações dos 'erros' e das visões tendenciosas nos resultados (YIN, 2001). Essa confiabilidade foi obtida por meio do protocolo que evidencia os instrumentos utilizados. Na fase de coleta de dados, visando-se ainda garantir a confiabilidade deste estudo, foi construído um banco de dados para armazenar as informações provenientes das entrevistas e dos documentos. O banco de dados foi útil uma vez que o pesquisador necessitou retornar aos dados para rever informações. Não obstante, poderá esse banco de dados ser utilizado como fonte de dados secundários em futuras pesquisas (YIN, 2001).

As empresas do setor hoteleiro, objetos de estudo, foram selecionadas pelo critério de tipicidade (não-probabilística), uma vez que se efetuou a seleção de elementos do universo de forma intencional, em virtude da tipicidade dentro do subgrupo a que pertencem. Além disso, foi considerado também o critério de acessibilidade, não-probabilística, pois somente foram entrevistados gestores que permitiram o acesso do pesquisador.

Visando captar as características essenciais, os significados, as convergências e divergências dos conteúdos das entrevistas e dos documentos, utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Laville e Dionne (1999, p. 214-215), "permite abordar atitudes, valores, representações, mentalidades e ideologias". Contudo adotou-se uma abordagem qualitativa para a análise de conteúdo, pelo fato de que ela conserva a forma literal dos dados, atendo-se às evidências existentes entre as unidades e as categorias adotadas (LAVILLE; DIONNE, 1999). Dentre as estratégias qualitativas de análise e de interpretação foi realizada a

técnica de emparelhamento (pattern-matching) que, conforme Laville e Dionne (1999, p. 227), consiste em “associar os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los”. O uso do emparelhamento justifica-se, uma vez que o pesquisador buscou, a partir de uma abordagem teórica, compreender o fenômeno estudado. Contudo torna-se necessário que seja comprovada a associação entre teoria e realidade, garantindo-se a qualidade do estudo desenvolvido (KRIPPENDORFF, 1980; LAVILLE; DIONNE, 1999).

Para facilitar a comparação das evidências empíricas com os preceitos teóricos, foram estabelecidas as categorias analíticas a partir das abordagens teóricas balizadoras do estudo, caracterizando assim o modelo de grade fechada, no qual os conceitos teóricos são traduzidos em indicadores que permitem a categorização dos conteúdos, de acordo com os objetivos do estudo (LAVILLE; DIONNE, 1999; VERGARA, 2005).

Deve-se reconhecer a limitação do método de casos múltiplos, que não permite a generalização dos resultados obtidos para os demais elementos do universo pesquisado; haja vista que os casos não se caracterizam em unidades amostrais e não se destinam a enumerar a frequência com que um fenômeno ocorre (YIN, 2001). Os procedimentos de coleta das informações também apresentaram limitações, uma vez que as características relacionadas aos recursos internos foram interpretadas a partir das percepções dos diferentes atores sociais entrevistados, o que possibilita a ocorrência de distorções entre as percepções e os fatos reais.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DOS HOTÉIS

### 4.1 HOTEL X

O empreendimento foi fundado em 1997 e está localizado em ponto estratégico da cidade, em avenida que é o acesso principal de ligação entre a região central e os bairros periféricos de Curitiba. Apresenta ainda fácil ligação com o aeroporto, com as rodovias e com a rodoferroviária da cidade. Possui 40 unidades habitacionais, distribuídas em três categorias: i) apartamentos simples; ii) apartamentos duplos; e iii) apartamentos triplos. Disponibiliza aos hóspedes alguns serviços extras como copa 24 horas, business center, sauna, estacionamento terceirizado, café da manhã incluído na diária, sala de ginástica, sala de reuniões, rede wi-fi e Internet.

O hotel conta com 14 funcionários, sendo 2 responsáveis pela área administrativa do empreendimento, gerência geral, gerência comercial e recepção, e 12 pelas atividades operacionais como atendimento, limpeza, restaurante, manutenção, camareiras, copa e mensageiro. Foram realizadas duas entrevistas, uma com o gerente geral e outra com o diretor executivo, responsáveis pelo processo de tomada de decisão no hotel. Os demais funcionários estão envolvidos com as atividades de rotina, como portaria, limpeza, lavanderia e cozinha.

### 4.2 HOTEL Y

Fundado em 1972, o hotel Y encontra-se, a exemplo do hotel X, em localização privilegiada, próximo ao centro comercial e financeiro de Curitiba, com fácil acesso ao centro empresarial, aeroporto e rodoferroviária da cidade. O hotel Y tem 110 apartamentos, sendo quatro suítes, quarenta e sete apartamentos de classe superior e cinquenta e nove apartamentos *standard*. O hotel oferece aos clientes serviços como fechadura magnética, andar para não fumantes, apartamento antialérgico, salão para eventos, restaurante, sala de ginástica, estacionamento, *personal service* (serviço criado para atender exigências especiais de hóspedes, como confirmação de passagens, aluguel de carro, compra de ingressos e presentes, agendamento de consultas e reuniões), *guest office* (sala equipada com computador, telefone, fax, copiadora, Internet e secretária), *lobby bar*, bombonière, café da manhã incluído na diária, cabines telefônicas e sistema informatizado de comunicação.

Para atender às necessidades dos clientes, o hotel possui no total 60 funcionários, sendo 8 responsáveis pela área administrativa do empreendimento, gerência e recepção, e 52

pelas atividades operacionais, como limpeza, restaurante, manutenção e mensageiro. No hotel Y foram realizadas duas entrevistas, uma com o gerente operacional e outra com o diretor executivo, que são os responsáveis pelo processo de tomada de decisão na organização. Os demais supervisores não têm participação neste processo e não teriam condições de fornecer informações relevantes em relação a seus aspectos estratégicos.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DO HOTEL X

Os relacionamentos interorganizacionais, no caso do hotel X, são reduzidos, pois não existem alianças ou parcerias com outras organizações do setor. O que se observou é a prática entre os hotéis que buscam o apoio uns dos outros nos momentos em que estão com todos os leitos ocupados e precisam alojar alguns hóspedes.

“Nós temos parceria com outros hotéis na medida em que lotou o nosso hotel, nós mandamos para determinados hotéis. Determinados hotéis lotaram, eles mandam para nós, existe uma colaboração e uma participação em termos de taxa de overbook com alguns hotéis da região que são nossos parceiros, [...], necessidade, você está lotado tem que mandar para alguém para ajudar os seus clientes e se eles estão lotados, eles contam conosco para atender os clientes que são deles” (GG).

Os entrevistados mencionaram que o hotel é membro de associações que buscam articular-se para a promoção de eventos na cidade, incentivando assim o turismo de negócios e eventos.

“ABIH, Sindicato e membro fundador do Convention Bureau. Como benefícios, dá para gente ficar por dentro do que vem acontecendo em outros hotéis, o que eles estão fazendo, além de ser um bom lugar para se discutir, conversar e ver o que está dando certo ou errado. Enfim, debater as questões do setor. A gente participa, somos fundadores, idealizadores, [...] do Convention, ultimamente a gente está mais afastada por questão de tempo mesmo, mas foi um projeto que a gente criou com outros hoteleiros né” (DE).

As dificuldades de relacionamento entre os concorrentes pode ser causada, conforme depoimento de um dos entrevistados, pela elevada competitividade do setor e pelo comportamento individualista dos diretores e gestores organizacionais.

“Não porque os hotéis são muito individualistas, cada um quer seu lucro e ninguém quer dar participação pra ninguém; então não temos esse tipo de relacionamento com as outras redes e os outros hotéis. Não há um comportamento coletivo, não” (GG).

As parcerias que o hotel possui com o setor público não são estabelecidas com o intuito de desenvolver políticas públicas para incentivar e promover o turismo na cidade, mas oferecendo benefícios aos órgãos públicos que porventura venham a utilizar os seus serviços.

“De concreto não tem nada. Mas com algumas prefeituras do interior a gente de vez em quando consegue fechar algumas parcerias” (DE).

“Ministério Federal, Teatro Guairá, temos aí alguns Ministérios, Ministério do Trabalho, Secretaria da Fazenda, [...], correios, mas não somos só nós, os outros hotéis também têm esse tipo de parceria, e vai do momento, vai da época, se você conseguir captar aquelas empresas, [...]” (GG).

Por sua vez, o apoio por parte do setor público é, na opinião dos entrevistados, muito reduzido ou inexistente e algumas vezes as ações desenvolvidas pelo setor público desagradaram aos empresários, uma vez que os resultados foram negativos para a hotelaria e para o turismo local em geral.

“Eu vou ser sincero com você, por um lado não, por outro lado sim. A secretaria de esporte, turismo e lazer de Curitiba deu uma guinada nos últimos 8 ou 9 anos na hotelaria de Curitiba, só que ela esqueceu que vieram muitos hotéis para Curitiba, abriu-se demais o campo hoteleiro em Curitiba, e eles acabaram extrapolando e acabaram trazendo muito mais hotéis do que a demanda e oferta aqui em Curitiba. Então atrapalhou realmente em vários aspectos, mas já deu uma freada nisso, já não tem muitos hotéis inaugurando, já não existem muitas redes vindo, o que tinha já inaugurou e raramente se ouve falar em outros hotéis vindo para cidade” (GG).

“Eu acho que falta, eu acho que melhorou muito, mas ainda está meio complicado, na questão de placas desse congresso da ONU; eles colocaram umas placas que não dizem nada, tem a distância mas ninguém quer saber



a distância; as pessoas querem saber como se faz para chegar lá, [...], porque não tem sinalização, isso tem agora, porque foi criado pelo Convention, até mesmo em relação à divulgação da cidade de modo geral, fazer propaganda venha conhecer Curitiba, fazer parcerias com outras agências de turismo do resto do Brasil, eu acho que isso é função do Estado” (DE).

De acordo com um dos entrevistados, o hotel buscou sanar a falta de apoio do poder público por meio da criação do *Convention Bureau Center*, organização que os gestores acreditam desempenhar as funções do setor público de forma mais direcionada, de acordo com os interesses do grupo de hotéis participantes.

“A idéia na verdade do Convention é ser uma Secretaria de Cultura, de Turismo na verdade, mas particular, já que Curitiba não está fazendo nada, nem nessa gestão nem na gestão anterior. Foi criada essa, na verdade é uma Secretaria de Turismo da cidade de Curitiba para vender a cidade, captar congressos e eventos. O Convention ajuda para que congressos sejam realizados em Curitiba, [...]” (DE).

Segundo relato do diretor executivo, quando as grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais começaram a se instalar em Curitiba, os hotéis tradicionais da cidade não se articularam para defender o setor.

O que ocorreu na verdade foi que as empresas nacionais e internacionais que foram chegando a Curitiba passaram a contactar os hotéis tidos como concorrentes mais diretos com o intuito de formar parcerias, em que o hotel local passaria a atuar como franqueado da grande rede. Observa-se que os gestores do hotel decidiram por não se aliar a essas grandes redes hoteleiras, em virtude de incertezas futuras quanto à sua funcionalidade e duração da parceria. Um dos entrevistados explicou como isso ocorreu:

“Veio nos procurar para que nós nos filiássemos a eles, pelo tipo do hotel, pelo tamanho do hotel, qualidade e serviço, e nós vimos que eles queriam apenas ganhar dinheiro em cima disso e não nos dando a lucratividade que a empresa precisa, muito mais comercial para eles do que pra nós. Você teria que faturar 3 vezes mais do que você tira hoje para você poder pagar a franquia do hotel. Eles queriam é tirar o seu dinheiro, seu lucro e depois de 3 ou 4 anos te dar um tchau e acabou e você ficar sozinho aí” (GG).

## 5.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DO HOTEL Y

Com o intuito de defender os interesses do setor, foi mencionado que existe um relacionamento com os demais hotéis da cidade que são associados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH/PR e do *Convention Bureau Center*.

“Existem dois órgãos na cidade que procuram fazer isto de forma bastante interessante e um deles é a ABIH e o outro órgão é a Curitiba Convention Bureau, que são organismos de defesa dos interesses da classe hoteleira; esses organismos procuram estabelecer ações e metas enfim reuniões com os vários hotéis da cidade” (GO).

O gerente operacional do hotel acredita que os gestores dos empreendimentos hoteleiros da cidade estão mudando de postura em relação à articulação do setor, uma vez que já se observa maior conscientização na busca de parcerias e alianças.

“Houve melhora sim, há conscientização de que com atitude de hostilidade nós só obteremos desvantagens competitivas, vamos ter uma piora no grau da taxa de ocupações dos hotéis, faturamentos e receitas. Percebemos que quando nos unimos, unimos nossas forças, trocamos informações, fazemos um trabalho em conjunto, nós conseguimos fazer ações eficazes para atrair o público atrair o cliente que é o nosso propósito nosso objetivo. Isso felizmente essa conscientização está se disseminando está se estabelecendo junto aos hoteleiros” (GO).

Na avaliação do gerente operacional os resultados em relação à troca de conhecimentos, de experiências e recursos, têm sido positivos.

“Sim existe felizmente. Isso está acontecendo de maneira mais acentuada. Existia há alguns anos uma coisa assim de certa individualidade é uma atitude até meio antiética em relação á concorrência existia uma atitude de esconder informações ou falsificar informações junto aos concorrentes[...], há troca de níveis menores do que esse que é o nível de gerentes que é a troca de empréstimos de alguns equipamentos ou mesmo a troca de informações de clientes inadimplentes ou mesmo de funcionários que estão buscando empregos no mercado; hoje existe uma participação uma sinergia muito maior entre os concorrentes ainda não está no nível adequado [...]” (GO).

O diretor executivo relatou que o hotel participou, há tempos, de uma parceria, com

outros empreendimentos, destinada a reduzir custos, efetuando compras diretas de um fornecedor. Infelizmente o grupo não existe mais, em virtude da falta de maior articulação com o próprio distribuidor.

“Uma vez fizemos acordo com fornecedor de carne para hotéis, então era um frigorífico lá de Maringá que trouxe pra um hotel, esse hotel chamou o outro, o outro chamou mais um, no final estavam quase todos os hotéis comprando desse frigorífico por um preço bom; ai depois quebrou isso daí, porque o cara viu que estava todo o mundo comprando dele e começou a subir o preço, mas daí quebrou tudo. Mas isso aqui antigamente se fazia” (DE).

Para o diretor executivo, a falta de apoio dos órgãos governamentais para promoção e desenvolvimento do turismo e da hotelaria na cidade é responsável pela ausência de relacionamentos entre o hotel e o setor público.

“Negativo. Eles só querem saber de imposto, apóiam facada só, vai à Secretaria de Turismo Estadual, o cara chega e diz: não tenho dinheiro para fazer nada. Vai à Secretaria da Fazenda, o cara diz não tem que pagar o imposto ai [...] se não amanhã já manda fechar, tudo é na porrada. Então parceria não tem. De vez em quando você vai numa Secretaria, principalmente a Municipal, você diz bota placa pela cidade para indicar ao turista como é que o cara chega ao Jardim Botânico, Ópera de Arame, que não tinha placa nenhuma, ai puseram, mas depois vieram saber que as placas foram superfaturadas, parece que a Secretaria ganhou um monte de dinheiro. Então eu diria [...] tudo o que você tenta fazer [...], só da besteira” (DE).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise comparativa dos dois casos, foi possível identificar algumas ações dos gestores, no sentido de realizar alianças e parcerias para conquistar recursos e capacidades complementares, compartilhar conhecimentos e fortalecer a atuação das organizações. Em virtude do baixo nível de articulação entre as empresas do setor hoteleiro de Curitiba, não foi possível analisar com maior ênfase as dimensões dos relacionamentos interorganizacionais apresentadas por Dyer e Singh (1998).

Watkins e Bell (2002) afirmam que a compreensão das alianças e parcerias, firmadas entre diferentes organizações do setor de turismo, está condicionada ao entendimento dos relacionamentos existentes entre os representantes, gerentes e proprietários das empresas do setor.

Reconhecidamente, os relacionamentos interorganizacionais permitem, de acordo com Pereira e Pedrozo (2003), que as organizações elevem o alcance estratégico de modo que, conforme Yoshino e Rangan (1996), permita a elas atenderem às necessidades do mercado, apresentarem inovações tecnológicas e enfrentarem as dificuldades referentes aos sistemas gerenciais.

Entretanto, a partir da análise dos casos, foi possível constatar que os gestores dos dois hotéis, apesar de acreditarem que sempre é positiva a formação de alianças e parcerias, não possuem uma visão estratégica a respeito dos relacionamentos interorganizacionais, capaz de identificar e explorar os benefícios oriundos de uma interação das organizações do setor hoteleiro.

No caso dos hotéis analisados, observou-se que, de maneira geral, os gestores possuem boa integração pessoal, pois muitos se conhecem, trocam informações e participam de organizações como o *Convention Bureau Center* e da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – ABIH/PR. Contudo, salienta-se que há grande isolamento empresarial entre eles, ou seja, praticamente não existem ações de alianças e parcerias entre os hotéis.

Observou-se que em algumas situações foram criados relacionamentos com outros hotéis da cidade ou com hotéis de outras regiões, para reduzir custos na compra de insumos e na divulgação e propaganda das organizações, ou ainda para atrair eventos para Curitiba e, com isso, elevar a demanda turística do setor. Vale destacar que no caso do hotel Y, por meio dessas alianças e parcerias, houve o compartilhamento de informações e de ativos específicos, como o empréstimo de máquinas e equipamentos, contribuindo com a elevação da eficiência dos serviços prestados pelos parceiros.

Estrategicamente, de acordo com Dyer e Singh (1998), Eisenhardt e Schoonhoven (1996) e Cândido e Abreu (2004), o compartilhamento de informações, recursos e habilidades por meio de alianças e parcerias pode promover a obtenção ou o fortalecimento de vantagens competitivas para os parceiros em conjunto ou para as organizações parceiras individualmente.

No que diz respeito às parcerias com o setor público, observou-se que essas relações são praticamente inexistentes, em vários momentos, foi mencionado o setor público como complicador, não como parceiro. Foi observado que os gestores dos hotéis, em algumas situações, procuraram os órgãos públicos para desenvolverem em conjunto estratégias, visando melhorar o turismo local; contudo, percebe-se que a reciprocidade não foi muito boa, provocando descontentamento dos gestores da hotelaria.

Apesar de algumas ações isoladas, principalmente com o setor privado, observou-se que nem mesmo a entrada das grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais na hotelaria curitibana provocou uma articulação do setor local, ou seja, não levou as organizações tradicionais a se unirem para criar barreiras de entrada e proteger o mercado. Destaca-se que este comportamento é diferente do observado por Troccoli e Macedo-Soares (2004). Para eles as organizações se vêem obrigadas a experimentar novas configurações, devido às pressões ambientais, estabelecendo assim alianças ou redes estratégicas, com vistas a sustentar a vantagem competitiva dos parceiros.

A formação de parcerias e alianças entre os dois hotéis analisados e outras instituições do setor poderia ter contribuído para a criação de barreiras de entrada, visando defender o setor hoteleiro de Curitiba da chegada das grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais. Contudo não foi possível perceber na prática a visão estratégica dos gestores dos hotéis analisados para esse propósito, evidenciando grande desarticulação entre as empresas hoteleiras de Curitiba.

Cândido e Abreu (2004) afirmam que os aspectos antropológicos e sócio-culturais dos grupos envolvidos são fator determinante do processo de formação, desenvolvimento e manutenção das alianças e parcerias estratégicas. Desse modo, pode-se constatar que a baixa interação entre os hotéis estudados e as demais organizações do setor público ou do setor privado de Curitiba poderia ser explicada pelo predomínio de uma cultura individualista entre gestores e proprietários da hotelaria local.

Ainda assim, é possível perceber que os hotéis analisados demonstram interesse em se unir a outras organizações que, de acordo com Yoshino e Rangan (1996) e Dyer e Singh (1998), possam lhes proporcionar recursos, habilidades e informações complementares, capazes de permitir a obtenção ou a manutenção de vantagens competitivas.

## 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BLEEKE, J.; ERNST, D. Colaborando para competir. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 6.4, p. 167-171.
- BRESSAN, F. **O método do estudo de caso**. Administração On Line. São Paulo, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <[www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>. Acesso em: 15, dez. 2004.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHANDLER, JR. A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 23, n. 4, p. 660-679, out. 1998.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, Linthicum, v. 7, n. 2, p. 136-150, mar./apr. 1996.
- FAVRETO, V. Boom hoteleiro satura mercado na capital: apesar da baixa taxa de ocupação, três hotéis devem ser inaugurados em Curitiba até o fim de 2005. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 15 de maio de 2005. Economia, p. 05.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 1, p. 3-9.
- KIM, B. Y.; OH, H. How do hotel firms obtain a competitive advantage?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 16, n. 1, p. 65-71, jan./feb. 2004.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis**: an introduction to its methodology. London: Sage Publications, 1980.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five p's for strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11-24, fall. 1987.
- NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D. M. M. A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 79-94, jan./jun. 2002.
- NEUMAN, L. W. **Social research methods**: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.
- PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. Á. Modelo de análise do comportamento das redes interorganizacionais sob o prisma organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 2, p. 11-27.
- TAUHATA, T. L.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-23, jan./jun. 2004.
- TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Análise estratégica sob ótica relacional: enfocando grupos e blocos estratégicos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 55-78, jan./mar. 2004.

- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WATKINS, M.; BELL, B. The experience of forming business relationships in tourism. **The Journal of Tourism Research**, Chichester, v. 4, n. 1, p. 15-28, jan./feb. 2002.
- WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.