



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO  
CURSO DE HOTELARIA**

**RHANA SARA DOS SANTOS LYRA  
HARLAN RODRIGUES DOS SANTOS**

**RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE HOTÉIS DE REDE: um estudo de caso  
no bairro de Boa Viagem – Recife/PE**

**RECIFE**

**2024**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO**  
**CURSO DE HOTELARIA**

**RHANA SARA DOS SANTOS LYRA**  
**HARLAN RODRIGUES DOS SANTOS**

**RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE HOTÉIS DE REDE: um estudo de caso  
no bairro de Boa Viagem – Recife/PE**

TCC apresentado ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

**Orientador(a):** Mateus Vitor Tadioto

**RECIFE**

**2024**

RHANA SARA DOS SANTOS LYRA  
HARLAN RODRIGUES DOS SANTOS

**RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE HOTÉIS DE REDE: um estudo de caso  
no bairro de Boa Viagem – Recife/PE**

TCC apresentado ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Ciências Sociais Aplicadas, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profº. Mateus Vítor Tadioto (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Profº. Luís Henrique de Souza (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Profº. Íris Ferreira de França (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Rhana Sara dos Santos Lyra, Harlan Rodrigues do Santos.

RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE HOTÉIS DE REDE um estudo de caso  
no bairro de Boa Viagem Recife PE / Harlan Rodrigues do Santos Rhana Sara  
dos Santos Lyra. - Recife, 2023.

23p : il., tab.

Orientador(a): Mateus Vitor Tadioto

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de  
Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Hotelaria - Bacharelado,  
2023.

Inclui referências.

1. Hotelaria. 2. Cooperação. I. Tadioto, Mateus Vitor. (Orientação). II. Título.

300 CDD (22.ed.)

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a interação entre os hotéis de rede localizados no bairro de Boa Viagem, Recife, com ênfase especial nas dinâmicas de cooperação e na capacidade de atender as demandas turísticas. A pesquisa se baseia em dados obtidos por meio de questionários contendo perguntas abertas e fechadas, além da pesquisa bibliográfica e documental. Ao envolver as quatro principais redes hoteleiras de Recife, foi possível obter insights sobre o funcionamento das hospedagens e como essas demandas são atendidas pelos hotéis. Isso permitiu compreender as vantagens competitivas dos hotéis pertencentes às redes e como eles se relacionam entre si. Observou-se uma falta evidente de novos empreendimentos de rede com administração única, bem como uma escassez de infraestrutura para lidar com o grande fluxo de hóspedes durante eventos e alta temporada. Apesar da comunicação entre os hotéis e os órgãos responsáveis por captar demandas, ainda se percebe que cada rede hoteleira possui uma gestão única, o que os torna concorrentes diretos e indiretos, mas também dependentes entre si, dada a proximidade geográfica e a necessidade de atender a um volume de hóspedes que muitas vezes ultrapassa a capacidade de uma única unidade ou rede.

**Palavras-Chave:** Hotelaria, Cooperação, Hotéis de rede, Boa Viagem, Recife/PE.

## **ABSTRACT**

This study has the objective to analyze the interaction between the chain hotels located in the Boa Viagem neighborhood, Recife, with special emphasis in the cooperating dynamics and in the capacity to attend the touristic demand. The research is based on the data obtained through questionnaires containing open and closed questions, as well as it is a bibliographical and documental research. By involving the four main hotel chains of Recife, it was made possible to obtain insights on how the lodgings work and how these demands are met by the hotels. This made it possible to understand the competitive advantages of the hotels belonging to a chain, and how they relate to each other. It was observed a clear lack of new chain enterprises with an exclusive administration, as well as a scarcity of infrastructure to deal with the large influx of guests during events and high season. Despite the communication between the hotels and the bodies responsible for capturing demands, we still see that each hotel chain has a single management, which makes them direct and indirect competitors, and also makes them mutually dependent, given the geographical proximity and the need to meet a volume of guests that for many times exceeds the capacity of a single unit or a whole chain..

**Key words:** Hospitality, Cooperation, Chain Hotels, Boa Viagem, Recife/PE

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>METODOLOGIA</b>	<b>12</b>
<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>13</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>19</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>21</b>

## INTRODUÇÃO

Recife<sup>1</sup> é considerada uma das capitais mais importantes do país. De acordo com o censo de 2022, a cidade é, atualmente, a 9ª maior do Brasil com aproximadamente 1.494.586 mil habitantes (IBGE 2023). A capital pernambucana ainda se destaca por ter o maior parque tecnológico do país – o Porto Digital –, ser o segundo maior polo médico do Brasil e ter o principal aeroporto da região nordeste. (Observatório de Turismo do Recife, 2023).

A ocupação desse lugar de destaque, aliada a uma oferta diversificada de atrativos turísticos já consolidados no mercado, tanto na própria cidade quanto em seu entorno próximo, fazem de Recife um centro turístico nacional. Um demonstrativo disso é que, conforme o Anuário Estatístico do Observatório de Turismo do Recife (2023), em 2022, a taxa de ocupação média dos 16.377 leitos disponíveis em hotéis foi de cerca de 71,81%. A disponibilidade hoteleira, no entanto, não é distribuída equilibradamente ao longo do município, visto que sua concentração se dá, prioritariamente, na região do bairro de Boa Viagem (Silva, 2007).

Com cerca de 753 hectares de área, o bairro de Boa Viagem no Recife detém a maior parte da cadeia hoteleira da cidade, concentrando desta maneira as maiores redes que atuam no Recife hoje em dia. Para mais, com 8km de extensão de orla, a praia de Boa Viagem, além de ser o centro da hotelaria no Recife, é também a sede de um dos maiores cartões postais do estado, o que aproxima ainda mais a sua relação com as pequenas e grandes redes hoteleiras. Localizada no lado sul da cidade, a praia de boa viagem é uma das mais conhecidas de Pernambuco, uma vez que as praias mais consumidas por turistas estão localizadas nesta região.

O bairro de Boa Viagem recebe várias obras de saneamento e infraestrutura e configura-se como um espaço nobre e valorizado de Recife, abrigando também grande quantidade de edifícios e empreendimentos corporativos importantes para a localidade. Essa combinação de fatores, torna o bairro uma região atrativa, tanto para turistas quanto para aqueles que vêm à cidade à negócios. Consequentemente,

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi formatado a partir das diretrizes para autores do periódico Revista de Turismo Contemporâneo – RTC.

é compreensível que a cadeia hoteleira se concentre nas imediações de Boa Viagem.

Ao se observar empiricamente a concentração de empreendimentos hoteleiros na região de Boa Viagem, é marcante a presença de hotéis administrados por redes como Accor e Atlântica, por exemplo. Levando-se em conta essas observações, é possível supor que, na medida em que há uma concentração de organizações de um mesmo setor em certa região geográfica, existe também o estabelecimento de relações de competição entre estes. Ao mesmo tempo, a presença de vários empreendimentos de uma mesma rede no referido espaço pode indicar a ocorrência de estratégias de cooperação entre tais organizações, de modo a assegurar que a demanda fique concentrada nos negócios da rede.

É a relação entre esses dois fatores que conduz ao objetivo geral deste estudo: investigar as relações de cooperação estabelecidas entre os hotéis de rede localizados na região de Boa Viagem, Recife-PE.

Para tanto, inicialmente buscou-se desenvolver uma caracterização histórica referente à organização da infraestrutura hoteleira na cidade de Recife, demonstrando como esses hotéis foram se concentrando no bairro de Boa Viagem. Essa etapa do trabalho é acompanhada da apresentação do conceito de cooperação utilizado na realização deste estudo, compondo assim o referencial teórico da pesquisa.

Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na investigação, permitindo assim o delineamento do trabalho como um estudo de caso, cujo desdobramento permitiu a classificação dos meios de hospedagem de rede situados na região de Boa Viagem de acordo com sua categoria e relações de proximidade. Além disso, a análise dos dados oriundos do campo permitiu identificar alguns pontos interessantes acerca da oferta e demanda desta mesma região, como a escassez de leitos que atendam à demanda de visitantes, além de certa resistência na cultura dessas organizações em desenvolver estratégias cooperativas para além do que é estabelecido pela rede administradora.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A história hoteleira do Recife teve início no século XX e concentrava-se na parte central da cidade, nos bairros mais antigos e região que era considerada o pólo econômico e cultural, classificado desta forma por conta do Porto do Recife, que viria a ser considerado um dos principais núcleos portuários do país (Silva, 2007), que foi erguido em decorrência da vinda da família real, e assim foi dando forma ao local que se tornaria berço da hotelaria na cidade.

À medida que a região portuária passou por expansão e desenvolvimento, o setor de turismo desempenhou um papel fundamental no panorama hoteleiro. Com o aumento constante no número de visitantes atraídos para a cidade, houve uma demanda crescente por acomodações, resultando no surgimento de novos hotéis projetados para atender às necessidades desse crescente fluxo de turistas.

O crescimento do turismo não apenas impulsionou a economia local, mas também transformou a paisagem urbana, de maneira que empreendedores reconheceram a importância de oferecer hospedagem confortável e conveniente para os visitantes que vinham explorar a região. Esse fenômeno não apenas reflete a dinâmica do setor hoteleiro, mas também evidencia a capacidade de uma cidade em se adaptar às mudanças nas preferências dos turistas e no mercado de hospitalidade, buscando proporcionar experiências memoráveis aos seus visitantes. Assim, na década de 1920, um visionário empresário de origem greco-suíça, Constantin Aristide Sfezzo, manifestou um profundo interesse pela cidade do Recife. Impulsionado pela crescente chegada de estrangeiros, incluindo ele próprio, que se estabeleciam na cidade, Sfezzo decidiu empreender na construção de um estabelecimento que pudesse atender às necessidades dessa nova comunidade (Silva, 2007).

Desse empreendimento nasceu o Hotel Central, situado no bairro de Boa Vista. Este hotel foi marcado por sua classificação como luxuoso e distinguiu-se como o primeiro arranha-céus da região, com imponentes 8 andares. Sfezzo não mediu esforços para que o hotel fosse verdadeiramente extraordinário e sem

precedentes no Recife. Ele dedicou recursos consideráveis para garantir que o hotel atendesse aos padrões exigentes da alta sociedade da cidade.

O Hotel Central ostentava decorações extravagantes, como um deslumbrante lustre de cristal no salão e na entrada, um sistema de água encanada que era considerado uma novidade na época e até mesmo um rooftop que oferecia uma vista cativante da cidade. O empreendimento de Sfezzo não apenas simbolizava o progresso e modernidade da cidade do Recife, mas também se tornou um marco na história da hotelaria na região. Desta maneira, pode-se afirmar que o bairro da Boa Vista estava a receber um grande empreendimento em suas mediações, e isso se dá porque era um dos bairros mais requisitados em termos de moradia, como afirma Lubambo (1988, p. 66) que: “[...] Boa Vista era o mais procurado dos bairros urbanos para a moradia das famílias de classe média, seguido do de São José. [...]”.

Na década de 1950, o Recife experimentou significativas transformações em sua estrutura urbana, especialmente nos bairros considerados elitizados. Nesse contexto, Boa Viagem emergiu como um dos principais centros de atração para a elite da época. Isso se deu, em grande parte, ao rápido desenvolvimento de empreendimentos imobiliários na região, o aumento das taxas de residência e a inauguração do primeiro hotel à beira-mar, conhecido como Hotel Boa Viagem. Este estabelecimento oferecia uma vista deslumbrante do oceano, representando um atrativo totalmente novo para a população.

Nessa época, as pessoas passaram a adotar o hábito de banhar-se nas águas salgadas do mar, substituindo em parte o afeto que anteriormente dedicavam ao Rio Capibaribe. O Rio Capibaribe, que outrora havia sido uma característica distintiva dos bairros centrais e da zona norte da cidade, começou a perder sua relevância como ponto de encontro e lazer para a elite, à medida que Boa Viagem se tornava o novo epicentro de atividades sociais e recreativas. Essas mudanças refletem não apenas a evolução da geografia urbana, mas também uma mudança nos costumes e preferências da sociedade recifense da época.

Desde a década de 1950, a oferta de empreendimentos hoteleiros em Recife concentrou-se predominantemente em Boa Viagem. Esse movimento foi impulsionado pelos atrativos turísticos da região, com destaque para a famosa praia e a orla, que combina áreas de domínio público com pequenos empreendimentos que oferecem produtos de fácil consumo à beira-mar. As mudanças ocorridas em

Boa Viagem fizeram do bairro o mais rico da Zona Sul do Recife e um dos mais importantes da cidade (Castro, [s.d.]), o que naturalmente torna esta região um enorme atrativo para investidores de dentro e fora do país. Boa Viagem, com sua área relativamente pequena de apenas 753 hectares, apresenta uma concentração impressionante de marcas de hotéis que escolheram estabelecer-se em estreita proximidade geográfica umas das outras. Isso ocorre por diversas razões, incluindo a demanda turística na região, a infraestrutura existente e o reconhecimento da marca.

Em Recife, a presença de redes hoteleiras é flagrante, de acordo com Lima (2023, p. 26), “a capital pernambucana dispõe de 32 hotéis de rede e 16 hotéis independentes”, ou seja, mais de 60% da oferta de hotéis da cidade é composta por empreendimentos administrados por redes hoteleiras, entendidas aqui como “um grupo de duas ou mais propriedades operadas sob um nome comum” (Vallen; Vallen, 2003, p. 73).

Além da presença, é perceptível também a concentração de negócios em um espaço geográfico limitado. Uma breve análise de campo permitiu identificar que uma mesma rede hoteleira mantém quatro hotéis praticamente vizinhos. Tal proximidade pode sinalizar uma colaboração implícita, na qual a presença de múltiplos estabelecimentos da mesma rede pode criar sinergias positivas, como compartilhamento de recursos, otimização de serviços e uma abordagem unificada na atração de visitantes.

No contexto deste trabalho, a colaboração está alinhada ao conceito de cooperação, cuja origem remonta do século XIX, pensamento nascido no bairro de Rochdale, na Inglaterra, onde 30 operários decidiram fundar uma sociedade trabalhista em que o foco principal desta não eram as horas abusivas as quais a sociedade naquela época enfrentava, mas sim, um trabalho que pudesse bater de frente com as condições abusivas de emprego daquele tempo. Desta maneira, a cooperativa conhecida como “Beco do Sapo” ou *Toad Lane*, em seu primeiro ano aumentara seu capital em até 180 libras e uma década após atingir a marca de mais de 150 mil libras. (Cooperhab [s.d.]

Com a crescente influência da globalização, o cenário do cooperativismo passou por transformações significativas, e desta maneira, temos hoje que as empresas cooperativistas são consideravelmente distintas das mercantis, tendo em

vista a competitividade crescente que encontra-se no mercado entre essas organizações nos dias atuais. (Sales, 2010)

As vantagens competitivas resultantes da cooperação podem ser exploradas de forma eficaz para beneficiar grupos de pequenas empresas, aumentando sua rentabilidade, pois dada a natureza do cooperativismo, a sua essência moderna reside em criar uma vantagem competitiva àquelas das empresas que atuam de forma independente no mercado.

Numa abordagem contemporânea, a cooperação pode ser entendida como uma forte parceria entre empresas, da qual se cria uma sinergia, permitindo-ás a aumentarem a sua participação de mercado, reduzir custos operacionais e criarem novas oportunidades dentro da área de atuação desses empreendimentos. Essa colaboração estreita não apenas traz benefícios para as organizações envolvidas, mas também impulsiona o desenvolvimento sustentável das comunidades onde estão inseridas. Ao promover um ambiente de negócios mais dinâmico e resiliente, essa parceria contribui para o crescimento econômico e social local. (Almeida, 2018)

No setor hoteleiro, processos cooperativos podem ser observados a partir da análise das interações entre empreendimentos, a fim de criar vantagens competitivas no mercado, as quais podem ser identificadas como oportunidades de networking; economias de escala; perícia e estratégia de marketing profissional; redes de distribuição e tecnologia; formação e recrutamento e recursos financeiros combinados (Almeida, 2018, p. 06).

O conceito de cooperação está, de certo modo, alinhado à concepção das redes hoteleiras. De acordo com Vallen e Vallen (2003),

As modernas práticas empresariais dão uma grande vantagem operacional para as redes. Entre seus pontos fortes básicos estão (1) especialização na escolha de locais, (2) acesso ao capital, (3) economias de escala (compras, propaganda, reservas, etc.), (4) apelo aos melhores profissionais de administração e (5) reconhecimento do nome da marca (p. 76).

Os processos de cooperação no setor hoteleiro, no entanto, não se estabelecem de modo automático, Miranda Júnior, Costa e Hoffmann (2016), elencam uma série de dificuldades enfrentadas no processo de composição de redes cooperativas, sendo uma dessas logo no seu início, na fase de formação de potenciais parceiros da cooperação. Encaixando dentro deste quesito à região de Boa Viagem, é possível observar que na cooperação existente, a cadeia composta

por redes de hotéis é consideravelmente expressiva, visto que podemos identificar dentro deste complexo, mais de 1.000 unidades habitacionais em empreendimentos que colaboram entre si, concentrando a demanda da cidade na região em que a cadeia hoteleira cooperativista se encontra.

## **METODOLOGIA**

Neste estágio, a pesquisa está configurada como qualitativa no qual conforme as definições de Córdova (2009) busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito e exploratória que de acordo com Gil (2002), têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. A operacionalização da pesquisa deu-se por meio de uma abordagem mista, combinando uma pesquisa bibliográfica e documental para a construção do referencial teórico e de um estudo de campo.

Desta maneira, os dados de campo foram obtidos através de um questionário semiestruturado, composto por questões abertas e fechadas. Este questionário foi administrado a representantes dos hotéis de rede que operam na região de Boa Viagem, Recife, cujo formato permitiu a obtenção de informações detalhadas sobre a indústria hoteleira na área de estudo, ao mesmo tempo em que permitiu uma análise quantitativa dos dados coletados. Esta abordagem combinada possibilitou uma análise abrangente e profunda da indústria hoteleira na área de estudo, permitindo uma investigação qualitativa detalhada para a coleta de dados relevantes para atingir os objetivos da pesquisa.

Para realizar a pesquisa e fundamentar os dados, inicialmente realizou-se um levantamento da quantidade de hotéis que integram redes, bem como o número de redes presentes na cadeia hoteleira atual. Com 4 redes de hotéis no presente, esses empreendimentos possuem categorias e públicos diferentes. Uma das redes, por exemplo, conta com quatro hotéis em operação na mesma região; sendo dois pertencentes à categoria econômica da rede, um de categoria intermediária, e um em categoria Premium. Em seguida, destacamos a segunda, que inclui dois hotéis na cadeia hoteleira, sendo estes de categoria intermediária, e outro em categoria Premium. Além disso, temos a terceira rede que possui dois hotéis intermediários

focados no público corporativo. Por fim, a quarta rede aparece na categoria de apartamentos econômicos, tendo dois hotéis em plena operação na região.

Foi conduzido um questionário via Google Forms com perguntas objetivas para identificar a categoria do hotel do respondente, qual cargo o indivíduo exerce, informações à respeito do hotel e da rede em que trabalha e opiniões acerca da cadeia hoteleira de Boa Viagem, a fim de obter respostas das quais pudessem ser utilizadas para embasar e reforçar o objetivo da presente pesquisa.

Para aplicar o questionário desenvolvido por meio do Google Forms, estabelecemos contato prévio com estes hotéis para explicar a pesquisa. O contato prévio com um dos responsáveis pelo hotel é crucial para garantir a veracidade das respostas, permitindo a obtenção de dados reais sobre cada estabelecimento e sua comparação com os demais, dentro da mesma cadeia. Devido à falta de resposta da maioria dos hotéis, foi enviado o questionário novamente, e cada hotel, mesmo fazendo parte de uma rede, foi responsável por responder o formulário de acordo com suas próprias práticas. Em alguns casos, mesmo após o contato prévio e a confirmação do recebimento do questionário, não obtivemos resposta, o que dificultou o levantamento de dados relacionados às redes hoteleiras presentes em nosso instrumento de pesquisa.

De toda forma, conseguimos atingir um número significativo de respostas para embasar o presente trabalho; foram obtidos 07 respondentes para o formulário e de distintas categorias de hotéis, conforme mencionado acima, fazendo com que houvesse uma visão mais ampla e assertiva acerca do foco da pesquisa.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Com a aplicação dos questionários, obteve-se um retorno de 7 empreendimentos administrados por redes hoteleiras e cuja operação se dá no Bairro de Boa Viagem. Destes, 42,9% são caracterizados como Premium/Upscale, 42,9% como Midscale e 14,3% Economic. A amostra cobre um total de 1309 unidades habitacionais.

Com o intuito de compreender melhor a realidade do hotel quanto a ocasiões comuns no setor hoteleiro, questionou-se a frequência de algumas situações, cujas respostas são sintetizadas no quadro 01, que segue.

**Quadro 01** - Com qual frequência as situações a seguir costumam acontecer em seu empreendimento?

Situação	Não acontece	Acontece raramente	Não sei informar	Acontece esporadicamente	Acontece frequentemente	Total
Overbooking		4		2	1	7
Layover		3		2	2	7
Lotação		1		2	4	7
Indisp. de um tipo específico de UH				1	6	7

**Fonte:** Elaboração própria, 2024.

Antes da análise das informações, cabe destacar que a escala sugerida vai de “não acontece” até “muito frequentemente”, onde frequentemente representa a observância de, pelo menos, uma vez ao mês. Com base nisso, foi possível observar que as situações mais corriqueiras observadas nos empreendimentos dizem respeito à indisponibilidade de um tipo específico de unidade habitacional e lotação do empreendimento.

Ambas as situações abrem espaço para que se questione as formas como essa demanda é absorvida pelo setor hoteleiro, já que a indisponibilidade de UHs específicas ou a lotação dos empreendimentos sinaliza para a existência de uma demanda reprimida. Outra informação que corrobora com esse fato é a constatação de que os hotéis pesquisados, em sua maioria, experienciam episódios raros de *overbooking*.

Outro fator que apresenta de modo ainda mais claro a existência de uma demanda reprimida é o fato de que apenas um dos respondentes acredita, sem qualquer ressalva, que a infraestrutura hoteleira instalada em Boa Viagem é suficiente para a demanda de hóspedes observada ao longo do ano. Já quando se

questiona se a infraestrutura hoteleira instalada em Boa Viagem é suficiente para a demanda de eventos observada ao longo do ano é notável que, apesar de Recife dispor de 16.377 leitos, ainda não há um atendimento pleno à demanda da cidade, especialmente diante do aumento exponencial de eventos, como congressos, realizados em períodos específicos do ano.

Todos os hotéis pesquisados apontam para a incapacidade em atender à demanda. Chama a atenção também, o entendimento de que a insuficiência da infraestrutura representa uma desvantagem competitiva quando se compara Recife com outras capitais do nordeste. Nesse sentido, destaca-se uma das falas dos respondentes que evidencia a qualidade dos espaços para eventos na cidade ao mesmo tempo em que ressalva “às vezes perdemos eventos para outros destinos, como Fortaleza e Salvador”.

Diante desse panorama, questionou-se qual a atitude tomada pelos empreendimentos quando da impossibilidade de fechamento da reserva em algumas dessas situações. Essas informações estão organizadas no quadro 02.

**Quadro 02** - Quando não há disponibilidade de vagas no hotel, qual a frequência de cada uma dessas ações (a escala vai de “não acontece” até “muito frequentemente”, que indica uma frequência de, pelo menos, uma vez ao mês)?

	Não Acontece	Acontece Raramente	Não sei informar	Acontece Esporadicamente	Acontece Frequentemente
Indicação de outros hotéis, desde que seja da mesma rede		1		1	5
Indicação de outros hotéis próximos, independentemente de serem da mesma rede	1	2		2	2

Informação da inexistência de vagas sem indicação de outro hotel	2	4			1
--	---	---	--	--	---

**Fonte:** Elaboração própria, 2024.

Os dados evidenciam que, nos casos de indisponibilidade, os hotéis tendem a sugerir alternativas dentro da mesma rede. Essa postura demonstra que há uma tendência a desenvolver uma prática cooperativa entre os empreendimentos da própria rede para garantir, em alguma medida, **a centralização da demanda**. Há certo equilíbrio no que tange à oferta (ou não) de empreendimentos fora da mesma rede, o que corrobora com o entendimento de que há uma preferência pela centralização da demanda dentro de empreendimentos de um mesmo grupo.

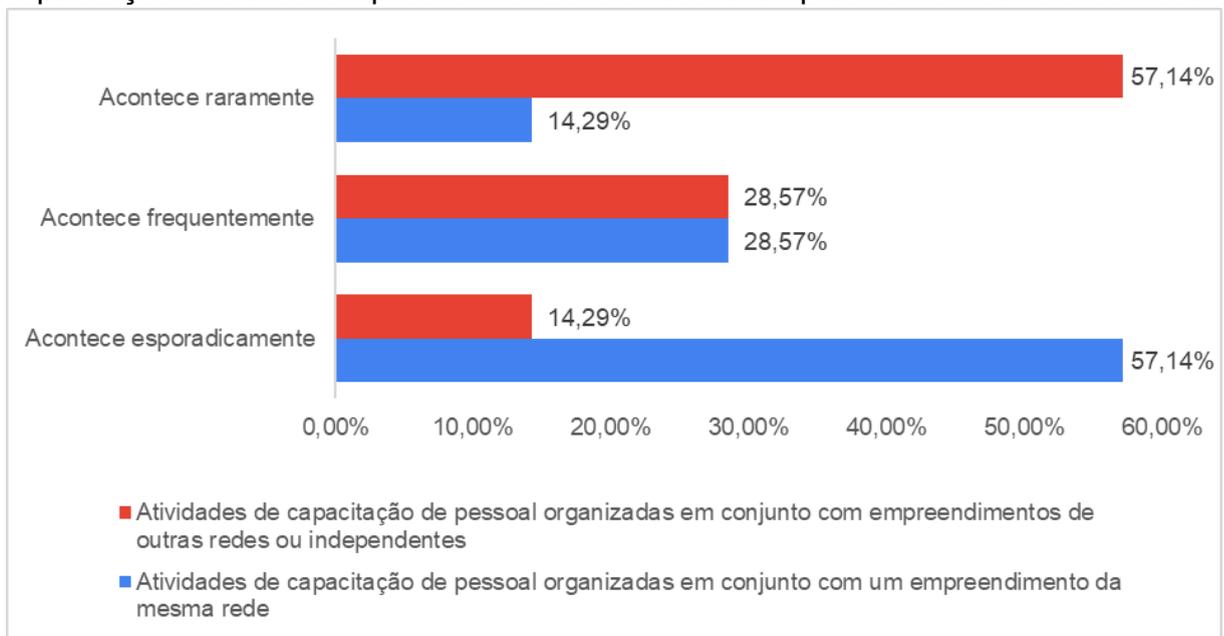
Essas informações corroboram com o que Vallen e Vallen (2003) falam sobre as vantagens da constituição de redes hoteleiras, especialmente no que diz respeito às economias de escala (compras, propaganda, reservas, etc.). Outro dado importante nesse sentido é que, dos empreendimentos pesquisados, 42,9% têm um setor de reservas ou vendas centralizado no próprio hotel, mas que se comunica e recebe interferência e/ou auxílio da rede e de outros empreendimentos da mesma rede. Essa informação corrobora com o fato de que o processo cooperativo interno (entre os empreendimentos da rede) funciona de modo mais estabelecido que o externo (que acontece com os empreendimentos de outras redes).

Há que se evidenciar também as relações de proximidade entre os empreendimentos de uma mesma rede, uma vez que esses hotéis estão a menos de 3km de distância uns dos outros e, embora sejam concorrentes diretos, possuem certo senso de cumplicidade por serem da mesma empresa administradora.

Em mais de uma das perguntas feitas aos respondentes é possível perceber que existe a necessidade de indicar outros hotéis, sejam estes da mesma rede ou não, o que leva a analisar como esses hotéis se comportam em relação aos outros empreendimentos que estão à sua volta, uma vez que estes atuam com a mesma fatia de mercado e com um público que tem um leque de opções diferentes na mesma região.

Os processos de cooperação, no entanto, não se restringem apenas ao aspecto comercial de distribuição da demanda entre os hotéis. Dentre outros fatores determinantes para o processo de cooperação está a qualificação dos processos internos de gestão (Vallen; Vallen, 2003). Essa qualificação é desenvolvida, por via de regra, através de atividades de capacitação dos trabalhadores alocados nos mais diversos níveis organizacionais do empreendimento. Nesse sentido, buscou-se saber se estes hotéis desenvolvem cursos e treinamentos em parceria com os demais integrantes da rede e/ou com empreendimentos de outras redes (ou independentes). Os resultados são demonstrados na figura 01.

**Figura 01** - Comparação entre a frequência do desenvolvimento de ações de capacitação entre os empreendimentos de rede e empreendimentos fora da rede.



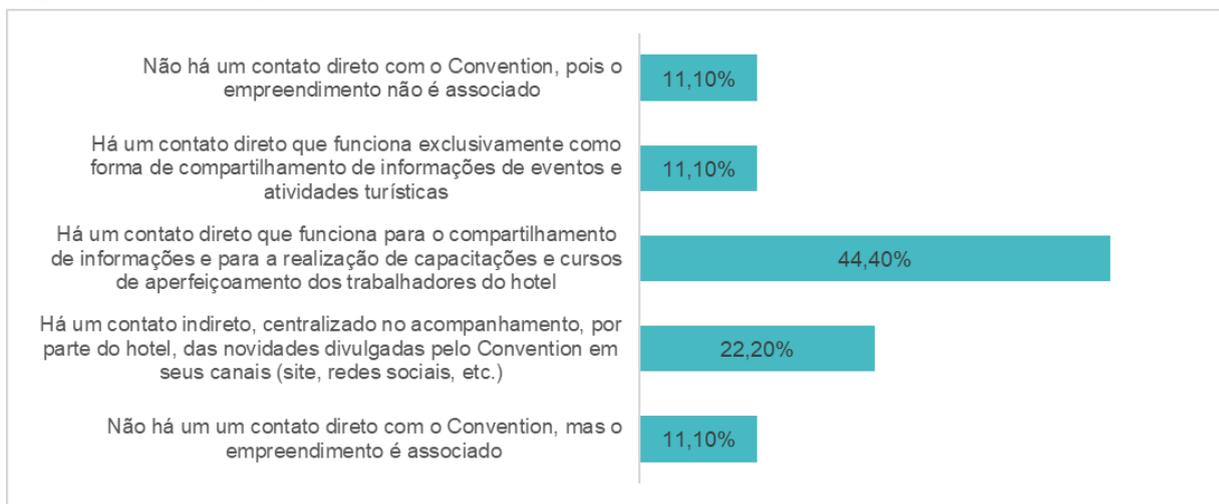
**Fonte:** Elaboração própria, 2024.

Os dados apresentados reforçam o entendimento de que os processos de colaboração com foco na capacitação profissional são mais estruturados entre os hotéis da mesma rede, o que leva a repensar a respeito do que Miranda Júnior, Costa e Hoffman (2016) falam sobre a dificuldade por parte dos empresários em não abandonarem o conceito de concorrência, impedindo-os de pensarem como um coletivo. A periodicidade das práticas de capacitação apresentadas na figura corrobora com esse pensamento, explicitando que, ainda que exista uma cooperação entre os empreendimentos, quando trata-se de melhorias em

performance e até mesmo resultados, ainda é preferível que a qualificação dos serviços prestados se mantenha na mesma rede hoteleira, dificultando a existência de trocas mais ampliadas.

Diante desse cenário de barreiras cooperativas, há que se observar também a relevância de atividades cooperativas com organizações que se situam para além do limite das redes hoteleiras. Como forma de exemplificar esse ponto, questionou-se qual a relação entre os empreendimentos e o Recife Convention & Visitors Bureau. As respostas a esta pergunta estão organizadas na figura 02, que segue.

**Figura 02** - Relação entre os hotéis e o Recife Convention & Visitors Bureau



**Fonte:** Elaboração própria (2024).

De acordo com Gartrell (1993), Conventions & Visitors Bureau são organizações que contribuem com o estabelecimento da cooperação entre organizações, na medida em que se constituem como um “campo neutro” onde empresas podem compartilhar suas experiências, criar laços e estimular parcerias. O que os dados apresentados mostram, no entanto, é que a estrutura do Recife Convention é utilizada pela grande maioria dos hotéis como um espaço de captação e de acompanhamento das informações compartilhadas publicamente.

Outro aspecto que extrapola os limites da cooperação entre as redes está relacionado à forma como os hotéis atuam na indicação de atrativos e passeios turísticos para os hóspedes. Cabe salientar, que a maioria destes hotéis, conforme os respondentes, são utilizados para prática de “back to back”, que diz respeito ao

uso da UH apenas como seu ponto de apoio de ida e volta para outros locais, não sendo seu destino final e utilizado apenas como ponto de partida. Uma vez que a cidade do Recife não é o destino final desses hóspedes que fazem uso dessas unidades habitacionais, se faz ainda mais necessário a análise de como seria feita essa indicação de atrativos. Neste sentido, questionou-se se os colaboradores dos hotéis eram orientados a indicar algum tipo de atividade aos clientes.

Os dados revelaram que todos os hotéis possuem, como prática, indicar atrações e passeios aos hóspedes, o que chama a atenção, no entanto, é que 85,7% dos respondentes afirmaram que o hotel possui parcerias com empresas de receptivo que organizam passeios. Essa informação é relevante, pois significa que, embora a cooperação entre os empreendimentos hoteleiros ainda se restrinja às suas próprias redes, e o perfil de clientes seja também consideravelmente encaixados no público do Back to Back, existem relações cooperativas mais próximas com representantes de outros serviços que integram o trade turístico de Recife.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A discrepância entre a demanda e a oferta hoteleira na cidade do Recife é verificada quando examinados os dados obtidos através do questionário. Pontos críticos como a escassez de quartos que atendam adequadamente às necessidades durante todo o ano são visíveis na indústria hoteleira da cidade, assim como a insuficiência de leitos para acomodar os eventos que geram um grande influxo de visitantes. Além disso, a ausência de uma oferta diversificada de hotéis em diferentes regiões da cidade é notória.

A alta ocupação da cidade resulta em altos valores de Revenue per Available Room (RevPar) dos hotéis, o que, de certa forma, é positivo para a introdução de novos projetos e investimentos no mercado hoteleiro da cidade. No entanto, essa alta ocupação é em parte devido à escassez de leitos em determinadas épocas do ano. Essa escassez pode também ser atribuída à busca do produto ideal para cada tipo de turista, uma vez que Recife atende turistas, com demandas que vão desde o público corporativo até os amantes de sol e mar. É importante ressaltar que para

atender a esses diferentes públicos, é necessária uma estrutura diferenciada entre os hotéis que compõem essa cadeia hoteleira.

Estratégias cooperativas auxiliam nesse processo de melhor acomodação da demanda, entretanto, quando analisou-se os empreendimentos hoteleiros de rede situados em Boa Viagem, percebeu-se que as estratégias de cooperação não são desenvolvidas de modo formal ou sistematizado. Os processos de contato e troca de informações se restringem à resolução de problemas pontuais, como nos casos de indisponibilidade de vaga, e a prováveis momentos de integração proporcionados por outros órgãos, como no caso do Recife Convention & Visitors Bureau.

Ao mesmo tempo, a disponibilidade de cooperação em casos de destinação de demanda apresenta-se de modo mais consolidado entre os empreendimentos de uma mesma rede. Em outras palavras, pode-se dizer que as estratégias de cooperação entre os hotéis de rede situados em Boa Viagem acontecem de modo mais significativo dentro das redes, mas encontra barreiras entre as redes.

Dividir informações e demandas pode representar uma exposição do modo de funcionamento de uma organização, porém também traz aprendizados importantes acerca do mercado, fazendo com que estes empreendimentos apliquem estratégias de alavancagem de captação de receita, avanços nos processos internos e, principalmente, melhorias nos serviços prestados aos clientes.

Por fim, cabe ainda destacar que o desenvolvimento do conceito de cooperação aplicado à hotelaria possui delineamentos ainda mais amplos do que os que foram apresentados neste trabalho, que esteve restrito a um tipo específico de empreendimentos cuja pesquisa de campo não pode alcançar na integralidade. Nesse sentido, sugere-se novos estudos capazes de entender a influência desses empreendimentos no turismo da cidade. Como a possibilidade da expansão do mercado hoteleiro para outras regiões da cidade, a fins de incentivar e promover a descentralização dessa cadeia hoteleira e entender como isso pode influenciar no turismo da cidade de forma positiva.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, S. (2018). *Cooperação na hotelaria do Centro - mito ou realidade?* Actual Editora: Portugal.
- Castro, R. (s.d.). Boa Viagem ao longo do século. Recuperado de [http://www.unicap.br/oberro/mudanca/?page\\_id=54#:~:text=As%20mudan%C3%A7as%20ocorridas%20em%20Boa.Tancredo%20Neves%20e%20Bruno%20Veloso](http://www.unicap.br/oberro/mudanca/?page_id=54#:~:text=As%20mudan%C3%A7as%20ocorridas%20em%20Boa.Tancredo%20Neves%20e%20Bruno%20Veloso). Acesso em 6 de março de 2024.
- Cooperhab. (s.d.). Cooperativismo e sua história. Recuperado de <https://cooperhab.com.br/cooperativismo-e-sua-historia/>. Acesso em 6 de março de 2024.
- Fonseca, R. (s.d.). Marco Zero em Recife Antigo. Recuperado de <https://assistentedeviagem.com.br/blog/marco-zero-em-recife-antigo/>. Acesso em 9 de setembro de 2023.
- Gartrell, R. B. (1993) Convention and Visitor Bureau, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, v. 1, n. 2, p. 71-78. DOI: 10.1300/ J073v01n02\_06
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (Eds.). (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2023). *População e domicílios*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao.html>. Acesso em 6 de março de 2024.
- Lima, J. G. B. de. (2023). *Análise da adoção de tecnologias ambientais na hotelaria do Recife-PE*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Lins, H. N. (2000). Florianópolis, cluster turístico?. *Turismo em Análise*, 11(2), 55-70.
- Lubambo, C. W. (1988). *O bairro do Recife no início do século: uma experiência de modernização urbana* (Dissertação de mestrado, Departamento de Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal de Pernambuco, Recife)
- Miranda Júnior, N. da S., Costa, H. A., & Hoffmann, V. E. (2016). Dificuldades para a cooperação entre hotéis aglomerados territorialmente: Um estudo da hotelaria em Brasília - DF. *Turismo em Análise*, 27(1)
- Observatório de Turismo do Recife. (2022). *Anuário Estatístico de Turismo 2022* (Edição 2). Recife, PE: Observatório de Turismo do Recife
- Sales, J. É. (2010). Título do artigo. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*, X(1), 23-34. ISSN 2237-1664.

- Silva, A. M. P. da. (2007). O processo da reorganização espacial da hotelaria do Recife: concentração em Boa Viagem e marginalização da área central. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). A pesquisa científica. In T. E. Gerhardt & D. T. Silveira (Eds.), Métodos de pesquisa (pp. 33-44). Porto Alegre, RS: UFRGS.
- Vallen, G. & Vallen, J. (2003). Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria. Porto Alegre: Bookman.
- Vasconcelos, R. (2021, janeiro). Uma memória para o Hotel do Parque. *Continente*, 241. Recuperado de <https://revistacontinente.com.br/edicoes/241/uma-memoria-para-o-hotel-do-parque>. Acesso em 13 de setembro de 2023.